

Секция «Экономика», Подсекция «Экономика труда»

МЕСТО ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И ЕГО РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Белая Н. В. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений приобретает особо важное значение, поскольку меняется общественный статус работника, характер его отношения к труду и условиям продажи рабочей силы. Именно потенциал трудовых ресурсов, сбалансированный количественный и качественный состав персонала фирмы является определяющим фактором прогресса, процветания, конкурентоспособности организации и выхода ее на более высокий уровень развития. В современных условиях каждый руководитель должен помнить, что человеческий капитал будет приносить отдачу исключительно при создании для него благоприятных условий, грамотном отборе персонала и соблюдении принципа соответствия рабочего места человеку и человека – рабочему месту.

Становится очевидным, что одно из наиболее значимых мест в системе управления персоналом занимает найм и отбор, главной целью которых является покрытие потребности в качественном и количественном составе персонала с учетом стоящих перед фирмой задач. Грамотный отбор персонала является первоначалом формирования команды «своих», людей преданных, надежных и высокопрофессиональных. В рамках фирмы отбор кадров является первой ступенькой на длинной лестнице системы мероприятий по управлению персоналом, и поэтому очень важно не ошибиться в самом начале пути, чтобы в конечном итоге реализовать миссию фирмы и достичь ее главных целей.

Несмотря на многолетнюю историю развития науки об управлении персоналом и, в частности, процессов найма и отбора кандидатов на вакантную должность за рубежом, в Россию научный подход к этим вопросам пришел относительно недавно – около 15 лет назад. Тем не менее, уже выпущено немало специальной литературы, учебников, журналов, освящающих управление персоналом, что позволяет кадровой работе в России развиваться быстрыми темпами и нагонять упущенное.

Отбор персонала представляет собой часть процесса найма персонала, связанную с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Более наглядно место отбора персонала в процессе найма представлено на рисунке 1:

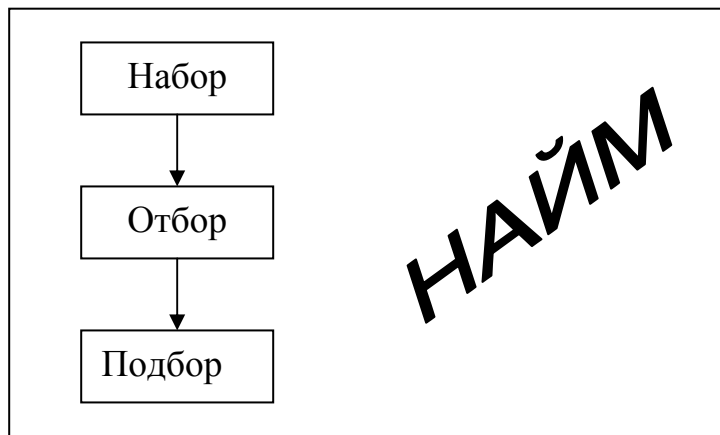


Рис. 1. Место отбора в процессе найма персонала.

На сегодняшний день наиболее распространенными ошибками при отборе персонала являются субъективная оценка кандидатов и некомпетентность менеджеров в вопросах найма, отсутствие четко проработанных критериев отбора, гласности оценки, отсутствие системности и поэтапности отбора, низкое качество тестовых и профессиональных испытаний. В результате всех этих недостатков возникают неудовлетворенность трудом, текучесть кадров, конфликты, стрессы, страдает имидж организации. Данная проблема, однако, решается с внедрением научного подхода к процессу отбора персонала, который предполагает ориентацию на следующие принципы отбора:

1. принцип комплексности: всестороннее исследование и оценка личности кандидата;
2. принцип объективности: результаты оценки качеств кандидата должны повторяться при повторном отборе;
3. принцип непрерывности: постоянная работа по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва на руководящие должности;
4. принцип научности: использование при отборе последних научных достижений и новейших технологий.

Отбор кандидатов - процесс многоступенчатый, его содержание довольно обширно. Всесторонний и планомерный отбор персонала предполагает реализацию ряда последовательных мероприятий:

1. Формирование базы данных (составление списка кандидатов).
2. Сбор предварительной информации (предварительное собеседование, прием резюме и заявлений).
3. Проверка информации, полученной от кандидата.
4. Оценка кандидата.
5. Проверка информации о состоянии здоровья.
6. Серия последовательных интервью.
7. Решение о зачислении на работу.

При реализации вышеперечисленных методов отбора правомерно встает вопрос выбора критериев и способов оценки кандидатов. К сожалению, для России на данный момент характерны размытые критерии оценки персонала и тенденция принимать решение на основе личных ощущений, интуиции, «внутреннего голоса». А между тем существуют конкретные требования к критериям отбора персонала:

1. валидность (соответствие содержанию и требованиям к должности);
2. полнота (учет всех главных характеристик, важных для эффективной работы в должности);
3. надежность (обеспечение точности и устойчивости результатов);
4. ограниченность по числу.

Что касается способов оценки, то их существует достаточно, чтобы каждая отдельная организация могла выбрать наиболее подходящий и удобный для нее способ:

1. описательный метод;
2. рейтинговый метод;
3. метод сравнительных анкет;
4. метод попарного сравнения;
5. метод эталона;
6. матричный метод;
7. построение графического профиля кандидата и другие.

Подводя итог, отметим, что задача отбора персонала состоит в том, чтобы нанять из числа соискателей на определенные рабочие места тех, кто наиболее отвечает требованиям, предъявляемым этими рабочими местами к человеку. При этом нужно принимать во внимание, что каждый человек уникален и характеризуется набором индивидуально-личностных качеств,

навыков, ценностей и моделей поведения, то есть компетенций. А каждая должность имеет свой профиль, предопределяющий обязательный и желательный набор компетенций у сотрудника. Совпадение этих наборов у сотрудника и профиля должности обеспечивает наибольшую эффективность и результативность.

РОЛЬ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Борщёва М.В. – студентка, Гайдук А.В. – к.п.н, доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Успешными технологиями в области управления персоналом нужно считать те, которые позволяют через персонал в наибольшей степени влиять на эффективность организации, причем делают это наименее затратным образом.

Соответственно, успешной работой с персоналом считается такая работа, которая повышает эффективность предприятия в целом, т. е. улучшает его основные показатели. В мире существуют три основных пути повышения эффективности организации: через экономику, через юриспруденцию и через работу с персоналом.

Третий путь – наименее затратный и наиболее эффективный по экономической отдаче.

Западные компании давно поняли, что персонал оказывает прямое реальное воздействие на эффективность всей организации и вложения в персонал окупаются сторицей.

Исследование, целью которого было выявить, как грамотная работа с персоналом влияет на стандартные экономические показатели отечественного предприятия, обнаруживает значительное воздействие современных кадровых технологий на стандартные экономические показатели.

Для нас использование зарубежных моделей управления персоналом имеет один специфический негативный момент: такие модели (и соответствующие им технологии) очень дороги.

Видя огромную экономическую отдачу от вложений в персонал, западные фирмы все время наращивают объем подобных инвестиций. Говоря словами одного из ведущих мировых консультантов по эффективности Уоррена Кристофера: «Какая разница, сколько вкладывать в людей и в кадровые программы, если в итоге все равно гарантированно получишь намного больше?». Именно эффективностью вложений средств в персонал во многом объясняется высокий сложившийся на Западе уровень цен на компьютерные продукты в этой области.

Это экспертные системы высочайшего уровня, их эффективность очень высока. Но в итоге один из главных призывов на международном форуме в Париже получила российская разработка (экспертная система «Консалтинг персонала» совместного производства НПО «Эталон» и Центра «Хобби») стоимостью менее десятой части цены западных программ! Можно уверенно утверждать: по многим характеристикам эта российская разработка значительно превосходит западные.

Эти программы не только показывают, где с наибольшей пользой может быть использован на предприятии конкретный работник, но и рассчитывают оптимальную структуру организации с учетом особенностей кадрового состава. Практика показала, что именно такие программные продукты на средних и крупных предприятиях в наибольшей степени повышают эффективность.

Будучи наполненной различной информацией о работниках, она успешно работает на управление персоналом. В качестве такой информации могут выступать результаты психофизиологического обследования, профессионального тестирования, социальных проявлений работника, его потенциал, криминальные профили и т. д. Информация о работнике – это комплексное ядро, которое в зависимости от задачи (например, аттестация, сокращение штатов, формирование резерва и пр.) поворачивается то одной стороной, то другой.

Основные возможности комплекса «Консалтинг персонала»:

1. Общая картина состояния организации (холдинга). Вся структура организации (холдинга) – на экране компьютера. Возможность виртуальной коррекции структуры, отработка различных структурных схем и т.п. – с расчётом положительных и отрицательных аспектов для каждого варианта структуры в реальном времени.

2. Основные тенденции развития организации (холдингов, подразделений). Выявление позитивных и негативных тенденций в коллективе и определение конкретных областей их проявления в различных ситуациях.

3. Оптимизация структуры предприятия (холдинга, группы компаний и т.п.) на основе многомерного анализа позитивных / негативных тенденций развития и состояния персонала.

4. Многомерный анализ и оценка расстановки кадров управляющего звена.

5. Диагностика образа реальных руководителей у работников предприятия в целом и по подразделениям (в числовой и графической формах).

6. Расчёт соответствия параметров реального руководителя его образу у работников предприятия в целом и по подразделениям (в числовой и графической формах).

7. Выявление и оценка образа желаемого руководителя у работников предприятия в целом и по подразделениям (в числовой и графической формах).

8. Определение критических параметров, по которым наиболее вероятно возникновение конфликтов в конкретном коллективе.

9. Выявление и оценка областей несоответствия персонала управляющего звена ожиданиям коллектива в целом и ожиданиям отдельных подразделений – конкретные профессионально-значимые, психологические, психофизиологические и личностные параметры и величина этого несоответствия по каждому параметру (в числовой и графической формах).

10. Выполнение сравнительного анализа подразделений, компаний холдинга и т.п. в многофакторном режиме по нескольким направлениям – для определения областей наибольшей эффективности у успешных предприятий (подразделений) и «провальных» зон у малоэффективных организаций. Точное и наглядное средство выявления конкретных преимуществ наиболее успешных структур над прочими.

11. Анализ общественного мнения, выборные технологии (в специальных версиях Комплекса).

У систем последнего поколения (в том числе и российских) информация дополняется еще информацией и прецедентами структур, и это позволяет в реальном времени рассчитывать оптимальную структуру организации и прогнозировать основные позитивные и негативные тенденции ее развития с точностью 80–90 % по Хауэру. Такие системы позволяют руководителю, во-первых, видеть, как с конкретными работниками получить максимальную эффективность, во-вторых, понять, как создать структуру, которая наилучшим образом реализует возможности подобранного персонала, и, в-третьих, прогнозировать развитие как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений.

Прогнозирование в реальном времени считается многими крупными специалистами важнейшим достижением в работе с персоналом последнего времени. При таком прогнозировании компьютер может автоматически учитывать массу вещей, которые у нас традиционно к работе с персоналом не относились, а на самом деле, безусловно, относятся. Например, это вопросы здоровья, особенности психофизиологии, криминал.

На сегодняшний день более 80 % американских фирм, входящих в известный рейтинг «Топ-500», называют экспертные системы в числе основных средств работы с персоналом.

У отечественных руководителей и специалистов, особенно в регионах, уровень компьютерной подготовки значительно ниже, чем у их зарубежных коллег. Поэтому, чтобы работать с компьютером напрямую, им требуются очень простые программы.

Многие специалисты считают, что использование программных продуктов целесообразно, когда нельзя без них обойтись. Компьютерные программы не отрицают специалиста, но человек вмешивается, если нужно принять индивидуальное решение. Личный человеческий опыт бесценен, и компьютер никогда его не заменит. Другое дело, что задач, требующих личного вмешательства специалиста, по статистике, в общем числе кадровых вопросов не более 5–7 %. Все остальные вопросы вполне по силам программам с искусственным интеллектом. Многие важнейшие задачи в этой сфере, например оптимизация структуры, выявление скрытого криминала, прогностика, соответствие должности, просто не могут быть корректно решены вне прецедентов экспертной системы. Возможно, поэтому внедрение таких систем в России по сравнению с другими странами идет очень быстро.

Приведем конкретные примеры. «Адмиралтейские верфи» (г. Санкт-Петербург) – одно из крупнейших предприятий Европы. Путь от начала работы с серьезными системами по персоналу до решения, связанного с системой по оптимизации структуры, занял менее полутора лет. Это немыслимо короткий для Запада путь.

Сначала они выяснили возможности инструментов, которые есть на рынке. Начали создавать структуру, которая в них вписалась бы. Был сформирован график внедрения, и они начали постепенно наполнять эту структуру современными инструментами. Сейчас система как единая структура уже работает в большинстве звеньев. Сделав это, они хотят переходить на уровень анализа структуры и на уровень прогностики. Самое главное – снята психологическая проблема. Руководство увидело, что система дает реальный экономический эффект. В конкурсе предприятий на лучшие решения в области работы с персоналом, проведенном под эгидой Правительства России, компания «Адмиралтейские верфи» стала лауреатом. И это – закономерный результат проведенной работы.

Каждое предприятие – это отдельный организм. Многие проблемы российских организаций решаются не увольнением работников и приемом новых, а ротацией кадров. Грамотная ротация кадров в ряде случаев может дать 70–80 % повышения эффективности! Например, неудавшийся менеджер по продажам может оказаться хорошим референтом, которого найти так же сложно, как и толкового менеджера, и от него очень многое может зависеть.

Для России особенно характерно, что ротацией кадров можно многое изменить. Недаром экспертные системы высокого уровня, когда ведут оценку соответствия работника конкретной должности, просчитывают для него и все другие имеющиеся вакансии. Если человек не годится для определенной должности, система автоматически показывает, кем он может эффективно работать в данной организации, и увольнение человека для всех подобных систем – крайний случай, означающий, что ни одна имеющаяся вакансия человеку не подходит.

Можно с уверенностью сказать, что компьютерный комплекс «Консалтинг персонала» – принципиально новый уровень работы с кадрами. Миссия Комплекса – повышение общей эффективности организации через решение стратегических задач управления персоналом.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Галкина Е.В. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н, доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Известно, что успех фирмы напрямую зависит от того, насколько цели фирмы понимаются и разделяются ее сотрудниками. Абсолютное большинство руководителей уверены, что цель деятельности фирмы – это получение прибыли.

Но прибыль – это лишь малая часть результата деятельности любой компании. Это «встроенная» цель, ведь если коммерческая структура не получает прибыли, она не может

функционировать. Если получение прибыли единственная цель ее деятельности, организация очень быстро разрушается.

Сформулированные цели организации необходимо согласовать с коллективом, а затем разработать стратегию их достижения. В процессе работы цели претерпевают изменения, которые обусловлены массой причин как внешних, так и внутренних.

Исследования показали, что на разных этапах жизни организации имеют различные цели. После перехода к новой фазе старые проблемы снимаются, и накапливаются новые, при этом меняются не только цели бизнеса, но и организационные механизмы.

Опасности подстерегают организацию в любой период «жизни», если ее руководитель не знает, что именно нужно предпринимать при появлении определенных кадровых проблем, характерных для того или иного «возраста».

Рассмотрим более подробно стадии жизненного цикла организации и особенности процесса управления персоналом на каждом из них.

Первая фаза в жизни организации - это «рождение», формирование организации.

Для данной фазы характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; основной задачей является выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли.

На протяжении первой фазы жизни поведение компании реактивное, организация только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Она не влияет на окружение, а подчиняется ему. Компания продвигается путем проб и ошибок.

Особенностью персонала на данной стадии развития является то, что работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Существует малая сменяемость ведущих сотрудников.

Отдела персонала на этой фазе развития организации нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки "отцы-основатели" от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение.

Кадровую работу курирует генеральный директор или собственник бизнеса. Выживание на этой стадии возможно за счет неформального отношения к труду: высокой внутренней мотивации, отсутствия полного делегирования полномочий, ненормированного рабочего дня. Набор персонала малочисленный, в основном по принципу «свой - чужой».

Это время строительства компаний, энтузиазма, подъема, семейных отношений внутри фирмы, креативности в бизнесе и полной безалаберности в управлении. Постепенно беспорядок в компании достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой ее создателей. Чтобы предотвратить это, необходимо осуществить переход от интуитивного управления к более профессиональным действиям. В противном случае организации угрожает гибель. Оптимальная продолжительность этой фазы - один год.

Вторая фаза представляет собой «детство» и «юность» организации, когда необходимо переходить к прямому управлению, или «механизации». Отличительные особенности этой стадии: главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; организация труда - планирование прибыли, увеличение заработной платы работникам.

Компания на этом этапе меняет курс – от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо активно вовлекать персонал в процесс управления, потому что сотрудники хотят, чтобы часть полномочий была передана им, но, вместе с тем, хотят, чтобы поддерживался тот же темп роста. Эти два условия являются взаимоисключающими.

Особенность персонала проявляется в организационной закреплённости. Работникам свойственно тесное взаимодействие и гибкость в изменяющихся условиях.

На этом этапе создается кадровая служба, и на работу принимают одного менеджера по персоналу – HR - менеджера. Кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации.

На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и наем персонала, уже не только по принципу «свой – чужой», а в соответствии с функцией; оценку кандидатов; расстановку и адаптацию новичков. Постепенно происходит внедрение регулярного менеджмента, то есть прописываются обязанности сотрудникам в виде должностных инструкций, разрабатываются положения об организационной структуре и об отделах.

Как показывает практика, такое состояние интенсивного роста компании может длиться не одно десятилетие. Однако постепенно подразделения начинают расти. Взаимодействие между ними все труднее налаживать, они ведут постоянные тяжбы, решения проходят сквозь организационные структуры со скрипом. Активным людям становится неинтересно исполнять одну и ту же работу, они уходят. Остаются те, у кого основной мотив - стабильное положение. Эти проблемы решаются на третьей фазе жизни организации.

Третья фаза называется «зрелость», стабилизация организации.

Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование корпоративного имиджа. Эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача - рост по разным направлениям, поиск рыночных ниш, диверсификация производства, разработка элементов фирменного стиля, внедрение корпоративных стандартов обслуживания клиентов. На этой фазе развития организация очень часто переходит на управление по проектам. Руководитель проекта становится не только менеджером, но и предпринимателем, он управляет не отделом, а бизнесом. Вновь, как в первой фазе, включены на полную мощность инициатива и энтузиазм, но уже наложенные на опыт «механизированного» менеджмента. Организация знает, куда движется и как достичь намеченных целей, она достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.

Особенность качественного состава персонала на данном этапе – преобладание служащих, достигающих максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска.

Отдел персонала уже разрастается – требуются специалисты на различные направления деятельности, связанные с управлением персоналом. Набор персонала на этом этапе становится точечным, так как на работу приглашаются высококвалифицированные специалисты, способные руководить проектами, а организация, в свою очередь, уже способна платить им высокую рыночную заработную плату. В области мотивации персонала разрабатывается положение об индивидуальном премировании персонала.

На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда.

«Зрелость организации» – это не точка, а процесс. Но, если в этот период своей жизни организация не пополняется новыми силами, теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти, жизнеспособность достигает определенного уровня – стабилизации, которая есть конец "роста" и начало "старения".

Четвертая фаза в жизни организации – «старение организации». По сути, это высшая ступень ее деятельности. Компания еще сильна, но уже теряет гибкость. Происходит потеря духа творчества, меньше становится инноваций, неощущаются изменения. Организация по-прежнему ориентирована на результат и хорошо управляема, но продуктивных конфликтов возникает меньше, чем на предыдущих этапах. Организация достигает стабильной позиции на рынке, что развивает чувство безопасности, однако оно по отношению к длительной

перспективе обосновательно. Творческий подъем и ощущение крайней срочности возникают изредка, а морально-психологический климат становится все более спокойным. Сокращаются расходы на маркетинговые и другие исследования.

Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий.

На этой фазе развития отдел персонала вместе с линейными менеджерами должен разрабатывать комбинированные системы оплаты труда по общим и личным результатам. Кроме того, у сотрудников отдела персонала на первый план встают вопросы командообразования с целью противостоять центробежным тенденциям, характерным для этой стадии.

На данном этапе жизни организации работники, как правило, не привержены фирме, готовы работать короткое время и являются узко ориентированными.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

Если организации никто ничего не поручает, и никто ничего от нее не ждет, то наступает «смерть» организации. Организация может продолжать свое существование какое-то время, если ее поддерживает государство (например, с целью сохранения рабочих мест). Но если компания полностью зависит от клиентов, "смерть" наступает быстро.

Некоторые организации могут переживать пятую фазу – «возрождение организации». Главная цель компании на этой стадии состоит в обеспечении оживления по всем функциям. Рост организации происходит за счет коллективизма или сотрудничества. На этом этапе главной задачей является омоложение, а в области организации труда необходимо провести внедрение научной организации труда, обучение линейных менеджеров управленческим технологиям. Для персонала характерна самоотверженность, ориентация на долгосрочные цели, гибкость к изменяющимся условиям, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда.

В качестве выводов хотелось бы отметить, что задача специалиста в области управления персоналом на всех этапах жизни организации - понять потребности сотрудника и создать условия, при которых его лояльность к компании будет расти, а в случае выявления очагов напряженности в трудовом коллективе - вовремя отреагировать. Задача руководства организаций - вовремя создать отдел персонала, наделив его соответствующими полномочиями, и относиться к персоналу как к наиболее значимому ресурсу организации.

ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

Емшина Е.С. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Существуют организации, среди сотрудников которых преобладают представители того или иного пола.

Даже в коллективе, сбалансированном по гендерному признаку, часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать гендерную специфику. Если же преобладают представители одного пола, то управление коллективом приобретает целый ряд особенностей, которые выступают тем резче, чем ниже статус подчиненных и чем в большей степени нарушено равновесие.

Для выявления основных проблем, связанных с руководством женской командой, было проведено анкетирование и интервьюирование 45 руководителей-мужчин организаций г. Барнаула.

Итоги проведенного анкетирования показали, что большинство руководителей-мужчин (53 %) считают, что женским коллективом управлять труднее, чем мужским. При этом в ходе интервью они выделяли ряд трудностей, снижающих эффективность управления женским коллективом, в том числе:

- недостаточно верное понимание полученных заданий (22 %),
- отказ работников-женщин браться за выполнение новой или сложной задачи (18 %).
- бурная реакция на тон голоса и интонацию (16 %),
- сильное влияние их проблем в личной жизни на трудовую деятельность (14 %),
- непредсказуемое переключение фокуса внимания от рабочих тем к семейным вопросам (9 %),
- медлительность в принятии решений (8 %),
- интриги (4 %),
- избегание разговора напрямую: по мнению руководителей, женщины начинают издали, попутно давая оценку всему и искажая факты (4 %),
- переход на личные взаимоотношения (3,5 %),
- обустройство офиса без согласия руководства (1,5 %).

Остановимся более подробно на анализе причин наиболее распространенных трудностей.

Недостаточно верное понимание полученных заданий обусловлено двумя основными причинами.

1) «Эффект паззла» (домысливания). Смысл «эффекта паззла» заключается в том, что женщины при столкновении с «белыми пятнами» склонны самостоятельно достраивать незаконченный образ, если им что-либо неясно. При этом далеко не всегда их представление о необходимом результате работы совпадает с представлением руководителя.

2) Страх «плохо выглядеть». Причина страха «плохо выглядеть» заключается в том, что для подавляющего большинства женщин отношение к ним руководителя имеет огромное значение. Женщина опасается, что, задавая дополнительные вопросы, она произведет на него негативное впечатление, поэтому предпочитает разбираться сама.

Отказ работников-женщин браться за выполнение новой или сложной задачи объясняется тремя основными причинами.

1) Сопроотивление новому. Женщины гораздо лучше справляются с работой по усовершенствованию уже существующего - разработкой правил и процедур, установлению отношений и оттачиванию деталей, – нежели с разработкой нового. Женщину пугает не столько сложность предстоящей работы или ее объем, сколько необходимость отказаться от того, что есть, ради неизвестного. Отсюда сопротивление идеям руководства.

2) Неуверенность в себе. Женщина боится неудачи и, как следствие, плохой оценки.

3) «Эффект серой мышки». Это маскировка собственных способностей. Некоторым женщинам комфортнее отказаться от дополнительных благ в виде карьерного роста, лишь бы не брать на себя ответственность за сложные задания и не тратить дополнительные силы на работу.

Для того, чтобы оптимизировать процесс управления женским коллективом, необходимо учитывать его особенности.

Женский трудовой коллектив – это коллектив, а не команда, он обычно слабо иерархичен и держится на личных отношениях. На рабочие отношения женщины склонны проецировать отношения семейные и ожидать от коллег по работе поддержки, понимания, эмоциональной теплоты.

Женщины чаще, чем мужчины, проявляют чувствительность к психологическому климату в коллективе и стремление работать в психологически комфортной для себя атмосфере.

Удовлетворенность отношениями в коллективе становится при этом одним из основных факторов, определяющих удовлетворенность женщин трудом в целом.

При осуществлении управленческих решений женщины-подчиненные обращают внимание не только на содержание, смысл решения, но еще и в значительной мере на форму, в которой это решение до них доводится. Женщины-подчиненные чувствительны к грубому, пусть даже и справедливому, с точки зрения руководителя, порицанию. Грубое порицание практически всегда воспринимается женщиной как несправедливое, независимо от его содержания.

Женщина ценит стабильность своего положения, поэтому любые перемены изначально могут восприниматься женским коллективом негативно

Конкуренция в женском коллективе также имеет свои особенности. Настроенные на взаимную поддержку, женщины хорошо относятся к тем, кому плохо, и нередко начинают выказывать неприязнь тем, кому "вдруг незаслуженно повезло" — это может вызывать зависть.

Соответственно, при управлении женским коллективом можно ожидать определенной инертности в исполнении принятых решений, непонимания необходимости проводимых преобразований.

На основании проведенного исследования, анализа имеющейся литературы по исследуемому вопросу, можно сформулировать некоторые рекомендации для оптимизации управления женским коллективом.

1. Необходимо учитывать фактор совместимости членов женского коллектива, поддерживать со всеми равные отношения.
2. С самого начала работы необходимо разъяснить сотрудницам важность фактора времени. Каждая потерянная минута может привести к серьезным проблемам в эффективности.
3. Необходимо внедрять наставничество на начальном этапе, обеспечить возможность оперативно получать советы у более опытных коллег, сообщить о возможных трудностях, о праве на ошибку и готовности прийти на помощь.
4. Решения должен принимать руководитель, но это решение должно быть по форме демократичным. При этом донести его до коллектива следует корректным образом.
5. Необходимо максимально четко формулировать задачу, желательно в письменной форме. Не следует передавать задание через других сотрудников, если речь не идет о стандартной операции.
6. Следует очень осторожно вводить элементы соревнования, чтобы не разрушить существующую в коллективе систему отношений. Если руководство выделяет некоторых подчиненных, такой жест должен быть хорошо обоснованным.
7. Следует периодически проводить аттестацию, в ходе которой сотрудницы демонстрируют свои реальные знания и умения.
8. Расширение зоны ответственности и компетенций должно быть материально стимулируемым.
9. Следует представлять новую задачу не как революционное преобразование, а как усовершенствование имеющейся системы, наведение в ней порядка, некий переходный этап от старого к новому. Также важно эмоционально описать результаты успешного решения задачи и выгоды, как для компании, так и для сотрудницы.
10. По мере возможности следует позволять работницам менять занятия. Монотонная работа нервирует женщин.
11. Очень важно предусмотреть достаточное количество перерывов в течение рабочего дня.

Использование сформулированных рекомендаций при управлении женским коллективом поможет избежать многих трудностей, наладить морально-психологический климат, повысить эффективность работы коллектива.

РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Кияшкина М.А. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Одной из важнейших составных частей кадрового менеджмента является аттестация персонала, способствующая выявлению путей повышения отдачи от персонала, работающего в организации.

Аттестация персонала – это мероприятие, которое проводится в целях профессионального роста сот рудников, определения соответствия занимаемой должности, создания кадрового резерва и стимулирования производительности труда на основе оценки результатов его деятельности, деловых и личных качеств, а так же укрепления служебной дисциплины.

При правильном применении аттестация влияет на оптимизацию ряда бизнес-процессов предприятия.

Данная тема актуальна для промышленных предприятий, так как на многих из них система аттестации персонала либо создана, но проводится «формально», а результаты оценки не используются в практике работы с персоналом, либо такая система отсутствует вообще (как правило, ввиду больших затрат и отсутствия понимания руководством значимости данной процедуры). Между тем, регулярная оценка деятельности сотрудников позволяет:

- провести аудит персонала;
- определить, насколько верны требования, предъявляемые к сотрудникам предприятия;
- выявить «болевы точки» в работе предприятия;
- осуществлять развитие персонала (диагностика потребностей в обучении и развитии, создание индивидуальных программ развития, побуждение персонала к саморазвитию);
- объективно изменять оклады сотрудников;
- оптимизировать управление персоналом (горизонтальная, вертикальная ротация, а также формирование кадрового резерва).

Очень важно при разработке процедуры аттестации персонала заручиться поддержкой руководства. Далее мероприятия предлагаем спланировать по следующей схеме (Рисунок 1).

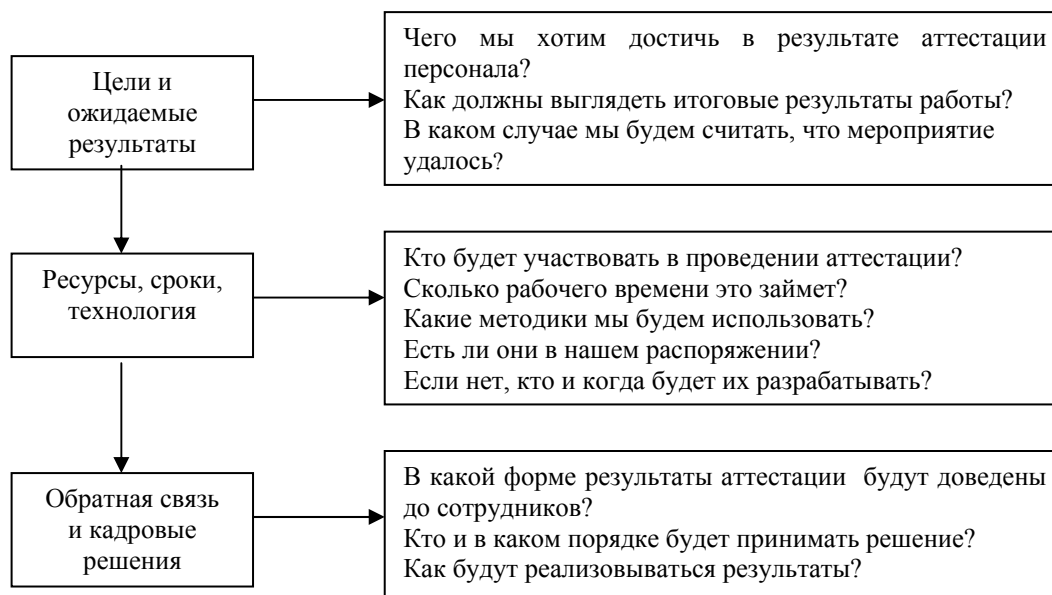


Рисунок 1. План мероприятий по аттестации персонала

Объектом для разработки процедуры аттестации персонала служит Алтайский завод прецизионных изделий (АЗПИ) - один из ведущих мировых производителей распылителей и форсунок для дизельных двигателей, работающий на российском и зарубежном рынках.

Несмотря на то, что предприятие АЗПИ существует на рынке уже более пятнадцати лет, какой-либо системы оценки персонала и аттестации на нем нет. Персонал предприятия оценивается линейными менеджерами на основе формальных характеристик, наблюдения, отзывов других сотрудников. Среди причин сложившейся ситуации можно отметить: слабую компетентность руководителей, специалистов по персоналу в этом вопросе, непонимание руководством важности самого процесса аттестации персонала, а также определенные организационные сложности в ее проведении.

Учитывая, что аттестация персонала на данном предприятии проводится впервые, рекомендуем начать ее проведение «сверху вниз», т.е. провести сначала аттестацию для руководителей. В данном случае рассмотрим аттестацию начальников цехов. Это продиктовано, во-первых, необходимостью решить актуальную в настоящее время проблему формирования резерва на замещение должностей высшего менеджмента предприятия. Во-вторых, процедура аттестации персонала будет более продуктивной, если руководители сначала на себе ощутят, каково это – быть оцениваемым, а потом уже выйдут к подчиненным.

Всего на предприятии должность начальника цеха занимают семь человек.

Целью аттестации начальников цехов АЗПИ является определение соответствия их занимаемой должности, повышение эффективности их деятельности, а также формирование резерва на замещение вышестоящих должностей.

Таким образом, в результате всей работы мы должны иметь результат в виде вывода о соответствии сотрудников занимаемой должности, плана мероприятий по улучшению работы руководителя, а также плана развития его карьеры.

В качестве технологии проведения аттестации воспользуемся сочетанием традиционного способа с зарекомендовавшим себя в отечественной и зарубежной практике методом проведения аттестации 360 градусов (предполагающим участие в оценке нескольких сторон). Адаптированный для данного предприятия, данный метод предполагает самооценку

сотрудника, оценку его непосредственным руководителем, коллегами, способными его охарактеризовать, а также оценку членами созданной аттестационной комиссии. В каждом конкретном случае круг оценивающих будет определен индивидуально, исходя из особенностей занимаемой должности.

Всю процедура проведения аттестации необходимо разбить на четыре этапа:

- 1) Самооценка начальника цеха (разработан бланк самооценки руководителя);
- 2) Оценка непосредственным руководителем, двумя-тремя коллегами, равными по положению, с которыми начальник цеха контактирует по работе, а также членами коллектива (одним или несколькими), мнению которых имеют основание доверять.

На данном этапе для аттестации руководителей разработан оценочный лист, отражающий 19 важнейших качеств, разбитых на четыре группы: моральные качества; личные и деловые качества; интеллектуальные качества, профессионализм; менеджерские качества, руководство возглавляемым коллективом. По каждому критерию дается оценка от одного до пяти баллов, которые имеют детальную расшифровку индивидуально по каждому критерию. Каждая определенная группа имеет свой вес, что обеспечивает объективность оценки. Данная методика выявляет интегральную оценку должностного соответствия, а также интегральную оценку потенциала делового и личностного роста.

- 3) Оценка знания начальником цеха важнейших показателей работы цеха и предприятия. Для этого специально разработаны тесты с подбором данных индивидуально по каждому цеху. Тест, включающий 26 вопросов, позволяет узнать степень владения руководителем информацией о результатах работы цеха за период, о персонале цеха, важнейших показателях качества. Оценка дается в баллах с описанием значения результата.

- 4) Работа аттестационной комиссии. Вся предыдущая работа была направлена на сбор максимального количества информации об оцениваемом сотруднике, что позволяет облегчить работу членам аттестационной комиссии. В ходе итоговой беседы можно обсудить полученные на предыдущих этапах оценки, возникшие несоответствия, оценить результаты работы сотрудника за прошедший период, наметить план мероприятий, способствующих повышению эффективности его деятельности. В условиях работы современного предприятия это немаловажно, так как временные ресурсы оценивающих значительно ограничены, должны использоваться эффективно, а сокращение времени работы комиссии означает сокращение затрат на аттестацию.

По окончании аттестации предприятие получит результат в виде вывода о соответствии начальника цеха занимаемой должности, плана мероприятий по улучшению его работы, а также плана развития его карьеры, что соответствует заявленным целям.

Таким образом, на промышленных предприятиях можно создать систему аттестации персонала, позволяющую значительно увеличить эффективность работы сотрудников, а также способствующую достижению предприятием стратегических целей, если четко спланировать мероприятия по оценке персонала, оптимизировать временные, материальные и другие ресурсы.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ И МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДУКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Котлярова Г.С. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: “Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей”.

Исследование источников и практика предприятий показали, что все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

К материальному вознаграждению относят:

заработную плату, участие в распределении прибыли, премии, участие в капитале.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирмах не превышает 70% дохода работника, остальные 30% дохода участвуют в распределении прибыли.

Участие в распределении прибыли – является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации. Она основывается на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают, прежде всего, результаты коммерческой деятельности организации (размер оборота, состояние рынков сбыта, уровень цен).

Существует ряд ключевых вопросов, от решения которых зависит эффективность реализации программ распределения прибыли:

- кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана, как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом;
- какого размера подразделение будет охвачено планом;
- какой критерий будет использоваться для оценки трудового вклада.

Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов. Такой подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации. В этом моменте и заложено основное стимулирующее начало подобных программ.

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли.

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно которому наибольший эффект от принятого или не принятого воздействия достигается с течением времени. В то же время система участия в прибылях имеет свою специфику применения. Она обеспечивает высокий экономический и

социальный эффект в тех случаях, когда работники обладают своевременной и точной информацией о деятельности организации. Система участия в прибылях будет недостаточно эффективной, если она охватывает не весь персонал организации.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного правления организацией, направленной на обеспечение получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями.

Бонус - форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года. Решающим для определения его размера являются экономические итоги финансового года. Руководство определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональна динамике прибыли во избежание слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников.

Преимущества бонусов в том, что их выплата дает сильную трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника. Система выплаты бонусов достаточно гибкая, их размеры колеблются в зависимости от количества персонала, на который они распространяются. Бонусы не являются единственной формой премирования, они сочетаются с другими видами вознаграждений, применяемых в организациях.

В отдельных случаях, если поощрение отдельных работников неблагоприятно воздействует на психологический климат в трудовом коллективе, то система бонусов может быть использована для поощрения первичных трудовых коллективов, групп, участков производства.

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность - наиболее распространённая база для определения бонуса. Выплата бонуса может быть немедленной, отложенной или растянутой на 3 - 5 летний период.

Отложенными - выплатами называется такой тип вознаграждений (в форме наличности или акций), выплата которого отложена до определенного момента в будущем. Системы отложенного вознаграждения в форме акций часто содержат ограничения на их продажу или устанавливают, что та доля в цене акций, которую оплатила работнику организация, в течение определённого срока не может быть инвестирована, что создает "привязку" персонала к данной организации.

Некоторые схемы предусматривают выплаты через 3 - 5 лет формального приобретения прав на их получение и при условии продолжения работы на фирме данного работника. Такие системы делают слишком дорогостоящим для работника уход из организации. Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов - своих и организации. До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации.

К нематериальным способам мотивации относятся организационные и морально - психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям. Которая будет с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты;
- ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность;
- обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что - то сделать, причем это "что - то" должно получить имя своего создателя;
- признание, которое может быть личным и публичным.

К морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации : морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам, а также внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

Необходимо упомянуть ещё одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально - психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

ПРОБЛЕМЫ УВОЛЬНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Лаврентьева А.А. – студентка, Гайдук А.А. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет г. Барнаул

Чаще всего сокращение персонала или закрытие организации является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность.

Целью данной работы являлось изучение проблем, с которыми сталкиваются сотрудники организации при их увольнении.

Для проведения исследования была разработана анкета, содержащая 13 вопросов, направленных на выявление истинных причин увольнений и проводимых мероприятий при высвобождении. Исследование проводилось среди уволившихся сотрудников 15 различных организаций г. Барнаула.

В результате исследования выяснилось, что большая часть сотрудников уволилась по собственному желанию (62 %), 31 % был уволен администрацией и 7 % в связи с уходом на пенсию. Самой распространенной причиной увольнения стала неудовлетворительная система оплаты труда. Работники выразили недовольство постоянными задержками в выплате заработной платы (75 %), отсутствием премий и вознаграждений (47 %), а также в целом неверно выстроенной системой оплаты труда (39 %). Среди основных причин увольнений были также названы: отсутствие перспектив карьерного роста, реорганизация предприятия, предложение лучшего места работы, личный конфликт, переезд на новое место жительства, недовольство условиями труда, окончание контракта, малый объем работ, месторасположение офиса (даются в порядке убывания).

По опросу респондентов более всего их трудовой деятельности мешала слабая материально-техническая база (32 %), а также слабая квалификация кадров (38 %).

В процессе реализации процедуры увольнения основным обнаруженным «провалом» является несоблюдение интересов высвобождаемых работников, которые зачастую нарушаются вследствие широкого использования предприятиями метода «выдавливания» персонала и недобросовестной реализации других методов увольнения. Как показывают результаты исследования, организации широко используют альтернативу высвобождению – сокращение затрат на персонал (замораживание или снижение заработной платы, отправление работников в административные отпуска, перевод их на неполное рабочее время и др.) с целью ухудшения условий труда и побуждения работников к формально добровольным увольнениям. Нами также было выявлено, что использование метода «выдавливания» не всегда означает нарушение требований трудового законодательства, но в любом случае предполагает использование недобросовестных, а иногда и негуманных по отношению к работнику рычагов воздействия. Это имеет негативные последствия, ведь в случае быстрых и жестких сокращений есть риск ошибки, которая выльется для предприятия в конфликты, с увольняемым персоналом. Также ухудшается моральный климат в оставшейся части коллектива — жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. А это, в конечном счете, сказывается на снижении производительности труда.

Практически со всеми работниками при уходе было проведено заключительное интервью. Обязанность его проведения, в основном, возлагалась на менеджера по персоналу. При этом работнику предлагалось назвать причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности.

В результате анкетирования уволившихся работников выяснилось, что после объявления об увольнении для поддержки персонала не применялось практически никаких мер. С 10 %

работников были проведены юридические консультации, а с 6 % - психологические консультации. Что, конечно же, недостаточно.

Одной из главных выявленных проблем стало незнание руководителями «безболезненных» методов высвобождения персонала. Для проведения более эффективной процедуры оптимизации численности нами предлагается следующее:

1. В тех случаях, когда разрыв трудовых отношений предотвратить невозможно, необходимо применить концепцию так называемого «кадрового ядра». Любой руководитель интуитивно понимает, что кадровое ядро — это те сотрудники, без которых работа просто не может качественно выполняться.

Соответственно, кадровая периферия — это все остальные сотрудники. Они выполняют определенные функции, но при наступлении какой-либо кризисной ситуации от кадровой периферии можно избавиться без серьезных последствий для бизнеса, а потом, при необходимости — набрать новый «периферийный» персонал.

2. Если предприятие окажется в тяжелом финансовом положении, и потребуются значительные увольнения персонала, то руководству организации можно посоветовать:

1) взаимодействие с профсоюзами и с государственными органами (в лице службы занятости, местных, региональных, в особых случаях федеральных органов власти).

2) создание специального страхового фонда за счет отчислений работодателей, их объединений и бюджетов разных уровней (например, через перераспределение части средств, предусмотренных на реализацию программ реструктуризации или программ содействия занятости населения). Эти средства в дальнейшем можно направлять на реализацию программ.

3) создание добровольных страховых фондов за счет отчислений от прибыли на случай возникновения кризисной ситуации, реорганизации, высвобождения и т.д.

3. Существует хороший способ реструктуризации бизнеса, одним из результатов которого является как раз оптимизация численности персонала — это выделение непрофильных видов деятельности в дочерние предприятия головной компании. Можно выделить различные ремонтные, мебельные, рекламные и т.п. подразделения. Соответствующий персонал переводится в эти дочерние компании. Тем самым можно существенно снизить численность персонала головной компании. Головная компания может первое время поддерживать свою «дочку», обеспечивая ей определенный объем заказов. Однако важно, чтобы «дочка» работала в условиях конкурентной борьбы и была вынуждена снижать цены на свои услуги для материнской компании. В противном случае издержки материнской компании будут даже возрастать, поскольку в цену своих услуг «дочка» закладывает все свои расходы, которые с учетом выделения увеличиваются.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация должно попытаться в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Для поддержки увольняющихся сотрудников руководству можно порекомендовать использовать следующие «мягкие» методы сокращения:

1) Содействовать скорейшему устройству уволенных работников на другой работе и, при необходимости, получению ими профессиональной подготовки или переподготовки.

2) Ротация кадров. Однако не всем работникам может быть предложен перевод на другую должность, т. к. вакантных должностей в период проведения кадровых сокращений оказывается немного. Претендентов на перевод в другую должность следует отбирать, руководствуясь

данными о профессиональных знаниях и опыте каждого сотрудника, необходимых для замещения вакантной должности. При этом учитывается рейтинг производительности труда и квалификации работников, составленный на одном из предыдущих этапов.

3) Льготный режим добровольного увольнения. Предложение денежной компенсации может стать стимулом к увольнению работников по собственному желанию. Денежную компенсацию целесообразно предлагать только тем работникам, должности которых должны быть сокращены и которым не предложен перевод на другую должность. Предложение денежной компенсации всем сотрудникам таит опасность, что по собственному желанию уволятся наиболее востребованные на рынке труда работники, наиболее квалифицированные специалисты.

4) Оказание помощи работникам. Поддержка в дальнейшем трудоустройстве связана с инвестициями в создание новых рабочих мест в регионе. Подобные программы создаются в тесном взаимодействии с местной администрацией для стимулирования развития малого бизнеса. Например, организация может предложить беспроцентную ссуду высвобождаемым работникам, для того чтобы они могли заняться предпринимательской деятельностью.

5) Организация также может сдавать свои неиспользуемые помещения в аренду предпринимателям, которые также создают дополнительные рабочие места. Например, можно создать цех по пошиву спецодежды (как отдельную компанию), и принять в него на работу сокращенный ранее вспомогательный персонал. И подобных вариантов может быть много.

6) Для временных или сезонных работ лучше использовать срочные трудовые договора. Разумеется, пользоваться этим инструментом следует очень аккуратно — надо быть готовым при необходимости обосновать, что работы действительно носят временный характер.

7) Использование метода аутплейсмент. Процедура разрешения ситуаций, связанных с увольнением методом аутплейсмент, состоит из следующих шагов: планирование реорганизации структуры фирмы; выделение избыточных трудовых ресурсов; выбор стратегии проведения увольнений; планирование заочной и прямой коммуникаций; коммуникация с увольняемым работником; коммуникация с биржей труда, с профсоюзами и работодателем; социально-психологическая поддержка увольняемых; реализация программы карьерной консультации; программа юридической поддержки.

8) Предприятие может предложить беспроцентную ссуду высвобождаемым работникам, для того чтобы они могли заняться предпринимательской деятельностью.

Однако, в конечном счете, сам специалист должен постоянно заботиться о собственной репутации и продвижении себя на рынке. Только в этом случае увольнение не будет приравняться к стихийному бедствию и краху всей карьеры.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛТАЙХОЛОД»).

Мамедова Л.Б- студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

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. Если в организации не создать определенную систему работы с персоналом, то в ближайшее будущее таким способом придется подыскивать и рабочих. Речь идет о создании на предприятии кадрового резерва и системы работы с ним.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым

должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Известно, что формирование резерва на руководящие должности является важным направлением в работе по развитию персонала. Эта работа также важна для мотивирования персонала. В связи с этим актуальность данной проблемы не вызывает сомнений. Именно поэтому мы решили проанализировать систему управления кадровым резервом на конкретном предприятии. В качестве примера мы выбрали предприятие ООО «Алтайхолод», которое является одним из ведущих производителей пищевой промышленности, выпускающим мороженное под торговой маркой «Русский холод».

Анализ деятельности предприятия в области формирования кадрового резерва показал, что работа в этом направлении здесь не ведется. Следовательно, в организации нет Положения о работе с кадровым резервом, нет подразделения и должностного лица, которые бы и выполняли функции по формированию кадрового резерва и т.д. Возможность карьерного роста в таком случае минимальна. Это демотивирует сотрудников и не оставляет в них никакого желания работать в данной организации.

Но прежде, чем давать рекомендации по проектированию системы управления кадровым резервом, мы решили провести исследование, в ходе которого пытались оценить уровень удовлетворенности работников своим трудом, а также их готовность, заинтересованность и стремление быть зачисленными в кадровый резерв.

С этой целью была разработана анкета, состоящая из 16 вопросов. Объектом исследования был административно-управленческий персонал ООО «Алтайхолод», поскольку именно он является источником формирования резерва. В анкетировании принимало участие 15 человек.

Анализ результатов позволяет сделать следующие выводы

Средний возраст респондентов составляет 29 лет. Это говорит о том, что коллектив достаточно молодой и при необходимости формирования кадрового резерва нужно будет учесть, что это в основном стратегический резерв. Почти 70% из опрошенных имеют стаж на предприятии более одного года, из них большинство проработало свыше двух лет. Остальные 30% работают менее одного года и представляют собой нестабильную часть коллектива.

На вопрос «Как Вы оцениваете те социально-психологические отношения, которые сложились в Вашем трудовом коллективе?» 80% опрошенных ответили, что в коллективе у них приятельские (дружеские) отношения, 20% - что кроме работы их больше ничего не объединяет. 14 респондентов ответили, что на их взгляд, тот климат, который сложился в коллективе, оказывает влияние на их работу (93%). Лишь 1 респондент считает, что это не так.

Мнения на вопрос «Как Вы оцениваете работу руководства Вашей организации?» разделились следующим образом: 20% считает, что руководство работает отлично, 53% - в целом их все устраивает, но есть незначительные препятствия, а 27% респондентов есть серьезные претензии к работе руководства. Судя по этим ответам, в целом работа в данной организации устраивает людей.

67% лиц, принимающих участие в анкетировании, на вопрос «Устраивает ли Вас уровень Вашей заработной платы?», ответили, что нет. Это и неудивительно, поскольку основной причиной текучести кадров на предприятии является низкая заработная плата. Остальные - 33% - удовлетворены своей заработной платой и считают, что их труд оценен по достоинству. Безусловно, помимо заработной платы, работники имеют право на стимулирование иного рода. Этого мнения придерживаются все опрошенные руководители и специалисты. Подавляющее большинство респондентов в качестве основного стимула выбрали продвижение по служебной лестнице (60% или 9 человек). Это говорит о том, что работники заинтересованы в своей карьере, не боятся ответственности за выполнение более сложных задач, ответственности не только за себя, но и за других. Для 27% опрошенных основным

стимулом являются квартальные, годовые премии, для – 13% - похвальные листы, грамоты (лучшему работнику месяца).

Также, в ходе научно-исследовательской работы было выявлено, что 9 человек из 15 считают, что за время своей работы в организации достигли высокого уровня профессионализма, 1 человек так не считает, а 5 – затрудняются ответить.

На вопрос «Как Вы оцениваете условия труда, в которых Вам приходится работать?» были получены следующие ответы: 60% респондентов указали, что условия труда, в которых они работают, хорошие, а для 40% - удовлетворительные.

На вопрос «Довольны ли Вы теми социальными гарантиями и благами, которые существуют в организации на сегодняшний день?» 27% опрошенных ответили, что довольны, 20% – ответили «нет», а большинство – 53% – «затрудняюсь ответить». В качестве дополнительных льгот и гарантий большинство респондентов предпочли бы бесплатный проезд до места работы, бесплатное питание, страхование ДМС (с возможностью санаторно-курортного оздоровления) и т.д.

На вопрос «Что Вам известно о работе с кадровым резервом на Вашем предприятии?» большинство, а именно 73% опрошенных ответили, что им ничего не известно. На наш взгляд, это может быть связано либо с тем, что работники плохо информированы о работе с кадровым резервом, либо она здесь не ведется (как в нашем случае). Кроме того, 80% респондентов полагают, что на предприятии нет Положения о кадровом резерве.

Хотелось бы отметить, что 93% лиц, принимавших участие в исследовании, предпочли бы, чтобы работа с кадровым резервом на предприятии носила открытый характер. Такой же процент респондентов на вопрос «Если бы Вам сообщили, что Вас зачислили в резерв кадров, это повысило бы Вашу мотивацию к труду?» ответили «да» и лишь 7% – «нет».

И, наконец, на вопрос «Находясь в кадровом резерве, готовы ли Вы пройти необходимую подготовку, чтобы занять более высокую должность?» все респонденты ответили, что готовы.

Подводя итог вышесказанного, можно сделать вывод о том, что работников в целом устраивает работа в данной организации, они удовлетворены своим трудом. Несмотря на то, что работа по формированию кадрового резерва на предприятии не ведется, работники заинтересованы и имеют потребность в этом. На основании всего этого мы бы хотели дать следующие рекомендации по разработке основных мероприятий по проектированию системы управления кадровым резервом.

Для проектирования системы управления кадровым резервом в ООО «Алтайхолод» необходимо, прежде всего, разработать Положение о формировании кадрового резерва на предприятии. Параллельно с Положением нужно составить перечень должностей, подлежащих резервированию и определить конкретное количество резервистов на каждую должность; определить механизмы конкурсного отбора.

Также мы предлагаем сформировать общую систему корпоративного обучения и развития сотрудников, которая включала бы в себя ряд мероприятий, направленных на развитие профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников.

Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников, на которых обучающиеся резервисты могут поделиться полученными знаниями с коллегами. После обучения резервистов необходимо осуществить проверку их знаний и навыков, а также дать им возможность приобрести практический опыт работы по резервируемой должности.

Помимо профессиональной подготовки резервиста, на наш взгляд, необходимо также осуществить их социально-психологическую подготовку для облегчения процесса адаптации к новой должности.

Реализация предложенных выше мероприятий будет иметь следующие плюсы:

- 1).Повысится уровень готовности персонала компании к организационным изменениям.
- 2). Появится возможность обеспечить преемственность в управлении.
- 3). Повысится мотивация сотрудников компании, т.к. создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым.
- 4). Улучшится финансовое положения компании. Эта цель будет достигнута за счет повышения производительности труда работников.

Кроме того, замещение руководящих должностей внутренними кандидатами будет иметь следующие достоинства: сократится время адаптации нового работника в должности; не появится необходимость формировать лояльность к компании; будет происходить "мягкая" замена поколений и сохранится преемственность технологий и корпоративной культуры; сократятся потери квалифицированных сотрудников компании, вызванные отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста.

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наумкина А.А. – студент, Гайдук А.В. – Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Для каждой организации понятно, что нет ничего более постоянного в жизни, чем перемены...в кадровом составе. Для многих компаний высокая текучесть – одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры.

ООО «СПТК» является одной из ведущих компаний Центрального района города Барнаула. Эта компания не имеет приоритетного направления, она занимается различными видами деятельности. В нее входят 7 компаний: ООО «Алтай-Сдобри» (производство кондитерских изделий), ООО «РК «Луна-Фиш» (производство рыбных пресервов и салатов из морской капусты), ООО «ЕТС» (производство спиральных транспортеров), ОАО «БАРЗ» (капитальный ремонт автобусов, грузовых и легковых автомобилей всех марок), ЗАО «Алтайтрикотаж» (производство трикотажа и пошив готовых изделий), ООО «Алтай-Занддорн» (производство продуктов из облепихи), КА «Альбатрос» (подбор персонала и консалтинг в области человеческих ресурсов). Как видно ООО «СПТК» достаточно много профильное предприятие, которое имеет один большой недостаток: им очень трудно управлять.

Прежде чем, оптимизировать систему закрепления персонала, мы проанализировали существующую. Во-первых, определили реальный уровень текучести персонала на предприятии. Для этого в формуле определения коэффициента текучести вместо всех уволенных взяли то количество человек, уход которых был чувствительным для организации.

На сегодняшний день в ООО «СПТК» сложился не совсем стабильный коллектив с текучестью, равной 17 % за последний год. Этот коэффициент рассчитан о традиционной формуле. Данная цифра достаточно большая. Поэтому необходимо определить, по какой именно причине ценные сотрудники уходят из организации.

Для того чтобы определить истинные причины увольнения сотрудников необходимо применять выходное интервью или анкетирование при его увольнении. Так как для сбора информации с помощью выходного интервью (анкетирования) нужен достаточно большой промежуток времени – больше года, то автором было проведено в ООО «СПТК» анкетирование на выявление удовлетворенности работой и проблем, с которыми сталкиваются работники в своей повседневной производственной жизни, т.е. мы пошли по пути определения потенциальной (скрытой) текучести.

В анкетировании принимало 50 человек, из них 80 % женщин и 20 % мужчин. Работа в данной организации нравится, но 82% опрошенных не удовлетворяет уровень заработка, а

получение достойной заработной платы является определяющим фактором для 54 % работников. Удовлетворенность такими моментами работы, как содержание выполняемой работы, уровень социальной защищенности, распределение прав и обязанностей большинство опрошенных работников удовлетворяют. Необходимо обратить внимание на то, что практически 94 % работников не удовлетворяет перспективы служебной карьеры, 72 % опрошенных считают неудовлетворительным морально-психологический климат в коллективе. Уровень различных сторон жизни большинством работников оценивается как удовлетворительный, хотя доход является основой благосостояния человека и у подавляющего большинства опрошенных он невелик (52 % имеют доход от 6 тыс. руб. до 9 тыс. руб., от 9 до 15 тыс.руб.- 30 %, 18 % - больше 15 тыс. руб.).

Итак, общая картина показала, что работники предпочитают иметь долговременные отношения с данным работодателем, однако на уровне организации пока не достигнута взаимная увязка интересов работодателя и работника. Большинство работников не удовлетворены своей заработной платой, возможностями карьерного роста. Кроме того, морально-психологический климат, по мнению большинства, не совсем способствует хорошей работе сотрудников организации. Приняв определенные меры в ранее обозначенных направлениях, организация сможет снизить уровень текучести, закрепить наиболее важный персонал в организации и мотивировать сотрудников работать с более полной отдачей.

Нами были разработаны и предложены рекомендации по улучшению основных направлений деятельности в области управления персоналом.

На сегодняшний момент существующая система стимулирования персонала требует пересмотра. Это объясняется тем, что ранее подобная система присутствовала номинально, а фактически «не работала», т.е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими. Причины тому могут быть разные: служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников; персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей; предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников; в системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление; в организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала; программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре компании; предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей.

Чтобы избежать этих и других ошибок, разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью нами предлагается следующая последовательность действий: 1. Обучающий семинар для руководителей компании; 2. диагностика существующей системы стимулирования труда в организации; 3. диагностика и анализ структуры трудовой мотивации персонала; 4. изучение особенностей существующей системы оплаты труда в организации; 5. разработка и обоснование постоянной части заработной платы; 6. разработка переменной части заработной платы; 7. анализ и обоснование социального пакета; 8. разработка неденежных видов и форм стимулирования.

Следующая насущная проблема - неудовлетворенность морально-психологическим климатом (72 %). В связи с этим, нельзя упускать из поля зрения такой фактор эффективности работы персонала, как корпоративная культура и лояльность компании. Этот инструмент можно использовать при разработке тактических приемов решения конфликтов, локальной мотивации, а также стратегии обучения и нематериального стимулирования персонала.

В данной организации, на наш взгляд, необходимо наладить систему внутреннего PR. Она позволит наладить корпоративные связи, организовать своевременное информирование работников о положении дел, сформировать положительный имидж компании и как следствие

повысить лояльность и эффективность каждого сотрудника. Создание системы внутреннего PR предполагает длительную работу, которая, как правило, состоит из четырех основных этапов: подготовки, выбора средств, реализации проекта и оценки его эффективности.

Определив масштаб предполагаемых изменений, нужно определить, какие практические средства потребуются для их достижения. Можно выделить несколько групп мероприятий, которые составляют систему внутреннего PR. 1. Имиджевые мероприятия включают в себя определение миссии компании, создание корпоративного кодекса и разработку корпоративной символики. Их задача - сформировать единые стандарты поведения и приверженность ценностям компании. 2. Обучающие мероприятия предполагают проведение семинаров и тренингов для адаптации новых сотрудников, работников, перешедших на новую должность, а также для повышения квалификации и профессионального роста персонала. 3. Коммуникативные мероприятия используются для информирования работников о ситуации в компании. Личные встречи с руководителями, объявления на общем собрании, передачи корпоративного радио, доски объявлений, выпуск корпоративных газет, использование возможностей внутренней интернет-сети (так называемого интранета), работа внутреннего сайта компании, проведение конференций - все это эффективные инструменты, которые позволяют своевременно извещать сотрудников обо всех основных событиях, которые происходят в организации. 4. Объединяющие мероприятия - это организация корпоративных праздников, соревнований, а также создание, возрождение и поддержание традиций.

По нашему мнению, данные мероприятия повлияют на сплочение, повышения хороших взаимоотношений и улучшение морально-психологического климата.

Как уже отмечалось в ООО «СПТК» практически отсутствует перспективы карьерного роста для работников. Нами предлагается разработать систему управления карьерой, которая должна включать следующее:

- выявление потребностей в управленческих кадрах, их развитии и продвижении; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- определение вариантов продвижения работника, как в данной фирме, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом;
- организацию процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- активизацию карьерных устремлений руководителей;
- регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
- координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
- контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей.

Развитие карьеры работника является длительным процессом, который сопровождается применением различных инструментов, к числу которых относятся :

- повышение квалификации (стажировка или переподготовка) в системе непрерывного обучения;
 - зачисление в кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности. На этом этапе работник обязательно проходит подготовку (повышение квалификации, стажировка, переподготовка) согласно индивидуальным планам;
 - назначение на более высокую должность, которое обычно происходит либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия;
-

- ротация внутри своего подразделения или предприятия, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

Предпринимая определенные действия в ранее обозначенных направлениях, организация закрепит ценных сотрудников. Но необходимо иметь в виду, что снижать уровень текучести возможно только до определенного предела. Мобильность персонала имеет и положительные стороны, которые также необходимо учитывать: избавление от неподходящих работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение кадрового состава.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ: УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Румянцева А.С. – студент, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Термин «трудовой потенциал» был введен в научный оборот в 80-х годах XX в. Этимологически он означает «скрытые возможности, мощность, силу». В широком смысле, трудовой потенциал – это источник возможностей, способностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области. Применительно к предприятию трудовой потенциал – это предельная величина возможного участия трудящихся в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта.

Внимание отечественных исследователей к теме трудового потенциала сегодня обусловлено повышением роли человеческого фактора в развитии современной экономики, радикальными изменениями, происходящими в сложившейся профессионально квалификационной структуре работающих и в системе профессионального обучения. Таким образом, в условиях рыночной экономики для успешной и устойчивой работы руководству предприятия необходимо разработать стратегию эффективного использования трудового потенциала работников.

В ходе социологического исследования, проводимого на одном из отечественных предприятий в 2007 году, ставилась задача выявления факторов, способствующих использованию трудового потенциала персонала. В таблице приведены данные о сравнительной значимости положительных факторов в оценке сотрудников и руководителей подразделений.

Таблица 1. Факторы, способствующие работе с полной отдачей сил

Факторы	В оценке сотрудников (%)	В оценке руководителей (%)
Высокая квалификация	17,4	25,7
Интересная работа	17,1	7,9
Правильное нормирование труда	1,4	5,7
Четкая организация труда	4,2	13,6
Хорошая оплата труда	11,0	15,0
Признание, одобрение в коллективе	6,7	4,7
Хорошие условия труда	2,3	0,7
Нормальные отношения в коллективе	17,2	20,0
Нормальные отношения с руководством	6,1	-
Состояние здоровья	8,5	3,6
Высокий уровень самоорганизации	6,5	3,6
Другие факторы	1,6	-

Если принять к сведению ответы сотрудников и взять их за основу, то можно выделить три фактора, оказывающих наиболее благоприятное воздействие (причем, с примерно одинаковой силой) на использование трудового потенциала персонала:

- 1) высокая квалификация,
- 2) нормальные отношения в коллективе,
- 3) интересная работа.

Значение первых двух факторов высоко оценено и руководителями. Получив от них соответственно 25,7% и 20% голосов, они прочно утвердились в «тройке» ведущих факторов. Вторую ступеньку значимости занимает фактор «хорошая оплата», который оценен достаточно высоко и руководителями. На третьей ступеньке - «состояние здоровья». На последних местах по значимости располагаются факторы: «четкая организация труда», «хорошие условия труда» и «правильное нормирование труда». Для руководителей важен фактор «четкая организация труда», получивший от них 15% выборов.

В целом, руководители придают сравнительно большее значение факторам: «четкая организация труда», «правильное нормирование труда», «хорошая оценка труда» - и недооценивают, на наш взгляд, значение факторов: «интересная работа», «признание, одобрение членов коллектива», «состояние здоровья», «высокий уровень самоорганизации».

Знание и учет результатов социологического мониторинга трудового потенциала организации являются важной предпосылкой разработки и принятия оптимальных управленческих решений, успешной реализации стратегии инновационного развития.

В целях повышения эффективности использования трудового потенциала, мы полагаем, что руководству организации необходимо рассмотреть и применить на практике следующие методы:

1. «Непрерывное образование», т.е. человек должен учиться и повышать свою квалификацию на протяжении всей трудовой жизни:

- первичная профессиональная подготовка и последующее углубление;
- переподготовка и повышение ранее приобретенной квалификации.

2. Инвестиции в здоровье сотрудников, что ведет к снижению нетрудоспособности, заболеваемости, увеличению производительности труда, улучшению психологического состояния сотрудников:

- профилактика профзаболеваний;
- предоставление диетического питания для отдельных работников и/или бесплатного питания для всех сотрудников;
- медобслуживание по месту работы и оплата санаторно-курортного лечения;
- улучшение жилищных условий;
- страхование работников от несчастных случаев.

3. Эффективная система мотивации персонала и стимулирования труда (как материальные, так и «неденежные» формы поощрения и льгот):

- предоставление компенсаций и льгот;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- участие в новых проектах предприятия;
- эмоциональная поддержка и разнообразие трудовой деятельности.

4. Обеспечение соответствующего уровня качества трудовой жизни:

- эффективная занятость;
- оплата и условия труда;
- организация труда;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников.

5. Качественное планирование и создание резерва, т.к. формирование трудового потенциала начинается на этапе планирования численности персонала и профессионально-квалификационной структуры коллектива.

УПРАВЛЕНИЕ СЛУХАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Самчук К.Г. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Как вирус, слухи разъедают изнутри даже мощные компании, одновременно приводя в негодность репутацию руководителей. Что порождает слухи? Информационный вакуум. Слухи возникают там и тогда, где и когда отсутствует вовремя поданная информация по актуальным для сотрудников вопросам. Недостаток информации люди замещают слухами.

Практика показывает, что в крупных компаниях распространение слухов просто неизбежно, причем особенно активно они начинают «расползаться» в периоды перемен.

Сейчас стало модно обсуждать проблему управления слухами. Однако на практике контролировать их не удастся. Управлением слухами в российских компаниях никто не занимается в плановом порядке. В некоторых компаниях слухами все же пытаются управлять, но не афишируют этот опыт из имиджевых соображений. Сложность заключается в том, что управление слухами возможно лишь при использовании тонких технологий воздействия на сознание и поведение сотрудников. Работе такими инструментами в вузах не обучают, да и тренинги по этой теме встречаются не часто. Между тем проблема достаточно серьезна, чтобы начать обращать на нее внимание.

Одним из самых распространенных способов борьбы со слухами является намеренная минимизация неформальных коммуникационных каналов между сотрудниками. Вводятся тотальный контроль за посещаемыми сотрудниками веб – сайтами, проверка электронной переписки и прослушивание телефонных разговоров. С той же целью курилки выносятся за пределы офисов, что снижает вероятность образования постоянного «клуба по интересам». Однако такие драконовские методы лишь раззадоривают сотрудников. Кроме того, даже жестко структурированная «правильная» компания – не концлагерь. Люди все равно ходят вместе на обед, встречаются после работы и в общественном транспорте.

Другая не менее распространенная технология борьбы со слухами носит отчетливо шпионский характер. Речь идет об индивидуальной работе администрации компании с лидерами мнений. Исходов тут два. Либо неформального авторитета удастся перевербовать, либо его с шумом увольняют. Так, чтобы формулировка «убрали за длинный язык» долго витала в кулуарах компании. Но и такая попытка справиться со слухами лишь разжигает страсти. В итоге первый же слух оказывается посвященным уволенному герою, который немедленно обретает имидж мученика.

Чуть более тонкая схема применяется в компаниях семейного типа, где все «на ты» и все запросто. В таком случае либо первое лицо, либо менеджеры высшего и среднего звена сами пытаются оказаться в гуще «народных масс». И тогда босс получает возможность узнать куда больше о том, что творится в головах сотрудников. Но и здесь не все так просто, ведь даже совместная демократическая выпивка с сотрудниками на корпоративном пикнике и будто бы случайные забросы в духе «а, правда, что народ недоволен...» не гарантируют получения достоверной информации. Наемные работники хорошо знают, что в присутствии начальства безопаснее фильтровать и дозировать информацию, прямо не относящуюся к бизнесу, чем откровенничать в надежде на милость в будущем.

Еще один хитрый ход – инсценировать утечку информации, запустить правильные с точки зрения корпоративных устоев информационные «утки». Технически это сделать легко, но проблема в том, что запуск искусственного слуха еще не гарантия того, что он дойдет до

«адресатов» без искажений. Невозможно заранее предугадать реакцию коллектива. Но еще хуже, если о попытках администрации управлять слухами становится известно коллективу. Никому не хочется чувствовать себя подопытным кроликом. Дело может закончиться как формированием атмосферы всеобщей подозрительности, так и скрытой «войной» под лозунгами «мы все равно умнее вас, работодателей».

Анализ ситуации показал, что самым распространенным способом управления слухами в российских компаниях малого и среднего бизнеса является прямое подтверждение слухов, имеющих под собой реальную почву. Ведь нет смысла обсуждать официально подтвержденный факт.

Что делать, если на предприятии возникла такая проблема? Оставить все как есть? От этого проблема не исчезнет. Не стоит говорить о безобидных сплетнях, которые не страшны. Но некоторые слухи способны оказывать крайне негативное влияние на коммерческие показатели предприятия. На такие разговоры, я думаю, внимание обратить стоит. Пока всерьез о профилактике слухов еще не говорят. Еще не придумали чудодейственного лекарства от сплетен в организациях. Но уже можно говорить о реальной возможности минимизации вреда от неконтролируемого распространения в кулуарах всякого рода небылиц.

Мы полагаем, что необходимо регулярно и на всех уровнях управления информировать сотрудников о стратегии развития, основных конкурентах, задачах компании или подразделениях на текущий период, о достижениях, новых продуктах и услугах. Информацию можно разместить на внутреннем корпоративном сайте или хотя бы на доске объявлений, использовать практику проведения «круглых столов», брифингов, встреч руководителей с персоналом подразделений.

ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИСТОЧНИК НАЙМА СОТРУДНИКОВ В ОТДЕЛАХ ПО РАБОТЕ С КАДРАМИ

Чернова А.С. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Кадровая стратегия в каждой компании определяется, в первую очередь, потребностями бизнеса. Некоторые инвестируют значительные суммы в развитие и обучение своего персонала, стараясь минимизировать расходы на временный персонал. Другие предпочитают получить сотрудников на условиях лизинга и именно таким образом свести к минимуму расходы на персонал и свои риски одновременно. Возможность адаптироваться к изменениям этих потребностей существенна для компании, которая стремится быть успешной на рынке. И именно использование «временного» персонала дает необходимую гибкость.

По данным МОТ в 15 странах - участницах Европейского союза 1,4 млн. человек (1,4%) трудятся в качестве заемных работников. В США в 2007 году частные агентства занятости наняли на работу более 10 млн. человек. Международная ассоциация компаний по лизингу персонала (СИЕТТ) поставила перед собой цель - к 2010 году привлечь 4 млн. новых заемных работников. По прогнозам экспертов, около 50% всех работников примерно через десять-двадцать лет будут работать по контракту, по совместительству или временно.

В России массовый характер данная услуга стала приобретать после кризиса 1998 года. Сегодня количество компаний, предлагающих подбор временного персонала, существенно возросло, но лидерами в этой области рекрутмента по-прежнему остаются Manpower и Kelly Services. В Kelly Services за последние два года доля российских компаний в общем объеме заказов на временных работников возросла с 5% до 30%. Наиболее востребованной, по данным

Kelly Services, услуга оказалась у производителей ТНП, банков, консалтинговых компаний, а также в автомобилестроение, нефтегазовом комплексе.

Однако, выбранный автором научной публикации объект исследования – Алтайский банк Сбербанка России к вышеуказанной тенденции не относится. Из всего многообразия внешних источников им используется только 8. Из них офисные картотеки, самопроявившиеся кандидаты и объявления в газетах - на 100 %. Почти на всю мощь применяется информация от сотрудников. Резерв употребления государственной службы занятости и Интернета, как источников найма персонала, составляет 30 % и 46 % соответственно. Степень же использования образовательных учреждений и информации от знакомых равна 22 % и 48 %.

От того, насколько эффективно поставлена работа по совершенствованию источников найма персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество предоставляемых услуг. Финансовая, коммерческая, производственно-хозяйственная деятельность Алтайсбербанка позволяет ему использовать для привлечения персонала в организацию все виды источников найма. Поэтому считаю возможным и эффективным применение лизинговых услуг в деятельности банка. Тем более что основной фактор, сдерживающий распространение этой услуги – отсутствие четкой законодательной базы вскоре будет решен. На данный момент концепция законопроекта о заемном труде уже разработана, его текст готовится к внесению в Государственную Думу Российской Федерации.

Итак, лизинг персонала - это метод использования человеческих ресурсов, который заключается в предоставлении одной организацией в распоряжение другой (фактического работодателя) специалистов необходимого профиля и квалификации для осуществления определенных функций в интересах этой организации.

На мой взгляд, Алтайсбербанку следует использовать следующие схемы лизинга:

1. Аутсорсинг - Банк передает какую-либо из своих функций, не являющуюся профильной, внешней компании. В этом случае он покупает услугу, а не труд конкретных работников. Заемный работник при этом состоит в стабильных трудовых отношениях с частным агентством занятости и трудится на территории Банка с использованием его оборудования и в его интересах.

2. Аутстаффинг - Сбербанк выводит часть своих работников за рамки штата и передает их кадровому агентству. Агентство формально выполняет для них функции работодателя, но по факту они продолжают работать в подчинении Банка.

3. Подбор временного персонал – Алтайсбербанку предоставляется временный и сезонный персонал кадровым агентством на короткий срок, которое само подбирает работников, заключает с ними гражданско-правовые договоры и полностью несет за них ответственность.

4. Лизинг персонала – Банку предоставляются находящиеся в штате лизингового агентства сотрудники на относительно длительный срок - от трех месяцев и до нескольких лет. Главным свойством услуги является отсутствие трудового договора между предприятием и сотрудником, благодаря чему компания освобождается от начисления заработной платы и исчисления налогов (ЕСН, НДФЛ и др.).

На мой взгляд, следующая схема сотрудничества с лизинговыми компаниями является наиболее эффективной для Алтайсбербанка, как лизингополучателя:

Шаг 1. Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя.

Шаг 2. После согласования кандидатур с лизингополучателем специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся полноправными, постоянными сотрудниками кадрового агентства.

Шаг 3. Высококвалифицированные специалисты предоставляются лизингополучателю, то есть Банку, для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

Преимуществами лизинга персонала для Алтайсбербанка будут являться:

- освобождение отдела по работе с персоналом от непродуктивной административно-бумажной работы, связанной с оформлением своих сотрудников, уменьшение объемов кадрового делопроизводства, а также исключение затрат на расчет заработной платы;
- уменьшение затрат на компенсационные пакеты;
- значительное уменьшение юридической ответственности перед сотрудниками и сокращение рисков, связанных с выплатой компенсаций в случае их увольнения;
- возможность неограниченное количество раз менять работников, если они не подходят по тем или иным причинам;
- набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме;
- отсутствие потерь и простоев в случае ухода отпуск или болезни основного сотрудника;
- другие преимущества, зависящие от конкретной формы лизинговой схемы

Основным же недостатком лизинга будет являться отсутствие законной возможности влиять на качество исполняемой предоставленной персоналом работы, так как персонал не состоит в штате, не подчинен правилам внутреннего трудового распорядка, к нему не может быть применено дисциплинарное взыскание, его нельзя отстранить или уволить по инициативе работодателя.

По данным компании "Анкор", из общего объема заказов на временных сотрудников 46% составил административный персонал, 24% - специалисты по различным финансовым позициям, 18% - вспомогательный персонал и 12% - прочие. Стоимость временного сотрудника для компании чаще всего определяется из расчета почасовой ставки. Следовательно, считаю, что для Алтайского банка Сбербанка РФ наиболее вероятен лизинг офисного и технического персонала; а также рабочих.

Временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, является прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе. Кроме того, работая с рекрутинговыми агентствами, Банк платит за уже найденного кандидата, который приступил к работе, а, следовательно, за результат.

РОЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Чибирычкина Е.Е. студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Повышение квалификации – это обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;
- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т.п.;
- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

- обучение позволяет поддерживать и распространять основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

На Западе крупные компании вкладывают в обучение и развитие персонала 1-5 % годового оборота. В России же система повышения квалификации работает в основном формально и неэффективно. Это связано прежде всего с тем, что обучение работников не рассматривается компаниями как один из самых значительных ресурсов в повышении эффективности их работы.

Повышение квалификации может проходить в двух формах: внешнее обучение и внутреннее корпоративное обучение.

Внешнее обучение позволяет компании через консультантов, экспертов в своей области, получать новые знания, технологии, подходы, изучать опыт других компаний. Кроме того, на таких семинарах и тренингах у участников есть возможность общения в своей профессиональной среде. Сотрудники разных компаний обмениваются друг с другом собственным опытом, завязывают деловые и неформальные контакты.

Внутреннее корпоративное обучение за счет взаимодействия сотрудников конкретной компании дает следующие эффекты:

- каждый сотрудник осознает опыт компании, ее конкурентные преимущества;
- происходит смещение накопленных знаний и умений с индивидуального уровня конкретного сотрудника на групповой уровень всей компании, что позволяет каждому сотруднику развивать и усиливать конкурентные преимущества компании в своей ежедневной деятельности;
- в процессе корпоративного обучения возникает возможность планирования развития нужных компании компетенций сотрудников, формирование навыков поведения;
- внутреннее обучение за счет эффекта групповой синергии позволяет выработать стимулы для развития и движения вперед каждого сотрудника, а также компании в целом;
- корпоративное обучение позволяет сохранять и передавать стандарты управления, общения, традиции компании;
- важнейшим эффектом внутреннего обучения является ускорение адаптации новых сотрудников, что позволяет реально экономить временные и финансовые ресурсы компании.

В каждой форме повышения квалификации есть как положительные, так и отрицательные моменты. На наш взгляд, в системе обучения компании должен соблюдаться баланс между внутренним и внешним обучением. Мера того и другого определяется индивидуально для каждой компании по целому комплексу факторов: состояние рынка, на котором работает компания; особенности корпоративной культуры компании; актуальная ситуация в организации и др.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

Шепелова А.А. - студентка, Гайдук А.В. – к.п.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Еще 10 лет назад о корпоративных университетах говорили как о « чудачестве» собственников. Но сегодня опыт показал, что КУ достаточно выгодное вложение денег, так как знания лишними не бывают, как не бывают чрезмерно квалифицированными топ-менеджеры.

Корпоративный университет это исследовательский, информационный, образовательный, методический и консультативный центр, позволяющий решать множество задач, таких как управление знаниями, исследованиями, консалтинг, обучение, развитие персонала и рекрутинг.

Корпоративный университет – агент развития корпорации. Он ведет исследования, он учит, он разрабатывает стратегию – по воле корпорации, в соответствии с ее целями. Это и есть главный признак, формирующий понятие « корпоративный университет».

В этом и состоит разница между корпоративным университетом и учебным центром. Задача учебного центра – профессиональное образование, тогда как корпоративный университет – прежде всего проводник ценностей и компетенций компании. Учебный центр преследует операционные цели, а корпоративный университет – стратегические.

Корпоративные университеты решают 4 базовые задачи:

- обучение сотрудников всех уровней
- консолидация знаний и управление ими
- служит центром корпоративной культуры
- выполняют роль центров инноваций

Практика показывает: как правило, появлению собственного университета предшествует многолетний опыт работы учебного центра компании, который со временем перестает соответствовать требованиям жизни.

Создание собственного корпоративного университета дорогое « удовольствие», но о такой перспективе думает большое количество предприятий. штат сотрудников которых не превышает несколько сотен человек.

Корпоративные университеты позволяют подпитывать бизнес кадрами высокого уровня и осуществлять переподготовку имеющихся специалистов.

В качестве преподавателей в корпоративных университетах выступают не тренеры и консультанты со стороны, а топ-менеджеры компаний, неоднократно демонстрирующие способность оспорить теоретические постулаты и выйти из сложных ситуаций победителями – практиками.

Как показал анализ периодической печати корпоративные университеты обнаруживаются в самых разных компаниях и практически во всех сегментах российского рынка. Даже государственные унитарные предприятия двинулись по этому пути.

Известен опыт компании «Силловые машины», где сегодня работают около 7 тыс. человек. Руководитель корпоративного центра уверен: главное преимущество корпоративных университетов - определенность, позволяющая сотрудникам планировать будущую карьеру. В таких условиях выбор становится осознанным, адаптация новичков к работе в компании перестает быть проблемой, мотивация повышается благодаря возможностям саморазвития. \

Преимущества корпоративных университетов для работодателя очевидны. Прежде всего, удается сократить срок адаптации новых сотрудников, что уменьшает расходы. Снижается и текучесть кадров, при одновременном росте мотивации. В конечном счете растет вероятность того, что акционеры будут удовлетворены работой предприятия. Есть польза и для учебных заведений, сотрудничающих с такими компаниями: они улучшают свои позиции на рынке труда, получают возможность использовать опыт данных компаний. и как следствие повышают свой рейтинг благодаря качеству выпускаемых специалистов.

В «Силловых машинах» планируют активно рекрутировать в корпоративные университеты молодежь и даже налаживают контакт с военным комиссариатом, чтобы вести агитацию среди военнослужащих. Но главное, компания сделала следующий логический шаг, выводя из опыта работы корпоративных университетов систему наставничества. В мировой практике постоянный, управляемый процесс обучения вышестоящими менеджерами своих подчиненных и коллег считается высшей степенью в формировании системы развития кадров.

В рамках проекта « Резерв ключевых специалистов» компания « Силловые машины» запустили программу передачи навыков от опытных специалистов молодым. Многие рабочие, обладая уникальными знаниями, по достижении пенсионного возраста уходят. Чтобы заменить

их . нужно заранее обучить новобранцев. Благодаря этой программе на оборудовании которое прежде мог обсуживать единственный специалист, могут работать многие другие. Наставники получают вознаграждение, а значит сами заинтересованы в том, чтобы передать свои знания другим.

Как оценить отдачу от инвестиций в Корпоративные университеты?

В силу того, что Корпоративные университеты не распространены повсеместно и являются довольно « молодым» явлением, то четких критериев оценки нет. Но специалисты ведущих компаний, использующие в своей практике обучение кадров в корпоративных университетах выделяют следующие критерии:

- степень удовлетворенности работой сотрудников, прошедших переподготовку (обучение);
- степень результативности по каждому подразделению. где прошло обучение;
- уровень развития потенциала работника.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аксенова Л.М. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Совершенствование системы управления персоналом промышленных предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям представляет одну из актуальных задач современного развития экономики. Оптимизация системы формирования, распределения и использования персонала при переходе от плановой централизованной системы управления народным хозяйством к рыночной модели экономики отдельного региона, так и для каждого промышленного предприятия, независимо от форм собственности, является вопросом особой важности.

Решение этой задачи диктуется потребностями производства в условиях конкуренции на рынках сбыта промышленной продукции. Высшая эффективность производства достигается не при любых, а при вполне определенных пропорциях живого труда, затрачиваемого работниками предприятий. Определить и обеспечить эти пропорции является высшей теоретической и практической задачей. Поэтому вопросам рационализации и оптимизации структуры и состава трудовых ресурсов, определения предстоящих сдвигов структуры работников должно уделяться все большее внимание. В этой связи усиливается необходимость научного обоснования всех расчетов потребности предприятий в работниках по всем группам и категориям функционирующей рабочей силы. Но определение величины и качества персонала должно тесно увязываться со всеми другими элементами производственного процесса так, чтобы преодолеть существующий односторонний, некомплексный подход к проблеме использования трудовых ресурсов.

Требуется совершенствование механизма формирования рационального по структуре и составу и оптимального по величине персонала промышленных предприятий в таком направлении, чтобы он опосредовал взаимосвязь производственных кадров с техническим базисом производства, способствовал развитию сложившейся структуры трудовых ресурсов, стимулировал прогрессивные изменения в этой структуре. Актуальность рассмотрения вопроса о совершенствовании механизма формирования трудовых ресурсов предприятий обусловлена теоретическими положениями и современной практикой развития промышленности.

Теоретически не подлежат сомнению, что под влиянием научно-технического прогресса неизбежно изменяются количественные пропорции в распределении живого труда, профессионально-квалификационном составе работников и их структуре. Это положение имеет отношение к природе крупной машинной индустрии и изменению ее технического базиса под

влиянием совершенствования методов ведения производственного процесса. Однако происходящие изменения в техническом базисе крупной промышленности нельзя рассматривать в отрыве от тех экономических отношений, которые являются господствующими на данном этапе общественного развития. Отсюда, рассмотрение вопросов, связанных с формированием пропорций живого труда в процессе производства, требует социально-экономического подхода. Трудовые ресурсы предприятий как по своей численности, структуре, так и профессионально-квалификационному составу складываются под влиянием технических, технологических, организационно-хозяйственных, социальных и демографических факторов. Учет влияния каждой группы факторов на формирование численности и состава трудовых ресурсов предприятий представляется весьма важным для совершенствования механизма формирования этих ресурсов.

Технические и технологические факторы воздействуют на численность и состав работающих через изменения объема выполняемых работ и производительности труда. Группа технологических факторов связана и с методами преобразования сил и предметов с целью создания потребительных стоимостей, на производство которых было бы затрачено минимальное количество живого и овеществленного труда. Это может быть достигнуто за счет прогрессивных изменений в технологии производства различных видов продукции и замены одного вида исходного сырья на другой. Указанные изменения в конечном счете ведут к экономии затрат труда на производство продукции, а, следовательно, и изменению численности и состава работающих. При формировании трудовых ресурсов предприятий влияние технологических факторов на состав и численность работающих должно учитываться в том плане, чтобы содействовать в наиболее полной мере созданию максимальной экономии затрат труда на производство продукции.

Вопросы рационального использования трудовых ресурсов еще не нашли своего места в системе управления предприятием. До сих пор вся система учета и отчетности на предприятиях поставлена таким образом, что осуществляется строжайший контроль за использованием материальных ресурсов, но не живого труда. В этой связи изменение профессионально-квалификационного состава работающих под влиянием научно-технического прогресса происходит под влиянием изменения технической базы, порождает принципиальную ошибку: в качестве главного показателя принимается изменение технической базы. При таком подходе не учитывается совершенствование главной производственной силы. Этот показатель принимается в расчетах как постоянная величина или в лучшем случае предполагается, что она постоянно соответствует изменениям главного показателя.

Таким образом, проблема формирования трудовых ресурсов промышленных предприятий имеет безусловно самостоятельное значение. Это видно из того, что объектами управления выступают такие стороны производственно-хозяйственной деятельности, как определение рациональной структуры производственного персонала, расстановка работающих в процессе производства, повышение эффективности использования живого труда, совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы на предприятиях.

Между тем, оценивая структуру и состав трудовых ресурсов и изменения в них, используют распространенную и устоявшуюся методику: определяется обоснованность плана по численности работающих в соответствии с показателями объема производства продукции, выявляется абсолютное и относительное отклонение от плана, затем рассматривается профессионально-квалификационный состав по сравнению с предыдущим периодом, изменение удельных весов категорий промышленно-производственного персонала и т.п.. Но как известно, эти базовые показатели также отражают достигнутый уровень, но не оптимальный.

Выявление оптимальной структуры трудовых ресурсов затруднено еще и потому, что попытки совершенствования анализа сводятся к совершенствованию способов расчета

некоторых показателей, но не самой методики анализа. Такой путь не дает ощутимых результатов без изменения подхода к анализу и его информационной базы.

Под влиянием технического прогресса изменяется не содержание производственных функций, изменяется способ их выполнения, а, следовательно, изменяется структура производственного процесса, и только после этого происходят изменения в профессиональном составе работников. В такой последовательности событий яснее видны роль и влияние научно-технического прогресса на структуру трудовых ресурсов.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ РАБОТАЮЩИХ

Антонова Т.В. - студентка, Горбунова Т.Н. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Работа предприятия невозможна без обеспечения его безопасности и охраны здоровья персонала при помощи надежной защиты от различных рисков (угроз), убытки от которых могут быть неисчислимы и невосполнимы.

Под безопасностью организации понимается создание условий для ее бесперебойной работы путем защиты, сохранения и эффективного использования финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов при уменьшении рисков и отрицательных последствий нежелательных событий.

Целью обеспечения безопасности организации является ограждение ее собственности и сотрудников от внешних и внутренних угроз, от нанесения им материального, морального и физического ущерба в результате случайных или преднамеренных действий.

В каждой организации устанавливается режим безопасности, то есть совокупность норм, приемов и методов, ориентированных на достижение целей безопасности, которые включают пропускной режим, порядок охраны территории, зданий, помещений, сооружений и коммуникаций предприятий, подбора и использования кадров, а также другие нормы, направленные на противодействие внешним и внутренним угрозам предприятия.

Существует множество причин, влияющих как на безопасность организации, так и безопасность персонала. Во-первых, существенное влияние оказывают морально-субъективные качества работников, т.е. совокупность всех врожденных и приобретенных физических и психических свойств личности, которые должны учитываться при возможном возникновении нестандартных ситуаций. Свойства личности в значительной мере определяют поведение человека в сфере производства, в том числе его неправильные, ошибочные, неосторожные действия или бездействие, отрицательно влияющие на безопасность труда.

Во-вторых, существуют организационные и технические причины, влекущие за собой производственный травматизм. К организационным причинам относят: несоблюдение правил техники безопасности; низкую трудовую и производственную дисциплину; неправильную организацию работы; отсутствие надлежащего контроля за производственным процессом и др. Технические причины в большинстве случаев проявляются как результат конструктивных недостатков оборудования, недостаточности освещения, неисправности защитных средств, ограждающих устройств и т.п.

За период с 2005 по 2007 год в Гострудинспекции Алтайского края отмечают, что более 60% травм было получено из-за плохой организации труда, и 38% - по техническим причинам (рис.1).

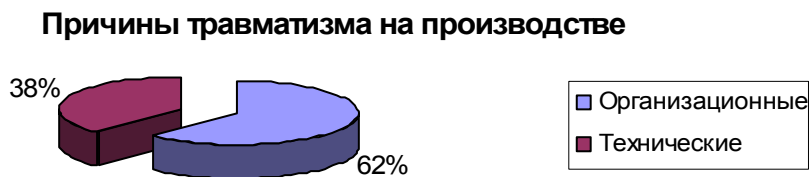


Рисунок 1 – Структура причин травматизма на производстве в Алтайском крае

Когда мы говорим о производственном травматизме, мы имеем в виду повторение несчастных случаев, связанных с производством, которые вызывают производственные травмы, представляющие собой повреждение организма человека и потерю им трудоспособности.

Основная причина травматизма и гибели людей грубые нарушения правил охраны труда со стороны лиц, ответственных за безопасное проведение работ. В ряде случаев нарушения допущены самими пострадавшими. Но все-таки, оценивая в целом положение дел с производственным травматизмом за ряд лет, правомерно сделать вывод о том, что среди причин травматизма основными являются:

- старение основных производственных фондов, износ которых в некоторых отраслях промышленности достигает 70 % и более и низкий технический уровень используемых технологий;
- ухудшение производственной и технологической дисциплин, а также массовые нарушения технологической и производственной дисциплины;
- снижение ответственности, требовательности и контроля за соблюдением норм и правил по охране труда;
- несоответствие режимов труда и отдыха, резкое сокращение медосмотров;
- ухудшение обеспечения средствами индивидуальной защиты, нарушение надежности работы средств и систем коллективной защиты рабочих мест;
- отсутствие в ряде случаев нормативной, осведомительной и регулирующей информации;
- и другие причины.

Устранение этих причин должно идти путем разработки программ охраны труда на основе взаимодействия государственных, федеральных, отраслевых уполномоченных органов управления охраной труда и здоровьем, а также самих организаций и включать следующие мероприятия:

- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве;
- ввод в действие государственной объективной, открытой и равнодоступной статистической отчетности и информации об уровнях профессионального риска в различных производствах;
- создание федеральных и рыночных фондов охраны труда для финансирования научных исследований в области охраны труда, подготовки кадров, издания информационных материалов и средств индивидуальной и коллективной защиты и др.

При создании системы безопасности организации, руководствуясь правовыми и этическими нормами, необходимо помнить, что защита персонала и охрана его здоровья - это приоритетные направления. А вот что касается охраны материальных, финансовых ценностей и защиты информации, то их приоритетность определяется руководителем организации путем определения возможных угроз.

Коренного улучшения условий труда можно достичь в том случае, если их формирование начинать задолго до непосредственного осуществления трудового процесса, т.е. на стадии проектирования техники и технологии.

Результатом реализации планов по улучшению условий труда является повышение экономической эффективности производства путем сокращения потерь рабочего времени из-за травматизма и профессиональных заболеваний, снижение выплат по временной нетрудоспособности, уменьшение расходов, связанных с лечением, медицинским обслуживанием и компенсацией вредных и тяжелых условий труда.

Социальным результатом улучшения условий труда будет сокращение численности лиц, условия труда которых имеют отклонения от санитарно-промышленных норм; улучшение

условий и режима труда работников, сокращение их занятости на работах с вредными условиями; сокращение числа производственных травм и профессиональных заболеваний; повышение удовлетворенности трудом.

Хозяйственная эффективность от улучшения условий и охраны труда проявляется не только в увеличении доходов организаций, но и налоговых поступлений в бюджеты всех уровней в результате сокращения выплат пособий по временной нетрудоспособности, единовременных и ежемесячных выплат пострадавшим на производстве или их родственникам в связи с потерей кормильца, уменьшение расходов на медицинскую, профессиональную, социальную реабилитацию, специальный медицинский уход, санаторно-курортное лечение, протезирование и обеспечение инвалидов труда приспособлениями для трудовой деятельности и транспортными средствами.

КОНФЛИКТЫ И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Башкатова А.Ю. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Конфликт - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое [1, с.759].

Конфликты можно считать неотъемлемым компонентом любой сферы человеческой деятельности, а управление - не исключение и, возможно, достаточно яркий пример, и даже одна из причин возникновения конфликтов.

Руководить без конфликтов — возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики.

К потенциальным причинам конфликта можно отнести совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. При разрешении конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Имеется пять межличностных стилей разрешения конфликтов. *Уклонение* представляет уход от конфликта. *Сглаживание* - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. *Принуждение* - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. *Компромисс* - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. *Решение проблем* - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов. *Разъяснение требований к работе*. Один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. *Координарные и интеграционные механизмы*. Это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. В управлении

конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. *Общеорганизационные комплексные цели.* Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направит усилия всех участников на достижение общей цели. *Структура системы вознаграждений.* Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Специализированные тренинги по обучению персонала методикам преодоления и эффективного разрешения конфликтов пользуются стабильной популярностью в странах с развитой рыночной экономикой. Подобная тенденция наблюдается и в России. Но кроме этого существует ряд способов урегулирования производственных конфликтов, еще не получивших широкого распространения в нашей стране. Например, в Западной Европе трудовые споры стали все чаще разрешаться с помощью посредников (медиаторов). Другим способом разрешения рабочих конфликтов, не используемым в России в полной мере, является юридический.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести: умение определить, что общение стало предконфликтным; стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента; снижение своей общей тревожности и агрессивности; умение оценивать свое актуальное психическое состояние; постоянная готовность к неконфликтному решению проблем; умение улыбнуться; не ждать от окружающих слишком много; искренняя заинтересованность в партнере по общению; конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, в первую очередь то, что удалось сделать, а затем – то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели и задачи; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

Таким образом, руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет — значит, потерять квалификацию руководителя, управляющего.

Список литературы:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – 2-е изд.- М.: Дело, 2001.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Безрядин Е.С. – студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В последнее время в организациях все больше внимания уделяют технологии отбора и найма персонала, которые определяют успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на ее конкурентоспособность и потенциал. Столь же важную роль играют, найм, отбор кандидатов в деятельности менеджера по персоналу, являясь неотъемлемой частью программы по управлению человеческими ресурсами.

В результате проведенного исследования на современном действующем предприятии, ООО «Завьялово» было выявлено, что существующая в нем система отбора персонала не соответствует требованиям, которые позволили бы охарактеризовать эту систему как высокоэффективную. Действующая на предприятии система отбора сводится к тому, что главным, фактором, оказывающим решающее значение, при принятии решения является мнение Исполнительного директора (при отборе специалистов, и сотрудников аппарата управления) и мнение сотрудника отдела кадров (при отборе рабочих и МОП). При этом единственным критерием оценки кандидата является собеседование. В результате можно сделать вывод о том, что данная система нуждается в совершенствовании.

В результате были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала, а именно данная система должна включать следующие этапы:

1. Предварительный отбор

Работник службы персонала должен проводить предварительную беседу с кандидатом на должность. В ходе собеседования уточняются анкетно-биографические сведения о кандидате, достаточность опыта его профессиональной деятельности для занятия предполагаемой должности, дается краткое разъяснение по условиям труда. Кандидат на должность заполняет соответствующую анкету. На основании проведенной беседы и результатов рассмотрения анкеты работник Управления кадров и трудовых отношений пишет свое заключение в анкете о соответствии образования кандидата предполагаемой должности, опыте его работы по специальности, опыте управленческой деятельности.

2. Собеседование с руководителем подразделения

Работник службы персонала должен предоставить анкету руководителю структурного подразделения ООО «Завьялово», в которое предполагается принять кандидата, для рассмотрения и проведения собеседования с кандидатом на должность. Беседу проводит руководитель структурного подразделения, которая может проводиться по ранее разработанному плану или без него. Право выбора остается за руководителем структурного подразделения.

В первом случае, руководитель структурного подразделения может использовать стандартный бланк вопросов, перечень которых составляется самим руководителем структурного подразделения, и которые помогут ему не упустить важные вопросы, направленные на выявление профессиональной компетентности кандидата на должность.

Во втором случае, руководитель структурного подразделения проводит беседу без предварительно разработанного плана, которая требует от ведущего собеседование профессионального опыта и опыта работы на посту руководителя. Заключение по результатам собеседования о профессиональной компетентности кандидата отражается в анкете, которая возвращается к работнику службы персонала.

3. Оценка личностного профиля кандидата

Работник службы персонала с согласия кандидата на должность может направить кандидата на тестирование для уточнения его личностных и деловых характеристик.

Тестирование кандидата на должность проводится либо самим работником службы персонала, либо специализированной организацией по направлению Управления кадров и трудовых отношений. Процедура тестирования направлена на выявление деловых качеств, необходимых для результативного выполнения должностных обязанностей. Результаты тестирования носят рекомендательный характер, фиксируются в анкете, которая возвращается к работнику службы персонала.

4. Отбор кадров при использовании внутренних источников

Может осуществляться при повышении работников в должности, их переводе на другую должность, в другое подразделение. Замещение должностей руководящих работников, руководителей структурных подразделений должно производиться преимущественно из резерва кадров.

5. Принятие решения

При назначении кандидата на должность руководителя структурного подразделения и его заместителя, управляющего филиалом и его заместителя, главного бухгалтера филиала и его заместителя, его кандидатура необходимо представить Генеральному директору. Решение о назначении кандидата на должность принимается Генеральным директором. Для более низких должностей окончательное решение о принятии кандидата остается за Исполнительным директором.

Перевод работника на другую должность, в другое структурное подразделение внутри организации осуществляется приказом Генерального директора и доводится до сведения работника под расписку.

АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК СПОСОБ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ ТРУДА.

Белая Н.В. – студентка, Горбунова Т.Н.- ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

О различных методах и способах организации труда немало было сказано, немало предложений было разработано и внедрено. Однако вопрос автоматизации управленческих процессов никогда в России не вставал так остро, как в последние два десятилетия, связанных с бурным развитием информационных технологий.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что с каждым днем растут объемы обрабатываемой информации, большое значение приобретает оперативность в принятии решений, персонал организаций вовлекается во все большее количество бизнес-процессов, а сами организации перестают быть обособленными субъектами, а перерождаются в различные объединения и группы юридических лиц, распределенных в пространстве. Все вместе эти процессы сталкиваются с общей проблемой – дефицитом времени и его рациональным использованием. Таким образом, тенденции развития современных хозяйственных отношений определяют необходимость создания автоматизированных систем управления, которые позволяют сокращать временные затраты, оптимально распределять ресурсы времени и освобождать людей от выполнения ручных рутинных операций.

Информационные технологии, компьютеризация, автоматизация и роботизация производственных и управленческих процессов становится неотъемлемой частью хозяйствующих субъектов. Современный уровень управления как предприятием в целом, так и его человеческими ресурсами, немыслим без использования информационных технологий. Причем решение задач управления персоналом в этих условиях имеет двойственную природу. С одной стороны, усложнение и развитие системы управления персоналом требует обязательного применения информационных технологий, поскольку иначе нельзя справиться с обработкой больших объемов информации и поддерживать оперативный уровень решения задач и принятия

управленческих решений. А с другой стороны, постоянное совершенствование и развитие информационных технологий позволяет корректировать и саму систему управления персоналом.

Автоматизация управления персоналом становится объединяющим фактором нескольких областей знаний, она интегрирует в себе несколько подходов и способов реализации задач по управлению персоналом, соединяет силу человеческого интеллекта и его способностей со все расширяющимися возможностями информационных технологий.

Современный уровень автоматизации управления персоналом позволяет реализовывать не только стандартные функции кадрового делопроизводства, но и выполнять аналитические функции оценки сотрудников, планирования персонала, ведения базы данных, осуществлять подбор сотрудников, проводить учет рабочего времени и многое другое. В целом, автоматизированные системы управления (АСУ) персоналом дают ряд неоспоримых преимуществ как руководителям фирм, так и менеджерам по персоналу. В частности, АСУ позволяют:

- Повысить эффективность работы предприятия за счет правильной расстановки кадров.
- Сократить время принятия управленческих решений и контролировать их исполнение.
- Снизить затраты на управление персоналом и произвести их полный учет.
- Заметно снизить трудоемкость работ.
- Автоматизировать кадровый документооборот и подготовку внешней и внутренней отчетности.
- Повысить производительность труда и исполнительскую дисциплину.

В настоящее время на российском рынке представлено более пятидесяти разработок, автоматизирующих управление персоналом. Чем можно объяснить такое разнообразие предлагаемого программного обеспечения? Дело в том, что нюансов, связанных с автоматизацией учета персонала, великое множество, поэтому, создав один продукт, невозможно вложить в него все пожелания и требования хозяйствующих субъектов, ведь для каждого предприятия критичными представляются разные вопросы. Тем не менее, постепенно сложились общие требования к системам автоматизации, которые должны осуществлять:

- расчет заработной платы при различных графиках работы, типах оплаты, структуре начислений и удержаний;
- расчет налогов при различной структуре вычетов;
- разделение функций между субъектами системы управления персоналом (кадровой службой, бухгалтерией, секретариатом, руководством);
- ведение штатных расписаний, соответствующих разнообразным схемам подчинения и учета (функциональной, территориальной, матричной и т.п.);
- учет и управление персоналом на территориально распределенном предприятии.

Наиболее популярными на российском рынке оказались следующие программные продукты: АиТ «Управление персоналом», АСУП «БОСС-Кадровик», АСУП «Кадры», АСУП «Фараон», АСУП «Global-HRM», система «CompanуMedia-Управление персоналом», «1С: Зарплата и управление персоналом», АСУП «Парус».

Одними из первых внедрять автоматизацию управления персоналом стали предприятия розничной торговли, чему послужила специфика их работы с персоналом. Прежде всего, она связана с массовым набором производственного персонала основных профильных специальностей, требующим широкого поиска на рынке труда, проведения огромного количества собеседований с претендентами. Еще одна особенность - превалирование персонала женского пола – 70% и более. Это влечет за собой дополнительный объем больничных листов, в том числе по уходу за ребенком. Высокая текучесть кадров также считается нормой для предприятий розничной торговли. Все вышперечисленное рождает гигантский кадровый

документооборот. Кроме того, торговля характеризуется множественностью нерегулярных (гибких) графиков использования рабочей силы, привязанных к конкретным рабочим местам и конкретным сотрудникам. Для оптимизации загрузки персонала постоянно требуется оперативное обеспечение рабочей силой производственных и расчетно-кассовых узлов. Таким образом, становится понятным, что решить эти и многие другие проблемы без автоматизации кадровых процессов было бы невозможно.

Приведем конкретный пример. В 2001г. с помощью программного продукта «БОСС-Кадровик» в известном ТД «Копейка» была создана централизованная система управления персоналом, которая обеспечила ведение единой кадровой информации для всех подразделений и балансовых единиц холдинга, учет рабочего времени непосредственно на удаленных рабочих местах, расчет заработной платы, автоматизированное формирование отчетов в Федеральную налоговую службу и Пенсионный фонд РФ. Сегодня в ТД «Копейка» в системе «БОСС-Кадровик» работает более 200 пользователей; значительно удалось оптимизировать численность управленческого персонала, в частности, в отделе расчетов с персоналом на 750 работников компании трудится 1 человек, в HR-службе 1 человек ведет 250 работников, а в IT поддержке подразделений занят 1 программист-консультант. Как отмечает руководство холдинга ТД «Копейка», после внедрения системы значительно интенсифицировались все процессы, касающиеся управления персоналом и расчета заработной платы. Полностью исключен двойной ввод информации, что позволяет вести контроль при децентрализованном заполнении таблиц. Кадровая информация вводится однократно. Подготовка любых статистических срезов происходит в оперативном режиме, давая возможность руководству своевременно принимать управленческие решения.

Становится очевидной экономия труда, заработной платы, времени, которые являются ключевыми показателями эффективности применения автоматизированных систем управления персоналом.

ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Богатырева В.В. – студентка, Горбунова Т.Н. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Сегодня применение системы автоматизации документооборота – важный фактор, способствующий повышению эффективности труда лиц, которые принимают решения и контролируют их исполнение, т.е. руководителей организации. В документах сосредоточено более 80% информационных ресурсов предприятий, а документооборот является ключевой технологией управления: управленческие решения оформляются, доводятся до исполнителей, а затем контролируются в форме документов.

Управление предприятием осуществляется посредством перемещения документов и связанных с ними поручений и отчетов, поэтому следствием неэффективной организации работы с документами является фактическая неуправляемость. Она выражается в том, что руководители не располагают своевременной и полной информацией о документах, их состоянии и истории работы с ними, а сам процесс прохождения документов является плохо контролируемым, в частности:

- невозможно найти нужные документы или даже получить сведения об их существовании;
- документы движутся медленно, их текущее состояние неизвестно, иногда они просто теряются;
- появляются дублирующие или противоречивые документы;

- решения не выполняются в срок или вообще не выполняются;
- невозможно узнать, почему и кем было принято конкретное решение.

В настоящее время все эти проблемы и задачи можно эффективно решить с помощью современных информационных технологий, а именно, системы электронного документооборота (СЭД). Но первой задачей все же является как раз описание и постановка документооборота компании, а уже потом его автоматизация.

Конечно, прежде чем решиться на внедрение СЭД, требуется количественно оценить ее эффективность, срок возврата инвестиций в приобретение программного обеспечения системы и запуск его в эксплуатацию.

Внедрение СЭД вовсе не означает полный переход предприятия на безбумажный документооборот. Это нереально не только в настоящий момент, но и в обозримом будущем. В первую очередь, речь идет о частичном внутреннем безбумажном документообороте и автоматизации ключевых бизнес-процессов.

Корпоративные СЭД созданы, прежде всего, для повышения эффективности использования рабочего времени ведущих сотрудников и руководителей компании.

Самый простой и наглядный способ расчета эффективности основан на сокращении непроизводительных затрат времени при обработке и исполнении документов в случае использования СЭД на предприятии.

По средним оценкам, процент рабочего времени, которое сотрудники тратят на различные операции, связанные с работой, с бумажными документами, примерно следующий:

- поиск и ожидание поступления документов – 20%;
- согласование и утверждение документов – 20%;
- передача документов между подразделениями – 10%.

Данные оценки являются минимальными, часто эти цифры оказываются значительно больше.

Практика показывает, что на деле СЭД может более чем на половину снизить непроизводительные затраты рабочего времени сотрудников офисов, работающих с документами – договорами, счетами, накладными, письмами, заявками и т.п. Исключаются риски, связанные с использованием в работе неактуальных документов, элементарной путаницей и потерей документов. Кроме этого, время, проводимое сотрудниками вне офиса, СЭД позволяет преобразовывать в рабочее время за счет возможности удаленной работы с документами через Интернет, так и по электронной почте.

В заключение следует отметить, что благодаря применению полноценной системы электронного документооборота:

- повышается скорость принятия решений и их исполнения за счет работы с электронными документами в компьютерной сети;
- решения принимаются более обоснованные, поскольку при подготовке решений руководители располагают полной и достоверной управленческой информацией;
- экономятся значительные материальные и иные ресурсы на изготовление, размножение и перемещение бумажных документов;
- руководители получают возможность реально управлять работой с документами в компьютерной сети предприятия;
- снижается зависимость от персонала как носителя технологических знаний по оформлению и учету документов, поскольку основная часть рутинных процедур по обработке электронных документов выполняется автоматически.

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ В ОТКРЫТОМ АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ «МЕЖДУГОРОДНИЕ ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ»

Бочкарев А.О. – студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников давно стал отличительным признаком инновационного стратегического управления персоналом успешных фирм. Каждому их сотруднику предоставляется возможность роста, шанс достичь успехов в карьере. Важно соответствие стратегии развития персонала и общей стратегии фирмы.

В результате анализа системы управления персоналом ОАО «Междугородние пассажирские перевозки» было выявлено, что работа по организации и планированию деловой карьеры, формированию кадрового резерва не проводится. Руководящие должности замещаются по предложению и утверждению генерального директора, а в его отсутствие - исполнительного директора. Должности же специалистов и служащих, в свою очередь, замещаются по предложению начальника отдела кадров.

Отсутствие планирования карьеры, формирования кадрового резерва имеет негативные последствия как для работников организации, так и для самой организации:

1. В связи с тем, что замещение руководящих должностей осуществляется недостаточно оперативно, внутренние источники задействовались менее чем на 50%, процесс адаптации менеджеров, принятых «со стороны», занимает продолжительное время, что приводит, естественно, к некоторому снижению экономических показателей;
2. Имеет место высокая текучесть кадров руководителей и специалистов, одной из причин которой уволившиеся сотрудники назвали невозможность карьерного роста внутри организации;
3. Работа с кадровым резервом носит бессистемный характер, списки резерва не составляются.

Изучение процессов формирования кадрового резерва в различных организациях позволило выделить ряд существенных моментов в решении этой проблемы и необходимые условия достижения позитивного результата.

В основу предлагаемой системы формирования и работы с кадровым резервом был положен классический подход:

- определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;
- изучение, оценка и отбор кандидатов;
- составление и утверждение списка кадрового резерва;
- организация повышения квалификации резервистов.

При внедрении системы формирования и работы с кадровым резервом нужно учесть следующие важные моменты:

1. Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами. Представляется целесообразным иметь в организации Положение о кадровом резерве либо соответствующий раздел в корпоративных документах (Положение о кадровой политике, Правила внутреннего трудового распорядка и т. п.).

2. Мотивирующее значение кадрового резерва возрастает, когда работа с ним в организации носит открытый характер.

При определении оптимальной численности резерва кадров в качестве наиболее целесообразных критериев были определены следующие:

1. потребность предприятия в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;
2. число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов и т. д.;
3. фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
4. степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
5. примерный процент отдельных работников, выбывающих из резерва кадров по различным причинам;
6. число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Первой стадией формирования кадрового резерва является поиск кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении был учтен ряд требований:

- замещаемые должности определялись в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием и были позиционированы в зависимости от иерархии уровней управления; были отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);
- указывались сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;
- указывалось время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);
- были приведены выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;
- предусмотрена возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины

(увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Как показывает практика, для формирования эффективных руководящих кадров организации недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. В связи с этим была разработана программа подготовки кадрового резерва, состоящая из следующих разделов.

1. Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включающая:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления предприятием;
- повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления. Основной формой контроля выступала сдача зачетов, проводимая один раз в полгода.

2. Специальная программа, предполагающая разделение всего резерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

- деловые и ролевые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- тренинги;
- решение конкретных производственных (коммерческих, технологических и т. д.)

задач по специальностям.

Форма контроля — разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности предприятия.

3. Индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки и упомянутом выше листе оценки деятельности.

В результате анализа, статистических данных предприятий, где была введена системная работа с кадровым резервом, была рассчитана социально-экономическая эффективность предложенной модели:

- текучесть руководителей и специалистов сократится с существующих 27 до 12%, причем текучесть резерва составит менее 5%;
- увеличится эффективность подготовки руководителей внутри организации;
- процесс вхождения в должность менеджеров, прошедших подготовку в резерве, хорошо знающих структуру и особенности функционирования организации, станет занимать минимальное количество времени;
- затраты на подбор и найм управленческого персонала сократятся почти в 3 раза.

С учетом организационно-правовой формы организации, количества управленческих должностей, развития систем оценки и обучения персонала, внедрение данной технологии в ОАО «Междугородние пассажирские перевозки» может занять от 1,5 до 6 месяцев.

ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ, КАК ОСНОВА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ

Бурдина Е.А. – студентка, Горбунова Т.Н. – старший преподаватель кафедры

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Один из острых вопросов организации бизнеса и самой жизни руководителя - *эффективное управление временем*, которое подарено каждому человеку самой жизнью. Не всегда человек разумно использует этот драгоценный ресурс. По данным исследований международной консультационной компании "Chipin&Partner", 36% (78 дней в году) рабочего времени мы тратим практически впустую.

Прежде всего необходимо выявить причины потери времени. Обобщая различные исследования, можно выявить наиболее существенные «поглотители» времени, такие, как: нечеткая постановка цели, отсутствие приоритета в делах, попытка слишком много сделать за один раз, отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения, нечеткое планирование трудового дня, личная неорганизованность, «бумажные завалы», чрезмерное чтение, скверная система документооборота, недостаток мотивации, нежелание активно работать, недостатки кооперации или разделения труда, отрывающие от дела телефонные звонки, незапланированные посетители, неспособность сказать «нет», неполная, запоздалая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, затяжные совещания, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, отсутствие коммуникации или неточная обратная связь, разговоры на частные темы, излишняя коммунибельность, чрезмерность деловых записей, желание знать все факты, спешка, чрезмерная суетливость, слишком редкое делегирование дел. Особенно актуальны эти проблемы для руководящих должностей.

Рассмотрим несколько технологий тайм-менеджмента, которые могут помочь руководителям справиться с выявленными фактами потери времени.

Планирование времени основывается на определенных принципах. Один из самых известных сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето. Он рассчитан на рациональное использование времени и гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени». Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие и интересные или требующие минимальных затрат времени дела. При планировании необходимо решать в первую очередь жизненно важные проблемы, а уже потом — многочисленные второстепенные.

Последовательное применение принципа Парето помогает использовать на практике техника анализа сложности задач АБВ. Она основана на разделении всего объема задач на три группы.

А. Важнейшие задачи — составляют примерно 15 процентов от общего количества всех задач и дел, которыми мы заняты. Собственная значимость этих задач (достижение цели) составляет примерно 65 процентов.

Б. На важные задачи приходится в среднем 20 процентов от общего числа дел, и значимость данной категории задач составляет соответственно также 20 процентов.

В. Менее важные и несущественные задачи составляют, наоборот, 65 процентов общего числа задач, но имеют незначительную долю (примерно 15 процентов в общей «стоимости»). Технологию анализа задач по принципу АБВ можно осуществить следующим образом:

1. Составить список всех предстоящих в соответствующем периоде времени задач.
2. Систематизировать задачи по степени их важности, установить очередность дел в соответствии с их «стоимостью» для деятельности.

3. Пронумеровать свои задачи.

4. Оценить их в соответствии с категориями А, Б, В: первые 15 процентов всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению; последующие 20 процентов — задачи категории Б; остальные 65 процентов — задачи категории В.

5. Перепроверить свой временной план на соответствие выделенного бюджета времени

значению задач: 65 процентов запланированного времени — задачи А; 20 процентов запланированного времени — задачи Б; 15 процентов запланированного времени — задачи В.

6. Провести соответствующие корректировки, ориентируя свой план на задачи А.
7. Оценить задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования.

Важное значение чувства времени — планирование деятельности. Многие составляют план на день, но только единицам удается сделать все так, как задумано. Мы расписываем задачи на день, отмечаем длительность каждой задачи, ставим приоритеты. Однако несмотря на это выполнение планов срывается. Это значит, что план не был реален еще на стадии составления. Иллюзорные планы успешно строятся, но на практике терпят фиаско. Необходим же инструмент для успешного планирования. Реальный план — только тот, который воплощается. И основная причина иллюзий — слабое чувство времени. Тот, кто хорошо владеет чувством времени, тот имеет гораздо больше шансов точно планировать свой день. Чем больше дел, чем больше этапов неверно оценено с точки зрения их продолжительности, тем дальше общий план от реальности и ближе к невыполнимости.

Следующая область использования чувства времени — это управление собой во время работы. К примеру, вы запланировали подготовиться к переговорам за 60 минут. Спустя 30 минут подготовки вы понимаете, что проделано только 10% работы. Многих наверняка подобная ситуация будет нервировать. Однако достаточно лишь принять решение о том, как поступить в данной ситуации, и вы выключите свой «будильник». Можно дать себе дополнительное время на подготовку к переговорам, скорректировав планы на день, либо перенести переговоры, если это возможно. А можно выбрать наиболее важное и успеть уложиться в оставшиеся 30 минут. Таким образом, чувство времени помогает выработать реалистичный взгляд на свою деятельность и на требуемое для нее время. Как следствие этой реалистичности, оно помогает сделать вовремя большинство задуманных дел.

Третья область применения чувства времени — контроль стресса. Предположим, планируется ряд задач на ближайший месяц. Если объем работ посильный, работаете идет хорошо. Если нет — цейтнот. Работы невпроворот, вы не справляетесь. Стресс возникает в результате опасения того, что работа не будет выполнена в срок. Проблема в неточном определении критического объема работы, сверх которого наступает стресс. Ответ кроется в точности настройки чувства времени. Роль чувства времени в контроле стресса заключается в том, что вы всегда можете следить за уровнем рабочей нагрузки и принимать решения, как изменить ситуацию. Чувство времени есть у каждого из нас. Степень его развития различна и зависит большей частью от рода деятельности.

Кроме того, «Одна из причин нашей постоянной занятости заключается в том, что мы не умеем говорить «нет»», — уверена основатель и президент Meeting & Management Essentials, консультативной службы по вопросам тайм-менеджмента в Boise, штат Айдахо. Она объясняет, что для того, чтобы научиться отказывать, нужно уметь сосредоточиться на своих целях. В этом отношении очень полезным будет «дневник времени». Откажитесь от важных, но не запланированных дел — и сможете найти время для того, что для вас важно, — семьи, друзей, заботы о своем здоровье. Когда вы расставили приоритеты и точно знаете, на что готовы выделить время, отказываться от лишнего и ненужного гораздо легче.

Не следует также недооценивать умение чередовать работу и отдых. Чем сильнее загружен человек — тем больше ему необходимо отдыхать. Основное правило здесь следующее: к началу нового рабочего цикла организм должен восстановить силы. Поэтому не следует игнорировать полноценные перерывы, сон и отдых. Кроме того, каждому человеку свойственно переживать в течение суток подъемы и спады жизненного тонуса и умственной деятельности, то есть суточные биоритмы. Специалисты рекомендуют обязательно их учитывать и в периоды подъема биологической активности заниматься творческой работой, требующей умственного напряжения и внимания. А вот в периоды спада биологической активности, напротив, лучше

всего решать рутинные задачи, заниматься административной деятельностью, работать с корреспонденцией или проводить совещания.

Безусловно, любой человек может повысить точность своих внутренних часов. Для этого требуется немного усилий и некоторое время. Чувство времени — очень важная часть управления собственной жизнью. При его развитии довольно скоро получается приличный результат. А лучшее, что мотивирует в работе, — это положительные результаты наших усилий. Тем более если эти результаты адекватны затратам.

УСЛОВИЯ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ)

Венцель Н.К. – студентка, Горбунова Т.Н. – преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Решение как социальных, так и экономических задач, стоящих перед нашей страной, требует существенного повышения эффективности использования рабочей силы. В этой связи все больший интерес у специалистов вызывает западная концепция качества трудовой жизни (КТЖ) и ее адаптация к российским реалиям. При этом важная роль отводится условиям труда как совокупности факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и трудоспособность работника.

Управление условиями труда на основе концепции КТЖ предполагает выделение соответствующих критериев и показателей. Применительно к экономическим реалиям современной России их выбор обусловлен двумя основными целями - обеспечением воспроизводства рабочей силы и увеличением производительности труда. Хотя условия труда влияют на его производительность, все же в большей степени они связаны с воспроизводственным аспектом КТЖ. В этой связи представляется уместным введение двух критериев КТЖ по условиям труда.

Во-первых, это *минимальное КТЖ*, означающее такие условия труда, которые обеспечивают (при прочих равных условиях) простое воспроизводство рабочей силы (по отношению к ее количественным и качественным характеристикам}, то есть восполнение ее выбытия вследствие производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Таким образом, данный критерий устанавливает некоторый "допустимый" уровень гибели работников и причинения вреда их здоровью на производстве, что неприемлемо с морально-этической точки зрения, однако вполне возможно в теоретическом плане.

Для России потери рабочей силы в результате производственных травм и профессиональных заболеваний недопустимы не только с морально-этической, но и с экономической точки зрения. Из-за неблагоприятной демографической ситуации и фактического развала системы начального профессионального образования выбытие рабочей силы не восполняется ни количественно, ни качественно.

Это подтверждается тем фактом, что в настоящее время на большинстве промышленных предприятий, использующих относительно новые технологии, преодолевающих последствия затяжного кризиса и увеличивающих выпуск продукции, (например, в машиностроении), ощущается острая нехватка квалифицированного персонала. С другой стороны, менее развитые в технологическом отношении отрасли (например, строительство и сельское хозяйство) не могут обходиться без привлечения значительного количества низкоквалифицированных мигрантов. В данных обстоятельствах критерием минимально допустимого КТЖ служат такие условия труда, при которых обеспечивается сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Во-вторых, критерий общественно *необходимого КТЖ*, соответствующего таким условиям труда, которые при прочих равных условиях обеспечивают расширенное воспроизводство рабочей силы.

В последние годы в целом по России удельный вес работников, занятых в неблагоприятных условиях труда, повышался на 0,5-0,6% в год и составил в 2003 г. 19,9%. Например, в Омской области официальная статистика свидетельствовала о снижении этого показателя с 14,3% в 1998 г. до 12,2% в 2003 г. Статистические данные за 2004 г. зафиксировали резкий его рост - до 15,3%: увеличение отмечалось по всем крупным отраслям экономики области. Так, удельный вес работающих в неблагоприятных условиях труда повысился в 2004 г. по сравнению с 2003 г.: в промышленности с 12,7% до 16,3%, на транспорте и в связи - с 13,6% до 17,2%, в строительстве - с 4,8% до 5,9%. При этом очень незначительно снизился удельный вес работников, подвергшихся воздействию повышенного уровня вибрации и повышенной запыленности воздуха рабочей зоны. В то же время с 6,8% до 8,6% вырос удельный вес работающих под воздействием повышенного уровня шума, ультразвука и инфразвука, с 2,4% до 3,4% - загазованности, с 0,4% до 0,9% - ионизирующего и неионизирующего излучения. Удельный вес работников, занятых тяжелым физическим трудом, увеличился с 2,5% в 2003 г. до 4,2% в 2004 г. Такая картина объясняется следующими обстоятельствами.

Во-первых, постоянное увеличение рассматриваемого показателя за период с 1999 г. по 2003 г. совпало со стабильным экономическим ростом в стране. Однако экономический подъем обусловлен в основном не обновлением технологической базы производства, а вовлечением в него имеющегося изношенного оборудования, не использовавшегося в период спада. Применение морально и физически устаревших мощностей сопровождается повышением уровня вредных и опасных производственных факторов. Поэтому без существенного увеличения инвестиций в основной капитал, структурных изменений, нацеленных на технологическую модернизацию, невозможно переломить тенденцию к ухудшению условий труда.

Во-вторых, факт "внезапного" резкого ухудшения условий труда в Омской области в 2004 г. свидетельствует о том, что отмечаемая применительно к стране в целом тенденция к росту удельного веса работников, занятых в неблагоприятных условиях труда, характерна и для омской экономики. А то, что это не подтверждалось цифрами, скорее говорит об их низкой достоверности.

Почему последние данные (15,3%) заслуживают большего доверия? Дело в том, что объективную картину состояния условий труда дает только аттестация рабочих мест по условиям труда. В ходе этой процедуры условия труда исследуются всесторонне: замеряются уровни вредных и опасных производственных факторов, оценивается тяжесть и напряженность трудового процесса, травмобезопасность оборудования, обеспеченность работников средствами защиты. На основе ее результатов должна заполняться соответствующая форма статистического наблюдения.

С середины 90-х годов прошлого века до начала нынешнего аттестацией в Омской области было охвачено незначительное количество рабочих мест, что объяснялось, с одной стороны, финансовыми трудностями предприятий, с другой - слабым развитием регионального рынка услуг по охране труда.

Отсутствие на предприятиях объективных данных об условиях труда обуславливало низкую достоверность представляемых ими статистических показателей. При заполнении статистических форм зачастую использовались интуитивные оценки условий труда или применялся испытанный способ переписывания старых значений показателей, возможно, с небольшим их улучшением.

В настоящее время ситуация меняется. Улучшение финансового состояния предприятий позволяет им выделять средства на проведение аттестации. Окрепили и накопили опыт

специализированные предприятия. Среди них - государственное учреждение "Центр охраны труда Омской области", кафедра безопасности жизнедеятельности Омского государственного технического университета, лаборатория "Экология человека" Омской государственной медицинской академии и др. Сегодня они способны по приемлемым ценам выполнять большой объем соответствующих услуг.

Недаром в последние годы отмечается постоянный и существенный рост количества рабочих мест, охваченных аттестацией по условиям труда. По данным Министерства труда и социального развития Омской области в 2000 г. На предприятиях региона была проведена аттестация 8600 рабочих мест, в 2001 г. – 16999, в 2002 г. – 18820, в 2003 г. – 20300 и в 2004 г. – 19360 рабочих мест. При этом в 2004 г. 41,6% рабочих мест признаны условно аттестованными. Расширение деятельности по аттестации рабочих мест во многом определило ощутимую динамику статистических показателей по условиям труда.

Установленную тенденцию снижения КТЖ по условиям труда необходимо исследовать с точки зрения показателей производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Социальная политика в сфере условий труда традиционно строится на целевой установке снижения производственного травматизма, который характеризуется числом работников, получивших травмы различной степени тяжести.

В Омской области официальная статистика отражает положительную динамику данного показателя. На производстве пострадали в 2002 г. – 2131 человек, в 2003 г. – 1812 человек (снижение на 15%), в 2004 г. – 1646 человек (снижение на 9,2%).

По данным Омского областного центра государственного санитарно-эпидемиологического надзора досрочно прекратили или существенно ограничили свою трудовую деятельность (перешли на более легкую работу вследствие инвалидности): в 2002 г. – 378 человек, в 2003 г. – 446 (рост на 18%), в 2004 г. – 476 человек (рост на 6,7%). В действительности этот показатель выше, так как в настоящее время выявляемость профзаболеваний невысока из-за слабости профпатологической службы. Кроме того, значительное количество работников, которым установлена инвалидность по общему заболеванию, на самом деле страдают профессиональным или профессионально обусловленными заболеваниями.

Еще одним подтверждением ухудшением положения в сфере условий и охраны труда в Омской области является рост числа зарегистрированных получателей возмещения вреда, нанесенного здоровью в результате несчастного случая на производстве или профессионального заболевания. Этот вид страхового обеспечения получают лица, утратившие трудоспособность (полностью или частично) по указанным причинам, или их иждивенцы. По данным Омского регионального отделения ФСС, численность данной категории составляла: в 2001 г. – 5162 человека, в 2002 г. – 5484 (рост на 6,2%), в 2003 г. – 5945 (рост на 8,4%), в 2004 г. – 6372 человека (рост на 7,9%).

Таким образом, в последние годы в Омской области наблюдается тенденция к снижению КТЖ по условиям труда, что негативно влияет на процесс воспроизводства рабочей силы, а следовательно, и на экономику региона в целом. Улучшения ситуации, можно добиться, лишь совершенствуя управление социально-трудовой сферой с акцентом на качестве трудовой жизни.

ЛИДЕРСТВО КАК СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

Ведищева М.А - студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Современные тенденции в изучении проблем и формировании моделей управления организациями явно свидетельствуют об определенной эволюции в понимании основных механизмов, влияющих на конкурентоспособность компании. В течение прошлого века твердое убеждение в необходимости жесткого администрирования, обезличенных процедур и

административных методов воздействия сменилось концепцией менеджмента как сбалансированной системы управления ресурсами компании, учитывающей природу каждого типа ресурса. Не так давно стало вновь популярно слово «лидерство». На страницах журналов и на различных конференциях так или иначе обсуждался вопрос: «Лидерство: реальная проблема или популярный лозунг?» (Филонович С.Р. Лидерство: реальная проблема или популярный лозунг // Бизнес-образование. 2003, № 1).

Лидерство в классическом варианте рассматривается как особое качество, модель поведения человека или компании, обеспечивающие передовые позиции.

В результате возникло отношение к лидерству как к новой модели управления, способной обеспечить выживание компании в условиях изменений. В социальных науках модель означает не описание закона природы или закона функционирования компании, а некую совокупность представлений, даже верований. В социологии управления это совокупность представлений менеджеров, исследователей, консультантов об эффективном или неэффективном инструменте управления организацией. В период стабильного развития экономики модели рождались в тиши академических кабинетов на основе анализа деятельности многих организаций. В период изменений статистические закономерности, ориентирующие бизнес на копирование, уже не обеспечивают конкурентоспособность, идет поиск уникальности. Одной из моделей управления, придающей компании уникальность, и должно стать лидерство.

Концепция лидерства как системы управления еще не проработана в такой же степени, как концепция менеджмента. Есть лишь общее понимание, разделяемое практически всеми исследователями: лидерство, как система управления, должно стимулировать инновационное поведение сотрудников, обеспечивающее постоянное рождение и использование нового знания на всех уровнях организации. Таким образом, можно выделить как минимум две черты новой системы управления:

- 1) обеспечение инновационного поведения сотрудников компании.
- 2) обеспечение воспроизводства лидеров на всех уровнях организации.

При такой интерпретации понимание роли лидера в организации требует некоторого пересмотра. Условие присутствия лидеров на всех уровнях организации означает наличие лидера-грузчика, лидера-швей-мотористки, лидера-продавца и т.д. Все же обычное наше представление о лидере связано с некой героической личностью — Шварценеггер, Сталлоне или «хотя бы» Петр I. Кто же такой лидер — грузчик, который вовсе не стремится к завоеванию или хотя бы спасению мира, который чувствует себя вполне комфортно в земной роли грузчика?

Можно обратиться к практикам — руководителям компаний, которые заказывают тренинги лидерства для своих сотрудников, и задать им вопрос: как должно измениться поведение сотрудников после прохождения ими такого тренинга? Наиболее часто встречаемый ответ: ожидаем инновационного поведения, то есть хотим, чтобы сотрудники без указания сверху не просто хорошо исполняли инструкции и должностные обязанности, а думали, анализировали, как можно работать эффективнее, подавали рационализаторские предложения (производство), идеи по снижению времени обработки грузов (логистика), искали способы повышения качества обслуживания клиентов (продажи). Идея узнаваема. Пусть люди сами не только используют знания, но анализируют и распространяют — это из теории управления знанием; пусть сами занимаются улучшениями процедур и правил — это идея непрерывного улучшения процессов компании; пусть они поднимут голову и видят не только свой участок, но и всю картину целиком — это уже тотальное управление качеством. Все идеи не новы, более того, уже как методы хорошо построены, но примеров их реализации меньше, чем хотелось бы. В чем причина? Самые красивые идеи управления упираются в обычный человеческий фактор, в скучное позевывание простого сотрудника «а мне это надо?», не решаемое никакими системами стимулирования. Теперь ставится задача: простого сотрудника превратить в лидера.

Лидеры — это люди, у кого загораются глаза от новой идеи, кто хочет «расти над собой», кому все новое интересно. Один из лозунгов, который можно прочитать в литературе по современным тенденциям в управлении бизнесом: «Лидерство в каждом, приводящее к лидерству организации».

Оставим в стороне вопрос: можно ли обучить лидерству. Зададим другой: есть ли место лидерству как характеристике человеческого ресурса в мире регулярного менеджмента? Несколько наблюдений на эту тему:

Лидерство подразумевает самостоятельность, независимость, новизну. Регулярный менеджмент — управляемость, как предсказуемость настоящего и будущего, более того, его детерминированность. Известный феномен системного сопротивления, который знаком всем консультантам в области управления изменениями: хорошо поставленные, привычные системы планирования, бюджетирования, контроллинга, зашитые в информационную систему, отлаженные бизнес-процессы становятся самым большим препятствием на пути внедрения организационного изменения. Простроенные взаимосвязанные процессы пронизывают каждую клеточку компании. Даже небольшое на вид изменение затрагивает практически всю организацию.

Введение регулярного менеджмента резко снижает зависимость компании от личности менеджера — мечта большинства российских собственников. Менеджмент может быть безличностным, лидерство — всегда личностно. Лидер не может спрятаться за процедуру, норму, правило. Лидер обязан демонстрировать инновационное поведение, его задача менять, повышать эффективность, влиять на сотрудников, побуждая их к действию. В компании регулярного менеджмента лидер на низших и средних уровнях иерархии становится злом, разрушающим стройную систему управления.

Способность видеть дальше и влиять на поведение других — это способность принципиально иного типа работника. Он задумывается не просто над более эффективным выполнением работы. Он обучается навыкам, знаниям, инструментам преобразования рабочей среды. Это не знание выполнения работы, а знание преобразования. Это качественно иное знание. Оно меняет саму сущность человеческого ресурса. Обученные люди, которые становятся генераторами нового знания, попадают в ситуацию бывшей цветочницы из «Пигмалиона» Бернарда Шоу: новая культура требует нового общества. Обучение методам преобразования среды (принятию решений, анализу работ, выделению первопричины, техникам влияния и т.д.) меняет культуру человека, его восприятие организации, ему становится тесно и неинтересно в рамках жестких систем.

Еще одно противоречие, с которым мы встречаемся при попытках использовать концепцию лидерства как концепцию управления: восприятие личности лидера на вершине организации. Мечтой всех акционеров, которые решаются на значительные организационные изменения, является генеральный директор с сильной харизмой. Молва часто приписывает харизматическим личностям способность видеть дальше, понимать больше, знать то, что не знают другие. В какой-то степени это супер-герой. Он один такой — героический лидер, рядом с ним никого не поставишь. Все остальные ниже — они последователи. Одно из наиболее популярных определений лидерства сегодня: лидерство определяет наличие последователей. Роль последователей при преобразованиях необыкновенно важна. Лидера берут на прорыв, на реорганизацию, на изменения. Но организационные изменения имеют одну особенность. Они нарушают стабильность, привычное, удобное, комфортное. Как бы грамотно ни проводились изменения, компания в любом случае попадает в сумеречную зону, зону тревоги и неопределенности. И в этой ситуации наличие харизматического лидера, в которого верят последователи, верят беспредельно, без ненужных и мучительных сомнений, значительно облегчает проведение изменений в компании, как минимум — в той ее части, где есть последователи.

Но обратная сторона присутствия героического лидера в организации заключается в том, что, если в компании есть последователи, значит есть и те, кто ими не являются. То есть существует некая граница, которая отделяет преданных лидеру людей от всех остальных. Появляется группа. А дальше начинают работать законы групповой динамики, основным из которых является закон сохранения группы. Сохранение группы требует доказательств, что лидер имеет право на лидерство, появляется необходимость противопоставления «мы — они». Имидж начинает управлять человеком, появление героического лидера в компании неизбежно приводит к поляризации, расхождению интересов, конфликты становятся явными, «до победы»: кто не с нами — тот против нас. Возможно ли лидерство рядом с героическим лидером? — Нет. Независимость суждений и новые идеи допускаются, только если они совпадают с течением мысли лидера.

Есть ли альтернативная модель? Конечно. Это — разделенное лидерство. Лидерство как координация деятельности многих лидеров. Однако разделенное лидерство предъявляет очень серьезные требования к личности: высокая чувствительность и в то же время устойчивость к изменениям, навыки управления парадоксами, самодостаточность и многое другое. А самая главная проблема — непривычный имидж, противоречащий устойчивым представлениям о сильном лидере.

Подводя некоторый итог, можно сказать, что инновационное поведение сотрудников входит в явное противоречие с принципами построения большинства современных организаций. Поэтому пока его присутствие в компаниях может быть лишь точечным — в моменты случайного совпадения необходимых обстоятельств: лидера; стимулирующих систем управления; сотрудников, обученных инновационным инструментам; отрасли, зарабатывающей на уникальности. Перевод идеи лидерства из просто красивой идеи в разряд систем управления требует разработанного, развитого инструментария от философии управления до систем стимулирования сотрудника. Отдельные разработки уже ведутся в этом направлении: концепция внутреннего клиента, переопределение менеджмента как маркетинговой деятельности. Они призваны создать основу для экологически чистой практики корпоративного управления, способной поощрять и поддерживать инновационное поведение сотрудников.

УМНЫЕ СОТРУДНИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Горбунов П.В. – студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Целью данной работы является рассмотрение типа сотрудников организации, которых принято называть «работниками с повышенным уровнем умственных способностей» или, проще говоря, - умников.

Для все более возрастающего количества компаний преимущество перед конкурентами заключается в их способности создать модель, в основе которой будет заложена не столько экономическая эффективность, сколько новые идеи и интеллектуальные ноу-хау.

На практике это означает, что руководители должны создать среду, благоприятную для работы и процветания так называемых умных людей. Это те немногие служащие, чьи идеи, знания и способности дают им возможность производить несоизмеримые ценности на основе предоставленных им ресурсов.

Их единичные инновации могут обеспечить финансовое процветание всей компании на целые десятилетия.

Пожалуй, все высшие руководители сегодня признают важность присутствия в рядах своих сотрудников чрезвычайно умных людей с высоким творческим потенциалом. Но привлечь их — это лишь половина всех необходимых усилий.

Необходимо создавать обстановку, в которой неординарные сотрудники почувствуют желание до конца развить свой интеллектуальный потенциал, который, в конечном счете, обернется доходом и повышенной нормой прибыли для акционеров.

А это нелегко. Если даже и есть что-то общее для всех интеллектуалов, так это их нежелание повиноваться директивам. Понятно, что данный факт никак не облегчает вашу задачу как руководителя. С учетом всеобщей глобализации проблема только усугубилась. Люди с мозгами стали более мобильными.

«Умники», как правило, стремятся к большей степени защищенности со стороны организации и признания важности генерируемых ими идей. Они также требуют предоставления свободы действий в исследованиях и права на неудачу. Они ожидают от своих руководителей такого же уровня интеллектуального развития, что и у них, но вместе с тем, не превышающего их собственных талантов и умений. При этом мы ни в коем случае не пытаемся утверждать, что все интеллектуалы в принципе похожи друг на друга, или доказывать, что всех их можно измерить одним аршином. Но вместе с тем, нельзя не признать, что им свойственны обобщающие характеристики. Давайте же рассмотрим некоторые из них.

Попытаемся их понять.

В отличие от бытующих в последние годы поверий, директора не находятся в безусловной зависимости от творческих людей. Некоторые одаренные индивидуумы, например, актеры и музыканты, свободно изъявляющие свою волю, вне всяких сомнений, могут добиться замечательных производственных и творческих результатов самостоятельно. Однако в большинстве случаев созидательным индивидуумам организация так же необходима, как и они ей. Без предоставляемых организацией ресурсов они не могут действовать эффективно. Помимо ресурсов, им необходимо еще кое-что.

Сотрудники с головой на плечах могут действительно порождать великие идеи, но только если они не ограничены системой и не связаны дисциплиной, в противном случае особой производительностью они вряд ли могут похвастать.

Отношение умных сотрудников к организации, в которой они заняты, отражает их оценку собственной значимости. Обычно большинство таких людей отвергают любые проявления иерархии. Несмотря на то, что они прекрасно осознают зависимость размера зарплаты и премиальных от результатов своей работы, они зачастую воспринимают любые продвижения по служебной лестнице с равнодушием или даже презрением.

Тем не менее, это не означает, что статус им полностью безразличен — наоборот, он значит для них больше, чем просто название должности.

Долой бюрократию.

Принимая во внимание мировоззрение умных сотрудников, можно прийти к заключению, что они рассматривают административный аппарат организации в качестве субстанции, отвлекающей от основного производственного процесса, а не способствующей ему. Поэтому им свойственно стремление защититься от того, что мы называем организационным «дождем» — свода правил и процедур, регулирующих деятельность крупных организаций. Если руководители компаний это понимают, они могут установить со своими умными подчиненными тот вид продуктивных отношений, который им необходим.

Наличие лидера, подготовленного к тому, чтобы защитить умных сотрудников от организационного «дождя», является необходимым, но далеко не достаточным условием. Важно также сократить уровень этого «дождя» созданием в коллективе атмосферы, в которой правила и процедуры будут просты и приемлемы для всех.

Компании, которые дорожат многообразием подходов к решению проблем, не боятся неудач.

Признать неизбежность неудач в теории легко, но для умных сотрудников, вложивших в проекты свое умение, каждая такая неудача означает определенный шаг назад. Находчивые

руководители должны помочь персоналу пережить горечь поражения. Находчивые руководители также понимают, что лучшие идеи не обязательно рождаются в ходе выполнения проектов компании. Они позволяют своим умным сотрудникам преследовать свои личные цели, так как прекрасно знают, что в результате компания окажется в выигрыше, как в виде новых возможностей ведения бизнеса, так и идей, которые можно применить на рабочем месте.

Хотя крайне необходимо, чтобы ваши умные сотрудники могли почувствовать себя независимыми и особенными, не менее важно дать им ощутить свою зависимость друг от друга.

Одной из наиболее эффективных стратегий при работе с «умниками» является психологии «навыворот»: «Если вы хотите повернуть направо, говорите им поворачивать налево». Эти слова отражают одну важную истину о проблеме руководства сотрудниками с повышенными умственными способностями. Если вы попытаетесь давить на них, в конечном счете, вы их просто отпугнете. Многие руководители чрезвычайно умных и творческих людей на собственном опыте убедились, что в их положении лучше быть благосклонными пастырями, нежели боссами в традиционном понимании этого слова. Для наиболее талантливых подчиненных вам необходимо создать особую атмосферу. Побуждайте их к экспериментированию, давайте им играть и, если надо, испытывать поражения, демонстрируя при этом ваш уровень компетентности и власти. Иногда вам будет жалко времени, потраченного на управление этой подкатегорией сотрудников. Но если вы научитесь защищать их, обеспечив всем необходимым для творческого труда, награда, полученная вами в виде выполнения поставленной задачи, сторицей окупит все усилия.

РАЗВИТИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Гуркина Е. - студент, Горбунова Т.Н.-ст.преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют, отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — то спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Мы дадим ее описание позже. Важно понять, что в большой организации, благодаря ее формальной структуре и задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом, т.к. члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика, а том, что формальная

организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности ее членов. Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Это - динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Их возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий - комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией.

Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются и другие причины для вступления в неформальные организации, и они часто не осознают их. Как показал Хоторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Принадлежность. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности,— одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

Помощь. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможной всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальники в формальной организации плохо о них подумают, если они будут спрашивать его, и им выполнить определенную работу.

Защита. Люди всегда знали, что сила — в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений и их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Они, например, пробивают друг за друга хронометражные карты, чтобы скрыть допущенные ошибки. Или могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют. Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты себя и своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела

маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые в противном случае могут оказаться у производственных и финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработка путей противодействия «врагам» .

Общение. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам.

Тесное общение и симпатия. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу. Воздействие одного только фактора соседства по рабочему пространству было проиллюстрировано на примере экипажей военных бомбардировщиков. Был сделан вывод, что люди скорее склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров. На работе люди склонны давать и брать займы, действовать с теми, кто рядом.

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно похожими, и непохожими на формальные организации. Основные характеристики неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

Социальный контроль. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. У неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать, отчуждение организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается, довольно часто). Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений. Обсуждая групповые нормы, Уильям Скотт говорит: «Эти нормы могут не вполне соответствовать системе ценностей формальной организации, так что человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования».

Соппротивление переменам. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.д. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти. Соппротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений.

Неформальные лидеры. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он или она занимают там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии. Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой — для социального взаимодействия.

РОЛЬ ЭТИЧЕСКИХ КОДЕКСОВ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В РОССИИ СЕГОДНЯ

Дессерт Я.С. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст.преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

России мешает хоть немного приблизиться к другим развитым странам, по эффективности бизнеса, не только сугубо экономические факторы. Решающим мотивом вложения денег для крупных иностранных инвесторов все чаще становится уровень развития этики бизнес-поведения и корпоративных отношений. Невозможно изменить предпринимательский менталитет одним лишь волевым решением государственной власти. Вот почему за решение подобных задач сегодня берутся само бизнес-сообщество и общественные организации, например, национальный совет по корпоративному управлению (НСКУ), который стремится к улучшению имиджа и росту инвестиционной привлекательности российских компаний за счет совершенствования системы корпоративного управления.

В глазах западных инвесторов репутация российского бизнеса, увы, невысока. Сказываются годы «дикого капитализма» с его варварскими методами передела собственности, повсеместная практика сокрытия доходов и т.д. Отечественный бизнес и по сию пору считается одним из малопривлекательных для инвесторов. Проблема инвестиционной непривлекательности России почти целиком лежит в плоскости предпринимательской этики. Таким образом, совершенствование корпоративного управления вышло в разряд наиважнейших задач. От качественного корпоративного управления зависит имидж России за рубежом, приток в страну иностранных инвестиций, а, следовательно, и ее экономический рост.

Корпоративная этика, по сути, представляет собой свод правил поведения, которые бизнес устанавливает сам для себя. Бизнес «по правилам» выгоден, прежде всего, самому бизнесу. Так, недавние исследования показали, инвестор готов платить на 40% больше, если в компании существует правильно организованное корпоративное управление, если же с ним возникают проблемы, то соблюдение сроков и качества не гарантировано даже на самом современном производстве [4].

К сожалению, развитию корпоративного управления в России мешает ряд объективных факторов. В том числе сложное финансовое положение предприятий, слабая судебная-правовая система, высокая доля участия государства в экономике и наличие множества административных барьеров.

У России есть два пути: или развитие и процветание в тесном взаимодействии с наиболее развитыми государствами, или деградация и превращение в нищую страну, управляемую силовыми методами.

И все же важно то, что Россия успешно начала движение по пути к установлению цивилизованных стандартов ведения бизнеса. Одним из значительных шагов стала разработка Российского кодекса корпоративного поведения (ноябрь 2001 г).

Характерной особенностью кодекса является то, что он не имеет обязательной силы, хотя его требования достаточно жесткие. Руководство предприятия само решает, принимать кодекс или нет. При этом ни одному предприятию не отказывается в праве создавать свои кодексы. Так, по собственным кодексам уже давно живут «Газпром», Сбербанк РФ, ЮКОС [3].

С одной стороны, общая система ценностей, фиксированная в Кодексе, делает поведение людей внутри организации предсказуемым, снижает уровень конфликтности, обеспечивает согласованность работы всех подразделений, позволяет компании в целом быстро и слаженно реагировать на любые изменения.

С другой стороны, Этический кодекс, как один из факторов формирования надежной репутации компании, позволяет выстраивать эффективную систему внешних связей: с клиентами, партнерами, государственными институтами и т.д.

Вместе с тем, чтобы Этический кодекс организации реально заработал, а не стал еще одним бесполезным бюрократическим документом, руководители должны грамотно его разработать и внедрить.

Введение корпоративных кодексов на предприятиях свидетельствует о росте взаимодоверия в бизнес-среде. Заповедью корпоративного кодекса является принцип социальной ответственности — перед сотрудниками, обществом, природой.

Несмотря на то, что внедрение стандартов корпоративного управления идет не столь быстро, как того хотелось бы, первые успехи налицо. На сегодняшний день более половины оборота на российском рынке приходится на акции эмитентов, которые соблюдают кодекс. Это говорит о качественной переоценке активов тех российских предприятий, которые выбрали для себя этический путь развития бизнеса. Рынок все больше верит в качество российских активов и добросовестность российских эмитентов.

Конечно, работа по улучшению культуры российского предпринимательства предстоит колоссальная, но всегда нужно стремиться к совершенству. Корпоративное управление, отвечающее требованиям жизни, может сделать компании более привлекательными с точки зрения инвесторов, общественного мнения, работников. И тогда инвесторы будут с удовольствием вкладывать деньги в компании, а банки — с удовольствием давать кредиты, общественное мнение будет довольно компаниями, действующими на территории России, а их работники — гордиться тем, что в них работают.

Литература:

1. Кодекс корпоративной этики //www.E-executive.ru
2. Корпоративная культура организации в России //www.sfin.ru/press/managment/2002-2
3. Корпоративное управление: на пути к «российской модели» //www.globalaffairs.ru
4. Проблемы корпоративного управления в России" //www.nccg.ru
5. Технологии корпоративного управления // www.iteam.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ МЕНЕДЖЕРА

Емшина Е.С. – студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Актуальность настоящей работы определяется возрастающей в последнее время занятостью менеджера, расширением его функций и увеличением выполняемых обязанностей. Для того, чтобы сделать труд менеджера более рациональным и эффективным, необходимо привести в соответствие выполняемым обязанностям и поставленным целям организацию его труда и рабочего времени.

Основной целью данной работы является анализ потерь рабочего времени менеджера и разработка рекомендаций по повышению эффективности его использования.

В рамках сформулированной цели были определены следующие задачи:

- на основе анкетирования выявить основные факторы, снижающие эффективность использования рабочего времени менеджеров;
- провести классификацию выделенных факторов;
- разработать рекомендации по улучшению рационального использования рабочего времени менеджера.

Для проведения исследования была разработана анкета, содержащая 15 вопросов, направленных на выявление структуры затрат рабочего времени менеджера. Исследование проводилось среди менеджеров среднего звена 32 различных организаций г. Барнаула.

На первом этапе исследования была выявлена усредненная структура затрат рабочего времени менеджера за неделю, которую можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Анализ затрат рабочего времени менеджера

Наименование работы (перечень элементов затрат)	Продолжи тельность работ, всего		В том числе			
			сократить нельзя		можно сократить или исключить	
	ми н	% к итогу	ми н	% к про- долж. данной работы	ми н	% к про- долж. данной работы
Изучение рабочих документов	600	20	300	50	300	50
Подготовка документов, справок	210	7	355	17	175	83
Подготовка материалов, отчетов	90	3	60	67	30	33
Консультации по работе	360	12	360	100		
Участие в совещаниях	150	5	60	40	90	60
Встречи с коллегами из других подразделений	420	14	120	29	300	71
Разговоры по телефону	360	12	60	17	300	83
Повышение квалификации	210	7	210	100		
Служебные командировки	150	5	15	10		

			0	0		
Выполнение общественных работ	60	2	60	10 0		
Регламентированные перерывы	300	1 0	30 0	10 0		
Взаимодействие с подчиненными и клиентами	30	1	30	10 0		
Нерегламентированные перерывы	60	2	30	50	30	50
Итого	3 0 00	100	1 7 75	59	1 2 25	41

Как видно из таблицы 1, рабочее время можно повысить на 41 %. Данный показатель указывает на имеющиеся резервы лучшего использования фонда рабочего времени. Для того, чтобы разработать мероприятия по повышению эффективности труда, необходимо выявить основные причины, снижающие эффективность работы менеджера. С этой целью в анкету был включен ряд соответствующих вопросов.

На основе анализа полученных данных можно выделить ряд наиболее распространенных причин, способствующих, по мнению опрошенных менеджеров, снижению эффективности использования затрат рабочего времени, среди которых как факторы внутренней среды организации, так и психологические факторы личности сотрудника.

Со стороны организации мешать рациональному использованию рабочего времени может следующее:

- Нерациональное распределение должностных обязанностей внутри трудового коллектива (19 %);
- Отсутствие планирования, составления четкого графика проведения совместных мероприятий различными подразделениями фирмы (17 %);
- Избыточная отчетность, отнимающая много времени на заполнение необходимых отчетов и материалов (16 %);
- Отсутствие горизонтального взаимодействия подразделений и планирования их взаимоотношений (14 %);
- Отсутствие четкого вертикального разделения властных полномочий (9 %);
- Использование практики внезапного внедрения дополнительных условий в работу персонала (7 %);
- Текучесть кадров (7 %);
- Наличие дублирования выполняемых функций (5 %);
- Частые смены руководящих директив о расстановке персонала по должностям, и изменение должностных инструкций (2 %);
- Прочие факторы (4 %).

Со стороны личностных и психологических характеристик сотрудника могут проявляться следующие негативные моменты, влияющие на использование рабочего времени:

- Распыление интересов и отсутствие концентрации на каком-либо мероприятии, что вызывает выполнение всех дел сразу и не доведение большинства из них до конца (21 %);
- Отсутствие ориентировки на конечную цель, что вызывает выполнение работ без разбора их значимости (18 %);
- Психологическая доброжелательность и готовность всегда прийти на помощь коллеге, что приводит к выполнению работы другого сотрудника и отставание в выполнении собственных функций (16 %);

- Повышенная общительность, что увеличивает необоснованные расходы времени (16 %);
- Психологическая несовместимость внутри трудового коллектива (11 %)
- Психологическая скромность, которая может вызвать затруднения в выполнении обязанностей и невозможность обратиться за помощью к коллегам или начальнику, а затем и увеличение длительности выполнения работ (6 %);
 - Медлительность в действиях (5 %);
 - Прочие факторы (7 %).

Разработка мероприятий по обеспечению реализации резервов для роста эффективности использования рабочего времени менеджера, организуется в разрезе основных направлений его деятельности. Для улучшения наглядности требующихся мероприятий они представлены в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Мероприятия для повышения эффективности использования рабочего времени менеджера

Направлени я	Мероприятия
Организацио нные	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование организационной структуры управления; - совершенствование форм специализации отдельных структурных единиц и подразделений; - равномерное распределение ответственности; - упрощение объема рабочей документации; - внедрение прогрессивных форм организации труда; - совершенствование режимов работы организации.
Технические	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение более производительных программных установок; - повышению коэффициентов использования автоматизированной обработки данных.
Экономическ ие	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы участия наемных работников в прибыли
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> - мероприятия по укреплению трудовой дисциплины; - совершенствование условий труда и быта менеджеров; - создание благоприятного психологического климата.

Исходя из этого, работу менеджера по совершенствованию организации труда можно представить в виде двух этапов.

На первом этапе необходимо закрепить имеющиеся положительные аспекты распределения рабочего времени.

На втором этапе необходимо корректировать прочие статьи расходования рабочего времени. Для этого необходимо проработать внутренние установки:

- рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов;
- быть более собранным, исключить опоздания на работу и тем самым снизить незапланированные потери рабочего времени;
- повысить самодисциплину;

- исключить решение чужих задач;
- выйти с предложением по совершенствованию структуры внутрифирменного взаимодействия к руководству предприятием;
- добиться улучшения взаимодействия с другими сотрудниками и синхронизировать работу с партнерами.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ
Золотухина Д.В. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Организация может добиться успеха, только взаимодействуя с внешней средой.

Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей.

Все виды ресурсов организация получает через поставщиков. Работа поставщиков, выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность производственного процесса, объема выпуска, прибыли и, следовательно, улучшение позиций в конкурентной борьбе.

В России наиболее агрессивным фактором являются «поставщики материальных ресурсов». Распад СССР сопровождался ликвидацией поставщиков для целых отраслей промышленности России, и, как следствие, закрытием огромного числа предприятий. Сегодня эти проблемы преодолены, но каждый менеджер должен осознавать необходимость введения картотеки поставщиков материальных ресурсов. Нужно постоянно анализировать надежность поставщиков, цены, условия поставки, реальные возможности поставщиков и использовать эту информацию при принятии решений о выборе поставщиков материальных ресурсов.

Потребители – фактор наиболее подвижный. В условиях насыщенного рынка вкусы и запросы потребителей стремительно меняются. Фирмы должны хорошо знать и постоянно глубоко изучать и спрос в целом, и своих потребителей, анализировать причины, вызывающие те или иные изменения их поведения, демографические изменения (изменения в доходах, семейном положении, численности, различные психологические аспекты и т.д.). Сегодня важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями, создавать моду на товары и т.д. Факторы «образовательный», «культурный» - важнейшие в формировании стратегии фирм по отношению к покупателю.

Часто продукция-новинка появляется на рынке и сталкивается с неподготовленным покупателем. Барьеры входа серьезно тормозили продвижение таких товаров, как очистители воздуха, новейшие виды бытовой техники. Этого нельзя допускать!

Примером политических проблем при продвижении товара на рынок может служить следующий факт. Фирма «IBM» долгое время не имела по политическим мотивам возможности поставить компьютеры в Россию. Сегодня эта проблема решена. Филиал фирмы «IBM: Европа-Азия» проводил и сегодня проводит в странах СНГ следующую работу:

- Создание учебно-консультационных центров «IBM»;
- Использование широкого спектра презентаций;
- Развернутая работа с вузами – поставщиками будущих пользователей, покупателей продукции «IBM»;
- Агрессивная реклама.

Так же важнейшим фактором являются государственные органы управления. Сегодня не знать законов и норм государственного регулирования, действующих и готовящихся законов,

системы налогов, акцизов, пошлин и пр. – равносильно проигрышу, финансовым потерям, потере рынка.

В международном бизнесе среда наиболее сложна. Организации приходится считаться с социокультурными, экономическими, политическими факторами, законодательством, государственным регулированием. Анализ факторов международной среды – трудная задача. Вот пример, показывающий, как важно изучать и учитывать культурные различия потребителей разных стран. В свое время американская фирма «Кэмпбелл суп», пытаясь проникнуть на бразильский рынок, столкнулась с проблемами. Когда выяснилось, что реальный сбыт растворимых супов сильно отличается от прогнозируемого, собрала дополнительную информацию. Углубленное интервьюирование показало, что бразильские хозяйки теряют ощущение хранительниц домашнего очага, если все, что от них требуется при варке супа, – налить воды в кастрюлю.

Итак, организация – это открытая система, зависящая от взаимодействия ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. Изменение каких-либо внешних факторов неизбежно будет требовать внесения изменений и во внутреннюю среду. Грамотный руководитель обязательно должен постоянно учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду организации к этим изменениям.

ЭФФЕКТИВНОЕ ПОСТРОЕНИЕ КОМАНД.

Кисляк Е.Г. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Современная жизнь это жизнь, с множеством организаций и фирм. С каждым течением времени их становится всё больше и больше, и выживать, добиваться успеха, всё сложнее и сложнее. Организация любого размера состоит из команды или команд. Чтобы организация эффективно работала, достигала своих целей и развивалась, нужно в первую очередь, чтобы это делали команды, из которых она состоит и от которых она зависит. Поэтому одной из главных задач, является выработка эффективных механизмов деятельности объединения людей в команды. И очевидно, что слаженная команда специалистов имеет больше шансов добиться успеха, в отличии от того, если бы каждый человек работал в одиночку. Разнообразие взглядов, оценок на ту или иную ситуацию у команды намного больше, чем взгляд одного человека. Каждая личность уникальна и это обстоятельство порождает не только преимущества, но и неприятные явления, называемые конфликтами, которые в силу своей отрицательной природы, снижают продуктивность работы всей команды. Таким образом, исходя из всего этого, можно прийти к следующему. Залогом эффективного построения команды, а в дальнейшем и их деятельности, является умелое использование сбалансированного сочетания положительных и отрицательных моментов, в результате которого они двигались бы вперёд, а не назад. Также, построение эффективной команды это процесс, который состоит из множества мелочей, но если эти мелочи объединить в одну общую связку то можно добиться желаемого результата т.е построить эффективную команду.

Самая эффективная команда это та, чей размер соответствует задачи, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, т.к одни обращают больше внимания на мелочи и детали, а другие на всю картину в целом. Люди, чьи нормы способствуют достижению цели организации, где каждый считает её своей семьёй и там где присутствует групповой дух и чувство «Мы». Эффективной будет та команда, члены которой имея высокий статус не доминируют, где руководитель целенаправленно распределяет роли, с учётом групповых задач и индивидуальных особенностей сотрудников. Эффективная команда это та, в которой лидер является одновременно руководителем и может вести за собой свою группу в правильном направлении, где присутствует здоровый уровень конфликтности. Конечно, члены команды не

должны подстраиваться под кого-то одного, но обязаны иметь способность к конструктивному диалогу и разумному компромиссу. Также не последнюю роль играют условия, в которых развивается команда т.е её социально-психологический климат. Невозможно построить эффективную группу в тяжёлых социально-психологических условиях.

Но не всегда, достижение выше описанных мелочей делает из группы людей команду потому, что это не просто группа людей, а группа действующая сообща, с целью достижения результатов, к которым стремится каждый член команды. Группу людей можно назвать командой, когда у них есть ясная, чёткая и понятная цель, которая должна быть достигнута в определённый срок, когда у них есть миссия то, есть объяснение того почему эта команда должна существовать. Когда они знают какие шаги и функции каждый из них должен делать, для достижения общей цели и знать свои нормы.

Качество команды зависит от её компетенции и мотивации. Чем профессиональнее члены команды и, чем лучше они разбираются в своей работе, тем лучше будет результат всей команды. Также хорошо мотивированная команда способна достичь многого. Главным источником эффективности команды является выполнение в совокупности двух условий это продуктивность и удовлетворённость. Эффективной будет считаться та команда, которая стабильно достигает результата в установленный срок, качество результата которой раз за разом улучшается. Эффективной будет та команда, члены которой получают удовольствие от общения друг с другом и от той деятельности, которой они занимаются.

На практическом опыте проектной команды, компании BMW, которая успешно создала эффективную проектную команду, для осуществления проекта по открытию школы водительского мастерства BMW в России. можно сказать о том, что эффективному построению команды может оказать огромный плюс правильный набор членов команды из которой она будет состоять т.к ошибки при наборе людей в команду, могут привести к высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату, к низкой трудовой и исполнительской дисциплине, что отразится на эффективности этой команды.

Организация это как живой организм, например как яблоня, а команда это корни этой яблони. Если корни хорошие, правильно посажены и за ними ухаживают, то яблонька приносит вкусные, большие и сладкие яблочки. А если никто за ней не ухаживает, не поливает и не удобряет её корешки, то её яблочки будут маленькими и горькими, а может она и совсем пропадёт. Поэтому очень важно правильно и эффективно строить команды.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Киршенкина А.Н. - студентка. Горбунова Т.Н. - ст.преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Правильный выбор организационной структуры предприятия - важнейшая часть организационного развития, процесса изменений, совершенствования системы управления предприятием.

Обычно при выборе организационной структуры руководство предприятия должно принять пять основных сложных решений, которые в значительной мере влияют на эффективность компании. Эти решения относятся к выбору определяющих параметров организационной структуры:

- 1) разделение труда
- 2) выбор способа деления на подразделения (выбор типа структуры)
- 3) норма управляемости (количество подчиненных на менеджера),
- 4) глубина делегирования полномочий (степень децентрализации),
- 5) координационный механизм.

Кроме того, при выборе оргструктуры предприятия следует учитывать множество факторов. На основе анализа имеющейся литературы по данному вопросу можно сформулировать следующие рекомендации для оптимального выбора организационной структуры предприятия.

Во-первых, следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутренне ее окружение.

Во-вторых, необходимо учитывать достоинства и недостатки всех типов структур управления.

Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностям связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур – это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации.

Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, материнская фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

В-третьих, при выборе оргструктуры необходимо правильно использовать распределение централизации и децентрализации управления. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней, повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшение подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные

структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

В-четвертых, для того, чтобы использовать преимущества специализации нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотделских совещаний.

Таким образом, задача по построению организационной структуры имеет много переменных, что усложняет поиск оптимального решения. Однако оптимальный выбор организационной структуры предприятия обеспечит целостной, согласованной и прозрачной системой управления предприятием, позволит распределить между подразделениями и их руководителями задачи, полномочия и зоны ответственности.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Колесникова О.В. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого руководителя не организовать должным образом, то руководитель не сможет работать эффективно, что несомненно повлияет на работу всей организации.

В настоящее время в мире информационный поток возрастает в геометрической прогрессии.

Целью организации труда руководителей является снижение потерь рабочего времени и улучшение качества управления. То есть как организовать работу руководителя, чтобы его труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль. Но не следует полагать, что только руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать работу.

Руководитель как было отмечено выше - особый работник в организации и поэтому ему присущи некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Можно выделить следующие особенности:

- руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;
- работа руководителя в основном умственная;
- нелимитированность работы руководителя;
- повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
- труд руководителей не поддается количественному учету;
- необходимость принятия большого количества решений за короткий период;
- если рабочий в течении своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций;
- работа руководителя в основном не имеет четкого завершения.

Все перечисленные выше особенности необходимо учитывать при организации труда руководителя и рассматривать их все вместе и взаимосвязано друг с другом.

При изучении того, чем занимается руководитель в течение рабочего дня, было отмечено, что рабочий день руководителя не лимитирован и разнообразен. Если представить в общем виде, то можно сказать, что руководитель в течение своего рабочего дня выполняет следующие виды работ (по данным разных источников):

- запланированные заседания, встречи - 60 - 65%;
- Разговоры по телефону - 3 - 6%;
- Работа с документами - 17 - 22%;
- Поездки, осмотры - 3 - 7%;
- Незапланированные встречи - 7%;
- Отдых - 2%;
- Потери времени - 2%.

На снижение эффективности такой организации труда руководителя может оказывать несвоевременная оценка влияния каждого из следующих факторов:

Психологические - нематериальные факторы помогающие руководителю работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями (эстетика рабочего места, удовлетворенность работой, социальный статус и другие).

Физиологические - факторы связанные с возможностями человека и влиянием окружающей среды. К ним относятся:

– Объем воспринимаемой информации - человек не может усвоить больше определенного количества. Согласно исследованиям за 1 секунду человек способен усвоить около 5-7 алфавитно-цифровых знаков. Данное требование нужно учитывать при принятии решений. Руководителю необходимо работать только с релевантной (относящейся к делу) информацией, в противном случае будет потрачено лишнее время. Задачу первичной обработки информации или сбор нужной можно поручить аналитическому отделу.

– Окружающая среда - человек как живой организм подвержен влиянию внешней среды, которая оказывает существенное влияние (температура окружающего воздуха, окружающий звук, освещенность рабочего места и другие).

– Норма управляемости - необходимо точно определить со сколькими подчиненными руководитель будет непосредственно взаимодействовать.

– Степень материальной удовлетворенности - тесно связана с психологической удовлетворенностью. Практика менеджмента показывает, что в большинстве случаев повышение материального стимулирование не приводит к повышению производительности в том же объеме.

Все рассмотренные факторы в той или иной мере оказывают влияние на деятельность руководителя, а значит должны учитываться при научной организации производства. Причем все факторы должны учитываться во взаимосвязи, а не как отдельные.

Для избежание негативного влияния данных факторов на организацию труда руководителя необходима реализация следующих мероприятий:

Организация рабочего места: прежде чем перейти к рассмотрению организации рабочего места, необходимо выяснить, что представляет собой рабочее место руководителя. Если рассматривать рабочее место руководителя, то можно сказать, что это его рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть работы. От того какой это будет кабинет зависит и то как будет работать руководитель. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций руководителя, тем производительнее и эффективнее будет работа руководителя.

Работа с документами и корреспонденцией: все документы и вся корреспонденция должна быть составлена и написана грамотно. В основном печать исходящих документов находится в ведении секретаря. Задача руководителя составить документ (руководитель должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим). В процессе составления документа, делового письма и другого большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить не большие исправления.

Хранит документы в кабинете руководителя нет ни какой необходимости и поэтому в обязанности секретаря или специального отдела вменяется ведение архива. Хранимые документы должны быть классифицированы по определенным признакам, по которым их легко было бы найти. С повсеместным внедрением компьютеров задачу хранения документов можно переложить на них. Это сэкономит время на их поиск и место.

Ведение телефонных разговоров: телефон — важное средство эффективности управленческого труда, оперативного делового общения. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. На телефонные переговоры тратится от 4 до 27% рабочего времени.

Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей.

Проведение совещаний, конференций: каждый день, утром руководитель проводит планерки, конференции. Они как правило носят кратковременный характер (максимум 15 мин.) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается что делать на сегодняшний день. Основными требованиями здесь являются краткость изложения и максимальная информативность.

Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшить потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. Четкое планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа.

Составление графика работы: руководитель должен тщательным образом планировать свой рабочий день. Для этого лучше всего подходят графики работы. В таких графиках сразу отводится определенное время в течение дня на выполнение каких-либо повторяющихся действий.

Подготовка и проведение выступлений: для того, чтобы выступление руководителя прошло эффективно к нему надо основательно подготовиться.

Замечено, что на современную публику особенно благоприятно действует импровизированная речь. Чтение “по бумажке” не эффективно. При подготовке к выступлению нужно выяснить, какой круг слушателей (половозрастной состав, интересы), а также какой тип выступления предстоит (научный доклад, выступление на собрании и т.д.).

Прием по личным вопросам: для проведения приема лучше выделить определенное время в течении рабочего дня. Оптимальным представляется время между 14:00 и 16:00. Если это возможно, то необходимо пользоваться предварительной записью у секретаря. Посетитель, по возможности, должен заранее изложить тему предстоящей беседы. Это позволит во-первых сократить время на изложение темы разговора, во-вторых позволит руководителю подготовиться к предстоящей беседе и в-третьих, если это возможно, направить посетителя к другим исполнителям. Посетителю необходимо заранее сообщить временные рамки разговора.

Посещение рабочих мест: посещение рабочих мест (в большинстве случаев рабочих) позволяет: наладить с коллективом хорошие отношения, быть в курсе дел на предприятии. Также при посещении рабочих мест рабочие могут высказать руководителю свои пожелания или возможные варианты решения проблем.

При подготовке к посещению руководитель должен собрать необходимый материал по тому или иному цеху, подразделению, чтобы быть в курсе дел происходящих в них.

Но все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени руководителя, будут напрасными если руководитель:

- придерживается авторитарного метода управления. Такой руководитель привык решать все сам, забывая при этом, что тратит напрасно много времени;
- не анализирует свою работу с целью выявления резервов снижения затрат рабочего времени;
- не посвящает время самообразованию.

Главное, чтобы у руководителя было желание улучшить свой труд.

ВОЗМОЖНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

Кузьмина Ю.Е.- студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Термин "социальное партнерство в образовании" - как и сама деятельность, получили полноправное признание в современной России несколько лет назад. Мало кто сомневается, что образование является одной из наиболее значимых ценностей в обществе. Однако всем известно и то, что общество неоднородно, а, значит, не всегда партнерские отношения возможны между образованием и различными секторами общества. Знакомство с опытом решения данной проблемы показывает главные особенности этих процессов.

Первая состоит в том, что термин "партнерство" понимается очень широко, но наиболее распространенным является понимание партнерства как «объединение усилий лиц или организаций для решения общих целей или для достижения значимой для всех цели».

Вторая особенность состоит в резком преобладании публикаций по проблемам социального партнерства в образовании в зарубежных источниках по сравнению с российскими публикациями.

Однако следует отметить, что в российских публикациях рассматривается исторический путь данного явления, что позволяет увидеть динамику его развития на протяжении более ста лет. Не ставя перед собой задачу исследовать эту сторону проблемы, мы можем отметить только самое существенное, что опыт партнерства России ведет отсчет с 1861 года, когда впервые после отмены крепостного права появилась необходимость в создании институтов

самоорганизации местной жизни, местного самоуправления. Одной из самых приоритетных задач, которые решали с самого начала местные земства, было народное образование. Общественная инициатива стала развиваться очень быстро. Социальная активность интеллигенции подвела страну к пониманию необходимости партнерства семьи и школы. В этот процесс включилось как государство, так и предпринимательские круги, тем самым к началу 20 века открыв новую форму взаимодействия - родительские комитеты. Им удалось подчинить своему влиянию почти все школьное образование и многое сделать для обновления Российской школы.

Современный подход также показывает, что развитие образования - это забота не только государственная. Нормой благополучно живущих стран уже давно стало консолидированное участие общества в этом важном деле.

Идея социального партнерства в образовании заключается в том, что для решения проблем в этой социально значимой сфере требуются усилия всего общества, а не только одного из его составляющих - государства.

Безусловно, важно знать имеется ли в настоящее время почва для взаимовыгодного сотрудничества, т. е. партнерства между образованием, отдельными общественными, благотворительными организациями, конкретными людьми, государственными структурами? Какие возможности представляет партнерство образованию и наоборот? Какими технологиями им необходимо обладать для эффективного партнерства? Чему помогает социальное партнерство?

Оценка опыта взаимодействия показало, что социальное партнерство помогает направлять ресурсы школы на развитие совместной деятельности любого образовательного учреждения, его общественной самоорганизации и самоуправления независимо от его типа и вида. Оно привлекает ресурсы общества для развития образовательной сферы.

Оно помогает накапливать и передавать жизненный опыт как образовательного сообщества, так и его партнеров для формирования у членов сообщества способности долговременного выживания на рынке образовательных услуг. Социальное партнерство позволяет действовать эффективно и успешно, имея в виду приоритетную перспективу, общую для всех партнеров, эффективно координировать совместную деятельность с ясным пониманием своей ответственности. Такая деятельность позволяет оказывать наиболее эффективно и экономно помощь нуждающимся членам сообщества, участвующим в партнерстве, добиваться того, чтобы, оставаясь непохожими на других, признавать различия отдельных людей и организаций.

Эффективное социальное партнерство в образовании предполагает

- наличие общественной потребности включаться в реализацию ценностей образования;
- готовность к такому сотрудничеству школы;
- потребность школы;
- инициативу школы;
- инициативу негосударственного сектора.

Наличие названных условий будет способствовать тому, что партнерство поможет направить ресурсы школы на развитие сообщества, общественной самоорганизации и самоуправления. Оно привлечет ресурсы сообщества к поддержке образования в школе и будет способствовать возвращению вокруг школы в сообществе традиции и практику гражданской активности, благотворительности, добровольчества. Уже сегодня социальное партнерство поможет создать на местном уровне реальные структуры российского гражданского общества и будет гарантировать их стабильное развитие.

Возможности развития образования в России с помощью партнерства строятся на следующих механизмах: открытость и сотрудничество, упор на развитие, общение и обмен идеями, разработанная философия образования и подход к развитию сообщества, возможность

для местных жителей, общественно-активных школ, местных организаций стать активными партнерами в решении проблем в образовании и сообществе; представление родителям возможности принимать участие в процессе обучения и школьной жизни их детей; сотрудничество с добровольцами, направленное на увеличение количества услуг, предоставляемых в сообществе.

Новосибирскими коллегами, исследующими проблемы социального партнерства, были выделены четыре области образования, где оно возможно:

- развитие человеческих ресурсов;
- гражданское образование;
- профессиональное образование;
- развитие личности.

Гарантиями успешного сотрудничества образовательных учреждений выступает большое количество факторов. Но наиболее важными является развитие культуры благотворительности, сформированная стратегия организаций, вступающих в сотрудничество, близость к нуждающимся, профессионализм в оказываемых услугах, степень развития организационной культуры партнера, гуманитарная составляющая человеческого фактора партнера, система контроля, сложившаяся система финансирования и философия ее развития, информационное обеспечение, регулирование организации, механизм саморазвития партнерской организации.

Модели социального партнерства в образовании и организационные формы партнерства, имеющие "прописку" в Новосибирском регионе, этапы реализации сибирской модели социального партнерства уже дают право заявлять о сложившейся специфике взаимоотношений, устоявшихся технологиях и оценивать слагаемые успеха в этом новом для развивающегося гражданского общества деле.

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ ЭРГОНОМИКИ В КАДРОВЫХ АГЕНТСТВАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Лаврентьева А.А. – студентка, Горбунова Т.Н. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Какой начальник не мечтает о том, чтобы его подчиненные работали максимально плодотворно и успешно, в полной мере реализуя свой потенциал?

Однако при этом многие забывают, что для достижения таких результатов необходимо, в первую очередь, обеспечить элементарные условия для работы сотрудников, создать физически и психологически комфортное пространство в офисе. Организовать такое идеальное рабочее пространство невозможно без знаний по эргономике.

Целью представленной работы являлось исследование офисных помещений 26 кадровых агентств Алтайского края для выяснения используемых принципов эргономики при организации рабочих мест.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- на основе анкетирования выделить общие и специфические принципы, которые используют агентства при организации рабочих мест для своих сотрудников;
- указать проблемы, возникающие у них при несоблюдении принципов эргономики;
- основываясь на результатах анализа эргономических ошибок разработать ряд решений по рациональной организации рабочего места.

В настоящее время подобные исследования являются особенно актуальными. Забота о здоровье сотрудников приносит хорошие плоды - все усилия, направленные на грамотную организацию рабочего места, незамедлительно отражаются на рабочем процессе:

- персонал более качественно и оперативно выполняет задания;
- сокращается количество пропусков по болезни;

- движения сотрудника организованы, оптимальны и на них тратится меньше времени, например, в поисках документов, в возможности переключения на другой вид действий или отвлечений на посторонние темы.

По результатам исследования, доказано, что производительность труда сотрудников, чьи рабочие места организованы с учетом специфики их обязанностей и личных пристрастий, в среднем выше, чем у их коллег, сидящих в стандартных помещениях.

Обобщенные данные показали, что комфорт офиса складывается при соблюдении принципов эргономики рабочего места и рационального планирования офисного пространства в целом. Основа последнего - деление на рабочие зоны так, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно и сам по себе, и в команде.

Были выделены общие принципы, которые соблюдают кадровые агентства при организации рабочих мест для своих сотрудников. На наш взгляд, они являются примитивными, недалновидными, слишком формализованными. Суть этих принципов сводится к следующему:

- нельзя сидеть спиной к двери;
- не стоит располагать столы так, чтобы два сотрудника сидели лицом к лицу;
- нежелательно сидеть спиной к окну;
- очень важно следить за порядком на рабочем месте
- наилучшие результаты дает использование стационарных или мобильных перегородок для разделения пространства на индивидуальные изолированные отсеки и зоны для общения.

Также были выявлены специфические признаки (присущи не для всех агентств) эргономичной организации рабочих мест, которые были разделены на несколько составляющих:

Мебель. Этому аспекту при организации рабочих мест уделяется достаточное внимание: больше половины агентств используют принципы эргономики при расстановке мебели в своих офисах. Основные используемые принципы эргономичной организации рабочего места - комфорт и минимизация нагрузок. При проведении исследования отмечено, что правильное расположение мебели позволяет исключить ненужные затраты энергии и направить все силы на выполнение своих обязанностей.

Интересно, что среди столов, согласно удобству использования, наиболее эргономичной признана криволинейная угловая форма, так как за счет вогнутости большая часть их площади оказывается задействованной, поскольку попадает в зону охвата руками человека, равную 35-40 см.

Цвет. При рассмотрении цветовой гаммы офисных помещений кадровых агентств Алтайского края, выяснилось, что этой характеристике уделяется недостаточное внимание. В основном, преобладает белое, серое оформление офиса, что является недопустимым с эргономической точки зрения. Принцип изменения восприятия пространства и визуальных деталей, позволяющий экономить на офисных площадях, также редко используется. Лишь 5 агентств при небольшой площади офиса и большой концентрации людей, площадь расширяют светлыми холодными тонами - серо-голубыми, жемчужными, водно-зелеными. Еще 5 - нейтрализуют визуальный шум, "мельтешение" крупным броским пятном, например, яркой картиной или плакатом на стене.

Освещение. Эта составляющая принципов эргономики рабочих мест также, в полной мере, не используется руководством исследуемых агентств. В основном применяется естественное освещение, а при недостаточной видимости - искусственное. Между тем, редко кто из руководителей знает, что оптимальным вариантом искусственного освещения является комбинированная система, сочетающая в себе прямой и рассеянный свет.

Хочется отметить, что в 7 агентствах в офисах используется эффективная система, основанная на использовании обычного дневного света, яркость которого в помещении распределяется равномерно. Напротив окна в потолок монтируется отражатель, который

позволяет передавать свет в самые дальние уголки помещения, а специальные датчики позволяют непрерывно регулировать его в зависимости от времени дня. Психологически человек за рабочим столом как бы отделяется от остального пространства световым полем, получая необходимую яркость в те точки, где это необходимо.

Микроклимат. Практически все руководители уделяют большое внимание поддержанию оптимального микроклимата на рабочих местах сотрудников. Температурный режим, скорость движения воздушных масс, влажность воздуха, давление являются оптимальными и ни коим образом не мешают работе сотрудников офисов. Выяснено, что на работоспособность большое влияние оказывают такие, на первый взгляд, мелочи, как температура и влажность воздуха в офисе. По результатам исследования оказалось, что при температуре 25°C количество ошибок составляло всего 10%. Как только температура понижалась до 20°C, скорость печати сокращалась почти в два раза, а количество ошибок возрастало до 25%.

Подобное снижение производительности труда из-за температуры слишком дорого обходится. Поэтому стоит позаботиться о мощной и надежной системе климатического контроля. Она должна не только поддерживать температуру, влажность и скорость движения воздуха на заданном уровне, но и обеспечивать приток свежего воздуха, очищая его от уличной пыли и сажи.

В агентствах, где происходит несоблюдение принципов эргономики при организации рабочих мест были отмечены *следующие проблемы*:

1. Снижение работоспособности коллектива. Если человек в течение рабочего дня не успевает выполнить все намеченное, это не всегда означает, что он плохой работник: причиной тому может стать неудобное рабочее место, которое вызывает у него быстрое утомление, а также вынуждает тратить время и энергию на лишние действия.

2. 33% работающих жалуются на боли в пояснице, 23% - на быструю утомляемость, столько же - на боли в области шеи и плеч и 15% - на головные боли. Перечисленные недомогания типичны для людей, которые проводят большую часть дня в офисе перед компьютером. И, как было замечено, болячек тем больше, чем выше должность пациента.

В результате анализа возникающих эргономических ошибок, был разработан *ряд решений по рациональной организации труда*, позволяющих повысить уровень производительности труда работников:

1) Работу рекомендуется организовать таким образом, чтобы сотрудники меняли вид работы на протяжении всего дня, чередовали задания, требующие приложения различных умственных и физических усилий. В этом случае сотрудники вынуждены будут менять рабочую позу, напрягая самые разные части тела по ходу их выполнения. В результате постоянного движения мышцы и позвоночник будут работать, глаза – отдыхать от резких перемен освещенности и др. Это стимулирует кровообращение и исключает застойные явления в шее, спине, ногах и ягодицах, разгружает зрительный аппарат, повышает работоспособность

2) Рабочее кресло должно быть предназначено для многофункциональной работы и не должно препятствовать изменениям движения тела, в то же время обеспечивая хорошую поддержку, особенно для нижней части спины.

3) Люди должны иметь возможность делать частые короткие перерывы, чтобы поддержать работоспособность в течении дня. Это позволит исключить ощущения дискомфорта, монотонности, скуки, уменьшить вероятность возникновения ошибок и повысит эффективность работы.

4) Рабочие места необходимо планировать для каждого сотрудника индивидуально, давая возможность работать более эффективно, творчески относиться к работе, чувствовать себя свободным, счастливым и здоровым.

5) Сотрудников желательно проинформировать о последствиях для здоровья, которые вызываются статическим положением.

6) Организация рабочего пространства должна соответствовать профилю фирмы: например, для адвокатов неприемлемо вести доверительные беседы с клиентами в общей комнате, в то время как менеджеров по продаже не нужно рассаживать по отдельным кабинетам.

7) Стоит уделить внимание организации нерабочих зон офисов — комнат отдыха, корпоративных кафе, где можно сбросить галстуки и перейти к неформальному общению.

Доказано, что благодаря соблюдению норм эргономики экономится около 30% рабочего времени и, соответственно, на столько же увеличивается производительность труда. Уделяя должное внимание комфорту рабочих мест, легко превратить офис в место, приятное для каждого работника - своего рода второй дом, куда человек будет приходить не только за зарплатой, но и в предвкушении новой интересной работы. А положительный настрой - это новые идеи, энтузиазм, запас сил и энергии. Предприятие, заботясь об условиях труда своих сотрудников, сможет не только оградить себя от возможных штрафов, но и увеличить свои доходы за счет принятия данных расходов в уменьшение налогооблагаемой прибыли.

ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Мурыгина Н. Н.- студентка, Горбунова Т.Н - ст.преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление — подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей, и прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства. Такой лидер может проявиться и получить признание в коллективе, организации в силу своих ярко выраженных индивидуальных, социальных, политических, психологических и иных качеств. Своим авторитетом и влиянием неформальный лидер воздействует на поведение людей и может составить оппозицию формальному руководителю.

Наиболее эффективные средства влияния и стили поведения для направления усилий людей на достижение целей организации – это *подходы к лидерству*:

1). Подход с позиции *личных качеств*.

Лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если бы эти качества (такие как уровень интеллекта и знаний, приятная внешность, честность, здравый смысл, инициативность и другие) могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Но человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает набором личных качеств.

2). *Поведенческий* подход.

Он создал основу для классификации стилей руководства. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Он сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно этому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3). *Ситуационный* подход.

В эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают в себя потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Основные принципы управления людьми, без знания которых невозможно движение вперед:

1). *Доверие.* Доверие завоевывает тот менеджер, который, управляя людьми, прислушивается к голосу разума и сердца, который берет на себя ответственность, является примером для подражания, признает и ценит достижения своих сотрудников, поддерживает и поощряет их, поступает справедливо.

2). *Постановка разумных задач.* Выполняемое задание должно иметь смысл — это один из важнейших факторов. Именно смысл работы является движущей и мотивирующей силой.

3). *Правильное использование сотрудников.* Когда удастся подобрать сотруднику подходящий для него участок работы, где он может полностью проявить свои способности, он будет работать с энтузиазмом, испытывая радость от работы, благодаря чему сможет добиваться наилучших результатов, получая за это похвалу и признание.

4). *Совпадение точек зрения в отношении целей и отождествление себя с ними.* Это является прочной основой, на которой строится совместная работа. Общность целей способствует возникновению духа коллективизма и позволяет сотруднику развить свои способности на благо общего дела.

5). *Мотивация.* Без мотивации нельзя достичь поставленных целей. Мотивировать означает максимально вовлекать сотрудников в процесс решения проблем и достижения успеха. Мотивация подобна вирусу, который мгновенно распространяется, если для этого имеются благоприятные условия.

6). *Личный хороший пример.* Если руководитель когда-нибудь сам сядет за компьютер, выполнит ряд производственных операций или обслужит клиента, он завоеует доверие сотрудников. Он покажет, что является одним из них..

Признав саму возможность развития лидерства в компании, нужно понять, какие лидерские качества необходимо развивать, как перестроить систему развития персонала, культуру компании в целом, чтобы вовремя выявлять будущих лидеров, воспитывать их, продвигать по служебной лестнице и удерживать в компании. Некоторые самые успешные международные компании славятся не только своими великими руководителями, но и умением развивать людей на всех уровнях организации и превращать их в лидеров. Джек Уэлч, глава General Electric, понимал, что только так можно обеспечить эффективное руководство огромной компанией. В результате в General Electric сформировалась особая культура лидерства, нацеленная на развитие и продвижение талантливых сотрудников.

Развитие человеческого потенциала и воспитание будущих лидеров должно стать задачей первостепенной важности для первого лица компании. Руководители самых успешных компаний уделяют существенную часть своего времени (как и ресурсов компании) развитию сотрудников всех уровней организации. «Своей главной задачей я считаю развитие нашего человеческого потенциала, поэтому каждую беседу, каждую встречу я воспринимаю как возможность поговорить о людях. Именно так мы управляем GE», — говорил Джек Уэлч. В наиболее успешных компаниях топ-менеджеры нередко участвуют в назначениях даже на самые рядовые должности, которых топ-менеджеры менее благополучных компаний не удостоивают своим вниманием.

Наумкина А.А. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Текучесть персонала - головная боль любого руководителя. На советских предприятиях этот показатель был феноменально низким - всего 1–4 %, однако с тех пор он вырос в десятки раз: в некоторых компаниях текучесть зашкаливает за 100 % в год.

Так, у одного из лидеров по поставкам офисной техники меняется до 200 % персонала в год - люди не выдерживают жесткого темпа работы. Однако фирму такое положение, похоже, устраивает - она прочно держится в тройке лидеров в своем сегменте. А крупное агентство недвижимости, которое сумело снизить текучесть управленческих кадров почти до нуля, сейчас испытывает неудобства от рекорда. Агентству явно не хватает новых идей и технологий, а главное - новых людей.

Понятно, что между двумя этими крайностями должна быть золотая середина. Как определить, какой уровень текучки допустим, а когда он становится опасным для бизнеса?

Во всех учебных пособиях по управлению персоналом мы можем найти традиционную формулу определения уровня текучести на предприятии: деление количества всех выбывших из организации сотрудников на среднюю численность персонала за год. Полученный таким образом уровень интересен, но так ли он полезен на практике?

Дело в том, что эти цифры учитывают все увольнения - и тех сотрудников, чей уход был чувствительным для компании, и тех, кого выгнали за ненадобностью. То есть данный уровень текучести не позволяет понять, действительно компания страдает из-за текучки или такой уровень для нее нормален.

Данному вопросу были посвящены некоторые исследования специалистов в области управления персоналом. Некоторые из них считают необходимым разделять текучесть управляемую (все ушедшие по инициативе компании сотрудники) и неуправляемую (те, кто уходит сам). Такой подход затруднен в российской практике, так как большинство сотрудников увольняются с формулировкой «по собственной инициативе» и выловить тех, кто действительно ушел сам, довольно сложно. В последнее время данное затруднение решается с помощью проведения выходного интервью. Но и это должен делать грамотный специалист, лучше всего психолог, умеющий выбрать правильный подход к каждому сотруднику, чтобы разговорить его.

За оптимальный уровень текучести можно взять тот уровень, который имеет лидер рынка. Но это тоже не выход. Так, по данным генерального директора рекрутинговой компании MarksMan, текучесть кадров в аудиторских компаниях «большой четверки» - примерно 20–30%. У крупной аудиторской компании «Арни», по ее собственным данным, текучка примерно в четыре раза ниже - около 7%. Нужно ли «Арни» равняться на лидеров? В компаниях «большой четверки» отсеиваются новички является частью кадровой стратегии - они набирают выпускников вузов, которые работают по принципу «продвигайся или убирайся». Чтобы использовать показатели западных аудиторов как руководство к действию, «Арни» придется перенимать и их кадровую политику.

Возможно, стоит подойти к этому вопросу с другой стороны и предположить, что норма текучести кадров зависит от кадровой стратегии фирмы. Например, возьмем риэлтерское агентство «Пересвет-недвижимость». На сегодняшний день норма текучести кадров составляет около 15% в год. Однако еще в 2004 году текучесть в «Пересвет-недвижимости» доходила до 50%. Все дело в том, что в прошлом году агентство сменило стратегию развития. Раньше компания стремительно росла и, чтобы закрывать огромное количество вакансий, набирала неопытных людей. Для них «Пересвет» был карьерным трамплином - получив первый опыт работы, они переходили к конкурентам. После того как агентство отказалось от экстенсивного роста, необходимость в неопытных риэлтерах отпала. Сейчас компания принимает только

опытных людей. Они стоят дороже новичков, подбирать их сложнее, но зато они и работают дольше.

В конечном счете допустимый уровень текучести определяются тем, каких людей компании использовать выгоднее - дешевых и относительно легко заменяемых или более дорогих, за удержание которых придется бороться с конкурентами. Это значит, что для определения оптимального уровня у компании всегда есть внутренний ориентир - стоимость замены одного специалиста. Рассчитав его, компания может понять, насколько важна для нее текучесть кадров и можно ли махнуть на нее рукой.

Стоимость замены одного сотрудника складывается из нескольких расходных статей. Во-первых, расходы на увольнение сотрудника. Сюда входит и время, которое HR-департамент тратит на оформление бумаг, и «выходное» собеседование.

Во-вторых, издержки, связанные с поиском нового человека. Это самая большая статья расходов. Она включает стоимость рекламы в прессе или Интернете, гонорар рекрутингового агентства или время, которое тратит корпоративный рекрутер на поиск кандидатов и собеседования.

Кроме того, нужно оценить косвенные расходы - недополученную прибыль от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Обычно на поиск одного менеджера среднего звена уходит около трех недель. Однако стоит делать поправку на то, что какую-то часть функций уволившегося работника берут на себя оставшиеся сотрудники.

Наконец, необходимо подсчитать издержки на адаптацию новичка. В первую очередь это расходы на его обучение и недополученная прибыль, так как в первые полгода работы новичок достигает в лучшем случае 70 % производительности опытного сотрудника.

Например, в прошлом году текучесть в российском представительстве группы компаний «Союз-Виктан» достигла довольно высокой цифры – 58 %, однако у HR-директора «Союз-Виктана» Николая Семененко нет повода бить тревогу: такая текучесть не приносит компании серьезных убытков. По его словам, 90 % всех ушедших сотрудников составляют грузчики, конвейерные рабочие и консультанты на торговых точках. Время поиска одного грузчика, по данным Семененко, не превышает недели, а все расходы на подбор ограничиваются регулярными объявлениями в газетах. Таким образом, замена одного грузчика обходится компании не дороже 1 тыс. руб., то есть много меньше его месячной зарплаты.

А в агропромышленном холдинге «Евродон» текучесть кадров составляет всего 18–20 %, но его менеджеры испытывают явное беспокойство. «Мы не настолько богатая компания, чтобы позволить себе высокую текучку», - объясняет свою озабоченность Татьяна Шевченко. Дело в том, что потеря одного сотрудника стоит компании слишком дорого - на юге России, где работает «Евродон», практически нет готовых специалистов. По подсчетам Татьяны Шевченко, уход одного квалифицированного рабочего и полугодовое обучение нового специалиста обходится «Евродону» в 1,2 годовых оклада этого сотрудника, а уход одного неквалифицированного (например, птицевода) - 0,3–0,4 годового оклада.

Чтобы управлять текучкой персонала, помимо стоимости замены специалиста нужно просчитать еще один важный показатель - стоимость удержания специалиста. Под стоимостью удержания понимаются материальные издержки, связанные с повышением зарплаты сотрудника, оплатой обучения или созданием для него новой позиции (если его желание уйти вызвано стремлением к карьерному росту).

Получается, что готовой «формулы текучести» на рынке нет - гораздо эффективнее выводить ее самостоятельно, исходя из собственной стратегии бизнеса.

ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Пиярова Н.С. - студентка, Горбунова Т.Н. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул).

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации.

Основные функции коммуникации:

1. информативная - передача истинных или ложных сведений;
 2. интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, (распределение функций, влияние на настроения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба);
 3. перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
 4. экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.
- Основные виды коммуникаций представлены на рис. 1.1



Рис. 1 – Виды коммуникаций

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если нужно было бы проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые были бы

связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, т.к. каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию 80—99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким образом, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получили название «кружков качества». Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

БИЗНЕС-ПРЕЗЕНТАЦИЯ: ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ

Погрещкая Н. В. – студентка, Горбунова Т. Н. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет г. Барнаул

Одним из средств создания благоприятного образа фирмы является ее презентация (Praesentatio (лат.) – представление, предъявление). Это одна из технологий Public Relation - создания общественного мнения в целях наиболее эффективного функционирования предприятия и повышения его репутации. Другими словами главная задача презентации - создать благоприятный образ в глазах общественности, который поможет ей успешно выполнять свою работу, и в дальнейшем этот образ поддерживать.

Презентации устраиваются по самым разнообразным поводам: открытие выставки, лица, колледжа, выхода книги известного автора, основание нового банка, фирмы, появление на рынке новых товаров, технологий и т.д. Она дает возможность пригласить нужных политических и общественных деятелей, представителей СМИ предпринимателей, банкиров, спонсоров, представителей различных фирм, как для укрепления старых связей, так и для установления новых деловых контактов. При этом тщательно продумывается список лиц, которым заранее посылают приглашения, определяются сроки проведения презентации.

Можно выделить несколько видов бизнес-презентаций:

- Презентация фирмы. Целями такой презентации являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.
- Презентация бизнес-проекта. Цель этого вида презентации - информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке), т. к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.
- * Отчет о выполненных работах. Цель - ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.
- * Обсуждение плана будущих работ. Такая презентация аналогична предыдущему виду презентаций, только объект здесь будущие работы организации или личности. Целями её могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подтверждения объекта презентации критическому анализу и изменению.
- Презентация товара. Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара,

расписания магазина и т.д., достижение предпочтения марке и т.п. Такие презентации могут быть внутренние и внешние презентации.

В процессе подготовки презентации нужно также определить цели, проанализировать аудиторию, разработать план для презентации своих точек зрения.

Если выступающий работает в отделе по работе с персоналом, он может давать ориентационные сведения новым работникам или объяснять политику компании. Если человек работает начальником отдела, он может презентовать программы учения персонала. Если он консультант, он может давать аналитические отчеты. Если он работает бухгалтером или аудитором он может презентовать начальству отчеты о финансовом состоянии фирмы. Как ученый или инженер он может объяснять технические характеристики клиенту или говорить на профессиональных собраниях. Как президент он часто выступает перед собранием директоров, работников, акционеров или журналистов с разного рода отчетами. Как человек, заинтересованный в поиске спонсора для своего проекта, он делает презентацию перед потенциальными инвесторами.

Такие презентации могут быть отнесены к разного рода блокам в зависимости от целей. Цель помогает определить форму, содержание и стиль, а также, как показывает Рис.1, уровень взаимодействия аудитории с выступающим.

График зависимости взаимодействия аудитории с выступающим в зависимости от целей последнего показывает необходимость и важность анализа аудитории если целью вашей презентации является убеждение, однако не следует пренебрегать анализом аудитории и при других целях.



Рис. 1. Зависимость уровня взаимодействия с аудиторией от целей совещания

*

Мотивирование. Когда пытаешься кого-нибудь развлечь, то в основном презентация состоит из обычной речи. Например, когда говорят несколько слов об уходящем на пенсию работнике, сначала сделают несколько веселых комментариев о хорошей работе пенсионера и описывают,

как он помог компании. В процессе речи мотивируют этого работника на новые рабочие подвиги. Аудитория в течение такой речи ведет себя пассивно. Если цель презентации имеет такой характер, то необходимо тщательно подготовить лишь саму речь и не обращать особого внимания на подготовку к вопросам.

*

Информирование. Когда цель презентации речи информирование или предоставление анализа, то такая презентация предусматривает взаимодействие с аудиторией. Чаще всего такая презентация представляет собой собрание определенной группы людей с целью прослушивания документа. После прослушивания присутствующие задают вопросы на понимание и уточнение некоторых данных. Презентации такого рода очень часто используются в больших компаниях для мониторинга состояния финансов компании и т. д.

*

Убеждение или приглашение к сотрудничеству. Наибольшее взаимодействие предполагает презентация, целью которой является убеждение кого-либо принять участие в различного рода актах или участие в сотрудничестве по совместному решению проблемы. Обычно презентация начинается с предоставления информации об обсуждаемом объекте, чтобы аудитория поняла яснее, о чем идет речь, затем начать предоставлять аргументы в пользу своей точки зрения, пытаясь склонить присутствующих к нужным для организации действиям. Такая презентация наиболее требовательна к вспомогательным объектам и качеству речи. Кроме того, необходимо быть достаточно гибким и превосходно чувствовать ситуацию особенно в случае непредвиденного течения обстоятельств. Необходимо постараться к ним подготовиться. Взаимодействие с аудиторией настолько здесь велико, что можно потерять контроль за ходом презентации. Здесь нельзя целиком полагаться на подготовленный и написанный текст, а зорко следить за ситуацией и не давать ей выходить из под контроля.

Зачастую используют несколько из перечисленных целей одновременно.

Наилучшим путем для проведения презентации, возможно, является попытка концентрации на объекте обсуждения и на публике - не на самом себе.

Таблица действий по подготовке презентации помогает структурировать весь комплекс действий для её лучшего проведения.

Комплекс действий по подготовке презентации

Таблица 1

Раздел подготовки презентации	Конкретные действия, которые необходимо сделать по каждому разделу.
Развитие речи или презентации.	Проанализируйте аудиторию. Начните с привлечения внимания. Обозначьте главные пункты выступления. Объясните все что, откуда, почему, с какой целью, как, когда и т. д. Закончите повтором основных пунктов.
Наглядные средства для иллюстрирования речи.	Используйте средства иллюстрирования, для объяснения как вещи выглядят, работают, соотносятся, а также для выделения основных мыслей и создания интереса.
Секреты хорошего выступления, презентации.	<ul style="list-style-type: none"> • Установить контакт с публикой. • Говорить спокойно, понятным языком. • Не торопиться, не перескакивать с темы на тему. • Говорить в своем натуральном стиле. • Обязательно использовать жесты, но естественно и уместно. • Позволять задавать вопросы и обязательно отвечать • Контролировать ситуацию

- | |
|-----------------------------|
| • Стараться быть интересным |
|-----------------------------|

С каждым годом бизнес-презентация в нашей стране приобретает все большее значение. Все чаще проекты, бюджеты, отчеты представляются авторами через презентацию, от успеха которых напрямую зависит принятие решений по важнейшим вопросам. Поэтому разработка новых технологий презентации в нашей стране должна соответствовать сегодняшним требованиям.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Порошина А.М. – студентка, Горбунова Т.Н.- ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Для подавляющего большинства людей заработная плата является основным источником дохода. Поэтому вопросы, связанные с заработной платой (ее величиной, формой начисления и выплаты и др.), являются одними из наиболее актуальных как для работников, так и для работодателей.

Понятие «заработная плата» наполнилось новым содержанием, оно охватывает все виды заработков, начисленных в денежной и натуральной формах, включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за неотработанное время. Учет труда и заработной платы должен обеспечить оперативный контроль количества и качества труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера. Необходимо учитывать так же, что формирование и величина прибыли зависят от выбранной системы оплаты труда.

Повышением производительности труда, прежде всего, обусловлен рост эффективности производства, следовательно, его рентабельности и прибыльности. Эти процессы сопровождаются потреблением живого труда, величина которого измеряется количеством отработанных человека – часов. Отсюда и возникает необходимость оценить и оплатить труд в различных его проявлениях, включив затем расходы на оплату труда в рамках установленных государством законов в стоимость продукции (работ, услуг).

Организация оплаты труда на предприятии основывается на следующих принципах:

- вознаграждение работников в размерах, объективно отражающих количество и качество затраченного труда и результаты работы коллектива;
- предоставление предприятиям и организациям, функционирующим на основе различных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;
- государственная регламентация размеров минимальной заработной платы.

Отдельными элементами организации оплаты труда являются формирование фонда оплаты труда, тарифная система, формы и системы заработной платы, коллективные договоры и отраслевые соглашения.

Фонд оплаты труда включает все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, премии (без выплачиваемых из фонда материального поощрения), доплаты и все виды надбавок.

В современных условиях предприятие вправе выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, но в пределах заработанных на эти цели средств и с соблюдением установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трудом по одной профессии (специальности).

Коллективные договоры становятся главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия. Они заключаются между администрацией и трудовыми коллективами, представленными комитетами профсоюзов. В коллективном договоре фиксируются условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия, размеры тарифных ставок и

окладов, формы и системы оплаты труда, порядок применения надбавок, доплат, премий и других видов вознаграждения, режим труда и отдыха, социальная защита работников.

Организация заработной платы характеризуется тарифным и бестарифным вариантами.

В развитых странах мира за последние годы получили широкое распространение системы платы за знания и компетенции, и развитие системы гибких льгот.

Иными словами, развиваются нетрадиционные (для стран с рыночной экономикой) методы оплаты труда, но при этом:

1) они не вытесняют полностью традиционную форму оплаты труда, а лишь дополняют ее - 73% компаний (из числа обследованных при выявлении тенденций в развитии систем оплаты труда) используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы;

2) они охватывают не всех работников компаний, а только отдельные их категории или подразделения (т. е. рассматриваются пока в качестве экспериментальных): гибкие льготы, в частности, распространяются в среднем на 50% работников, участие в прибылях — на 21 — 40%, система платы за знания — на 1 - 20% работников.

Названные тенденции изменений в системах оплаты труда в развитых странах связаны с необходимостью изменений в структуре предприятий и методов управления ими вследствие ускорения научно-технического прогресса и глобальной конкуренции.

В российских компаниях особенности оплаты труда определяются тем, что они действуют в сходных условиях и испытывают влияние одних и тех же факторов, способствующих или препятствующих введению тех или иных принципов оплаты труда:

1. Известные особенности налоговой системы и законодательства о труде вынуждают российские организации использовать схему оплаты, ставшую для большинства из них типичной: официальная заработная плата в рублях плюс премия.

2. При оценке эффективности деятельности используются субъективные или обобщенные показатели, меньше внимания уделяется их операционализации, доведению до однозначных количественных индикаторов. Особенно в отношении эффективности работы группы, отдела или службы.

3. В российских компаниях значительная часть социальных льгот и выплат является обязательной и жестко регламентируется законодательством о труде; необязательные льготы и выплаты чаще всего стандартны.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно неперемное условие признания премиальной системы эффективной — ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на две большие группы: 1) на не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности и 2) изменяемые в определенных сферах приложения труда. Первая группа доплат и надбавок, как правило, регулируется в законодательном порядке. Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы:

1) доплаты стимулирующего характера — они теперь регулируются чаще всего локальными актами;

2) доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы или сферы приложения труда, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами;

3) доплаты компенсационного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.), которые сочетают локальное регулирование с законодательно определенными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и моральным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собственности.

Таким образом, задача предприятия в области организации заработной платы состоит в том, чтобы обеспечить для работников такой уровень оплаты труда, который бы объективно определялся требованиями воспроизводства рабочей силы, мотивировал работников на своем рабочем месте, отражал уровень развития экономики страны и адекватные им общественные отношения и в то же время был увязан с конкретными показателями, количественно и качественно характеризующими трудовую деятельность работника или подразделения, в котором он работает, и определялся существующим уровнем техники, технологии и организации производства и труда.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОМФОРТА КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УВОЛЬНЕНИЯ

Саенко И.Л. – студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Увольнение персонала – один из самых сложных кадровых процессов. Это высказывание подтверждено неоднократными исследованиями в данной области, проверено опытом и подтверждено документально.

Увольнение – это не только процесс расторжения трудового договора, это почти всегда источник стресса, как для самого работника, так и для управленца, осуществляющего этот процесс. У человека, потерявшего работу, изменяются ожидания, цели, ценности, отношения с окружающими, с бывшими коллегами, что может негативно сказаться на морально-психологическом климате и дальнейшей работе коллектива. Чтобы избежать таких последствий, при увольнении необходимо руководствоваться принципом: не навреди ни фирме, ни сотруднику.

Увольнение сотрудника – действие неизбежное и зачастую малоприятное, а несовершенное законодательство усложняет и без того непростой процесс, давая массу доводов для конфликтных ситуаций, поэтому в современных условиях психологическая составляющая процесса увольнения выходит на первый план. Правильная организация процесса увольнения с соблюдением всех юридических и психологических особенностей является актуальной проблемой для большинства российских организаций. Так как еще достаточно велика доля

кадровых служб, работающих по-старому и не имеющих представления о современных требованиях организации кадровой работы, в частности процесса увольнения.

Стараясь соблюсти все юридические формальности и избежать судебных разбирательств, организации сводят процесс увольнения лишь к формальной стороне и не особо заботятся о чувствах и переживаниях увольняющегося сотрудника. Такое отношение может быть оправдано только при уходе сотрудника по собственному желанию в случае, если причина увольнения объективна и известна окружающим. При уходе из организации по инициативе администрации, а особенно вследствие сокращения штатов, такое поведение не допустимо, поскольку приведет в первую очередь к ухудшению и без того плачевного положения организации. А, как известно, сокращение персонала – крайняя мера улучшения эффективности деятельности организации.

Поэтому целесообразно будет предложить некоторые рекомендации, позволяющие обеспечить эффективные взаимодействия увольняющегося сотрудника с представителями организации во время сообщения ему о предстоящем увольнении и дальнейшей беседы с ним.

Сотруднику кадровой службы важно обращать внимание на детали организации своего рабочего места и свой внешний вид. Аккуратность во внешнем облике, порядок на столе, в помещении снижают тревожность, «давление» ситуации, а доброжелательная, приветливая, но сдержанная улыбка укрепляет доверие к Вам, вашим словам, вашей организации. Энергичная выразительная (уместная) жестикация отражает положительные эмоции и воспринимается собеседником как признак заинтересованности и соучастия.

При обсуждении формальных моментов во время собеседования не отклоняйте корпус назад, не «разваливайтесь» в кресле – это воспринимается как пренебрежение собеседником.

Если Вы чем-то огорчены или взволнованы, испытываете личную неприязнь к человеку, с которым предстоит собеседование – либо перенесите встречу, либо делегируйте свои полномочия другому лицу. В любом случае необходимо помнить, что ситуация увольнения – не место для сведения счетов.

Будьте естественны в поведении и общении. Говорите спокойно, ясно. Четко излагайте свою мысль. Выберите наиболее подходящую интонацию, положение тела, жестикации. Говорите на языке собеседника. Старайтесь не вызывать у него чувства агрессии, негодования, страха. Пауза во время беседы позволяет повторить, понять, оценить сказанное (или услышанное).

Будьте хорошим слушателем, не спорьте напрасно, предоставьте человеку возможность высказаться.

Подготовьтесь к возможным вопросам, возражениям, негативным эмоциональным реакциям, ошибкам со стороны собеседника. Как правильно, лица, обладающие темпераментом холерика или сангвиника, не обращают должного внимания на содержательную сторону собеседования, увлечены высказыванием собственного мнения и, следовательно, могут пропустить порой важные параграфы, а флегматики и меланхолики, напротив, обычно медленно вдумчиво изучают формулировки и настроены задавать достаточно много уточняющих вопросов, оговаривая отдельные моменты, связанные с процедурой увольнения, что должно восприниматься сотрудниками кадрового подразделения как естественная реакция на сообщение.

Во время беседы возможны различные варианты острых или эмоционально насыщенных ситуаций. Сотруднику кадровой службы важно учитывать те требования, которые обеспечат ему возможность наиболее эффективного контакта в ситуации сложного взаимодействия. Эти требования таковы:

- Полная информативность;
- Компетентность в вопросах увольнения в соответствии с действующим законодательством;

- Знание документации, четкие представления о ценностях и стратегии предприятия;
- Способность принимать решение в условиях, сопровождающихся высокой степенью личной ответственности;
- Отсутствие у лица, ведущего собеседование, таких эмоциональных состояний, как подавленность, неудовлетворенность собой, чувство вины;
- Стрессоустойчивость, отсутствие психосоматических и депрессивных форм реагирования в трудных, конфликтных жизненных ситуациях.

Для того чтобы умело справляться со сложными и неожиданными ситуациями, продуктивно для обеих сторон проводить собеседование, сотруднику отдела кадров необходимо обладать такими ценными качествами, как владение техникой активного слушателя, вниманием, наблюдательностью. Развивать речь, умение ставить вопросы и формулировать ответы, владение различными стилями общения, владение навыками дискуссии – незаменимые качества для человека, проводящего собеседование.

Способность располагать к себе людей, вызывать у них чувство доверия, желание рассмотреть ситуацию с различных точек зрения, умение дать объективную оценку событиям, действиям людей – все это помогает облегчить взаимопонимание между собеседниками, открыться и получить достоверную информацию.

Не зависимо от того, в какой ситуации проводится разговор, важно, чтобы в процессе собеседования при увольнении были соблюдены определенные правила. 10 правил, которые также следует соблюдать кадровику при увольнении сотрудников:

1. При увольнении сотрудника следует соблюдать корректность, необходимо помнить, что вы – лицо управления. Используйте во время беседы понимающий и директивный стиль.
2. Выразите в официальной форме благодарность от имени руководства, ведь он своими усилиями внес вклад в развитие организации.
3. Не разрешайте передавать плохие новости постороннему человеку. Если ответственность в ситуации лежит на вас, продумайте, что именно, когда вы скажете увольняемому. Воздержитесь от проявления жалости или наигранного веселья – это может оскорбить. Объективная позиция администрации, гласность, объективность и профессионализм в кадровой работе – важные составляющие психологического климата в коллективе.
4. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте служащему возможность думать, что просто не любите его. Если инициатором увольнения выступил сотрудник – подготовьте документацию, проверьте правильность формулировок, проконсультируйтесь с юристом. Если расторжение договора – инициатива администрации, важно, чтобы обстоятельства, послужившие причиной увольнения были доказаны и документированы. Вы обязаны сформулировать продуманный, взвешенный, юридически обоснованный вариант решения проблемы в соответствии с действующим законодательством и политикой администрации.
5. Не извиняйтесь, не оправдывайтесь. Не следует также выяснять отношения, конфликтность.
6. Не сообщайте противоречивую информацию. Ваша растерянность осложнит ситуацию как в отношении с увольняемым, так и в коллективе.
7. Информация, касающаяся увольнения сотрудников является конфиденциальной. Не следует сообщать о предстоящем увольнении тем лицам, которые не имеют прямого отношения к данному факту.
8. В последний день работы не требуйте человека немедленно освободить свой стол и покинуть организацию.
9. Не стоит излишне афишировать ситуацию увольнения. Постарайтесь сохранить уважительное отношение к организации уволенного сотрудника.

10. Не забывайте золотое правило – представьте себе, как бы вы себя чувствовали на месте увольняемого.

Соблюдение всех этих нехитрых правил позволит организации свести к минимуму негативные последствия увольнения, так как главным в работе сотрудника отдела кадров в данном случае является достижение такой цели, чтобы сотрудник ушел из организации без чувства обиды, вины, раздражения и мести, не зависимо от того, каковы были причины увольнения сотрудника.

МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Салина И.Б.- студентка, Горбунова Т.Н. ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако все люди разные: ведут себя по-разному, у них различные способности, отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям, они по-разному воспринимают действительность, окружающих людей и самих себя в этом окружении, имеют неодинаковые потребности и мотивы к деятельности. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело.

Проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. Человек является членом формальных и неформальных групп, что оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Поэтому менеджер должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами обучения поведению.

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил называется мотивацией.

Такой вопрос как мотивация персонала актуален всегда, так как мотивация играет важнейшую роль в организации. Она пронизывает все сферы организационных взаимодействий, являясь «кровеносной системой» организации, которая позволяет всем остальным органам нормально функционировать, снимая противоречие между общественными и индивидуальными потребностями в организации, исполняет такие значимые функции в организации, как интеграционная, обучающая и адаптирующая.

Эволюционное развитие мотивационных теорий прошло свой долгий путь от неосознанных до научно-обоснованных. Было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека (теория иерархии потребностей Маслоу, теория ЕКО Альдерфера, теория двух групп факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей МакКлелланда). Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления

(исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно), объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

В качестве примера рассмотрим мотивационную политику ОАО «Волгограднефтемаш»[6]. Материальная мотивация предприятия представлена выплатой заработной платы и надбавок (за стаж, за вредность и т.д.). Интересная ситуация сложилась с выплатой доплаты за стаж. Основной категорией производственного персонала предприятия составляют люди, достигшие 40 лет и проработавшие на предприятии около 20 лет. В коллективном договоре было указано, что люди, проработавшие на заводе 20 лет и более, получают заработную плату в размере 2-х окладов. Но в ноябре 2003 года директор ОАО «Волгограднефтемаш» подписал приказ о ликвидации этого пункта в коллективном договоре. В результате около 40% рабочих остались без одной трети своей заработной платы. Данный инцидент никак не повлиял на валовую прибыль предприятия, потому что рабочие все же выходили на работу, а если производительность и уменьшилась, то финансовые средства, которые были высвобождены, сторицей покрыли убыток.

На предприятии уже долгое время не вводилось каких-либо новых материальных поощрений, а старые остались прежними. А если говорить о моральном поощрении, то его просто не существует (выдача подарков к праздникам была отменена несколько лет назад).

Одним из мотивационных факторов на ОАО «Волгограднефтемаш» является предоставление работникам полного социального пакета. Это немаловажно, но недостаточно.

Но, не смотря на перечисленные негативные факторы, ситуация на предприятии не такая уж безнадежная. На ОАО «Волгограднефтемаш» действует орган, защищающий интересы работников - профком. Его влияние невелико. Но комитету удается «выбить» для своих работников (заметим, что только для работников профкома) различные льготы: билеты в кинотеатр и все принадлежащие заводу культурные учреждения.

Теперь необходимо выяснить, как данная ситуация влияет на результаты деятельности ОАО «Волгограднефтемаш». Самое удивительное, что никак. Рабочие не снижают производительности своего труда, потому что существует угроза увольнения.

На основании проведенного анализа проблем мотивации на ОАО "Волгограднефтемаш" и с учетом новых технологий современного менеджмента персонала, хотелось бы порекомендовать:

- думать о перспективе работы предприятия (в том числе и работе профкома), которая при существующей системе мотивации представляется слишком неопределенной и уязвимой;

- изменить несовершенную мотивационную политику работы на предприятии, обратив внимание на ту ее особенность, которая позволяет, не вводя никаких новых методов мотивации, не снижать производительность труда; такая ситуация говорит о несовершенстве мотивационной политики, которая в будущем может обернуться социальными конфликтами вплоть до забастовок и крахом для предприятия;

- ввести дополнительные формы материальных и моральных поощрений (предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин, выделять более производительных сотрудников, не разрушать неформальные группы, обеспечивать возможность учиться, проявлять инициативу, обеспечивать необходимой работнику информацией и др.) ;

- деятельность профкома по «выбиванию льгот» распространить на всех сотрудников предприятия или создать на предприятии реально действующий представительный орган рабочих;

- выявить наиболее результативные из существующих методов мотивации и по возможности максимально их использовать.

ПРИЧИНЫ СКРЫТИЯ РЕАЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И СПОСОБЫ ЕЕ ЛЕГАЛИЗАЦИИ

Свирина Н.А. - студентка, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

"Теневая" заработная плата – это отражение трудовых отношений работодателя и наемного работника в современной России, незаинтересованности сторон в легализации как заработной платы, так и других составляющих трудовых отношений.

Проблема легализации «теневой» заработной платы за последние годы продолжает оставаться одной из самых актуальных и острых, несмотря на постоянное уменьшение налогового бремени, в том числе снижение ставки единого социального налога и стабильно низкий размер ставки налога на доходы физических лиц.

Основными причинами, позволяющими работодателям скрывать реально выплачиваемые работникам доходы, а также устанавливать неоправданно низкие зарплаты, являются:

- несовершенство действующего законодательства (трудового, уголовного, налогового)
- отсутствие ответственности со стороны работодателей.

"Теневые" доходы населения в экономике России можно разделить на две группы:

- доходы, которые возникли в результате участия в деятельности нелегальных структур;
- доходы в виде недекларируемой части заработной платы, возникающие благодаря применению особых механизмов и систем оплаты труда. К примеру, выстраиваются страховые схемы, позволяющие скрывать часть фонда оплаты труда. Именно они и являются объектом дискуссий по поводу легализации заработной платы.

Деятельность организаций, выплачивающих доходы второй группы, легальна, а появление "теневой" части заработной платы, по мнению многих экономистов, – реакция на несовершенство государственного регулирования и прежде всего существования высокого уровня налогообложения.

По самым скромным оценкам, потери бюджета от "черных" зарплатных схем, применяемых только индивидуальными предпринимателями, составляют ежегодно более миллиона рублей. "Проблема в сознании предпринимателей, - считает Ирина Смирнова, начальник отдела налогообложения физических лиц Управления МНС по Алтайскому краю, - была прогрессивная ставка по подоходному налогу, они не платили "по белому". Сделали ставку фиксированную - тоже не платят. Нельзя говорить и о том, что ситуацию усугубило введение единого социального налога, составляющего 35,6% от фонда заработной платы. Не платить налоги - это просто закоренелая привычка. Сейчас говорят, что на малый бизнес дикая нагрузка, мол, задавили его налогами. А вот статистика показывает обратное. Обыкновенный предприниматель платит в среднем в год всего тысячу рублей подоходного налога, показывая, что у него доходы практически равны расходам".

Попытки изменить ситуацию на федеральном уровне пока не имели успеха. А на Алтае, по словам одного из специалистов краевой администрации, "до недавних пор о проблеме "черных" зарплат не говорилось вообще, предприниматели за это время потихоньку уходили "в тень".

В легализации заработной платы заинтересованы все стороны данных экономических отношений:

- а) Начнем с государства, т.к. оно, бесспорно, заинтересовано в легализации заработной платы. Снижение доли теневой экономики означает повышение наполняемости бюджетов всех уровней и в целом упрощение государственного регулирования экономики, особенно в сфере проведения социальных программ и частично в области перераспределения доходов населения.

б) Менее ясно прослеживается интерес работодателей (особенно если они не являются одновременно наемными работниками), но и его можно определить: во-первых, упрощение процедуры начисления и выплаты заработной платы, а во-вторых, спокойствие по поводу полной законности своих действий, связанных с оплатой труда. Но, конечно, эти аргументы пока еще перевешивает экономический эффект, достигаемый с помощью применения "конвертных" схем.

Третий участник отношений, связанных с легализацией заработной платы, – наемный работник: при регулировании оплаты труда именно его интересы должны преследоваться в первую очередь. Определить их несложно. Если понимать под реальной заработной платой все товары и услуги, которые может приобрести работник в соответствующий период времени, то можно утверждать, что социальное обеспечение, предоставляя работнику вполне определенные блага (услуги образования, здравоохранения и др.), входит в размер реальной заработной платы. Не осуществляя отчисления по единому социальному налогу, предприятия обделяют своих сотрудников вышеперечисленными благами, то есть фактически происходит обмен государственного социального обеспечения на нелегальную часть заработной платы. Однако это отнюдь не означает, что благодаря серой схеме доходов повышается уровень жизни населения. Напротив, снижается правовая защищенность работников, т.к. именно от официальной заработной платы зависит накопительная часть пенсии, оплата отпусков, больничных и т.п. Но для того чтобы наемные работники действительно были заинтересованы в легализации заработной платы, необходимо, *во-первых*, чтобы качество государственного социального обеспечения соответствовало ожидаемому уровню и размеру отчислений на его финансирование, а *во-вторых*, должен быть создан действенный механизм реализации защиты наемными работниками своих прав.

Достижение первой цели в обозримом будущем при существующем порядке финансирования и предоставления социальных благ (услуг здравоохранения, образования, пенсионного обеспечения и пр.), с нашей точки зрения, проблемной, скорее не представляется возможным. Во-первых, потому что неэффективен порядок финансирования: ЕСН выплачивает работодатель, определяя его относительно заработной платы каждого конкретного работника, дальнейшее же распределение этих средств никак не увязано с размерами отчислений, произведенных по каждому работнику, то есть обезличено. Во-вторых, известно, что и медицина, и образование, и другие социальные услуги фактически являются платными, к тому же размер пенсий не обеспечивает нормального уровня жизни, следовательно, никто не заинтересован в том, чтобы платить дважды.

Основы для осуществления второго положения, а именно правовой обеспеченности защиты прав наемных работников, номинально имеются. Согласно действующему налоговому законодательству юридические лица и индивидуальные предприниматели, производящие выплаты физическим лицам, обязаны уплачивать единый социальный налог. Но опора наемных работников на собственные силы будет эффективна только в том случае, если производимое государством за счет внебюджетных фондов социальное обеспечение будет на высоком уровне, работники будут обладать достаточным размером заработной платы, экономической и юридической грамотностью, а государство создаст гарантии реализации ими своих прав, что в настоящее время довольно сложно.

С целью выявления и пресечения фактов выплаты заработной платы в «конвертах» налоговыми органами области усилен фискальный контроль за работодателями, выплачивающими заработную плату ниже прожиточного минимума. «Одним из достижений прошлых лет стала либерализация цен, - считает Эдуард Черченко, исполнительный директор Алтайского союза предпринимателей, - кампания против «черных» зарплат имеет обратное действие. Чрезмерное вмешательство государства, это «выкручивание рук», ни к чему хорошему не приведет». «Очень важно идти от возможностей предпринимателя, - считает

Лидия Федосеева, председатель краевого совета профсоюзов предпринимательских структур «Алтай», - процесс повышения зарплат нужно вести осторожно. Сейчас заставить бизнесмена платить «по-белому», значит подтолкнуть его к неизбежному сокращению рабочих мест».

Кроме того, по инициативе налоговых органов для решения этой проблемы в муниципальных образованиях создаются межведомственные комиссии по вопросам осуществления контроля за исполнением требований трудового законодательства в части своевременной и полной выплаты заработной платы, доведения уровня заработной платы до прожиточного минимума, установленного в области, легализации «теневого заработка» и обеспечения полноты поступлений налогов и страховых взносов в бюджет и внебюджетные фонды.

Снижение ЕСН не будет способствовать легализации заработной платы, но определенно сузит возможности социального страхования. Так, по подсчетам Минфина, в результате снижения ЕСН у российских предприятий будет оставаться дополнительно 280 млрд. рублей в год, которые могут быть направлены на повышение зарплат и инвестиций в производство и, таким образом, стать дополнительным стимулом экономического роста, но сколько-нибудь ощутимый эффект ожидается не ранее чем через два-три года.

Таким образом, путь легализации заработной платы (если рассматривать эту проблему с экономической точки зрения) в развитии и укреплении институциональных основ субъектов: не только государства, но и работодателя, и наемного работника. В настоящее время этого не происходит по той причине, что последним двум субъектам проще реализовать свои интересы в налаженной "теневого" схеме выплат заработной платы. Безусловно, решение проблемы легализации заработной платы является приоритетной задачей на сегодняшний день, и попытки для этого предпринимаются. В частности, на государственном уровне осознана необходимость социального партнерства в отношениях работодателя, наемного работника и государства, но условия социального партнерства реализуются пока недостаточно полно, а значит, и прочие меры по "легализации" заработной платы не могут быть полностью эффективны.

СОСТОЯНИЕ УСЛОВИЙ И ОХРАНЫ ТРУДА – ВАЖНЕЙШИЙ РЕЗЕРВ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ РОССИИ

Сергеева Е.А. - студентка, Горбунова Т.Н – преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

По долгосрочному прогнозу Минэкономразвития России, тенденция к сокращению численности занятых в основных видах экономической деятельности сохраняется: в ближайшие 10-15 лет их количество составит 50,1 млн. человек, из них 7 млн. (в том числе 1,6 млн. женщин) будут трудиться на рабочих местах с вредными или опасными условиями труда. Эта тревожная тенденция требует многостороннего исследования, нацеленного на поиск возможностей ослабления нарастающего дефицита трудовых ресурсов, включая сокращение потерь, связанных с производственным травматизмом, профессиональной и производственно обусловленной заболеваемостью.

Для Российской Федерации, в экономике которой велик удельный вес добывающих отраслей и отраслей первичной переработки природных ресурсов (в основном расположенных в северных регионах с достаточно сложной экономической и климатической обстановкой), проблема формирования действенных механизмов социальной защиты работников от сложных сочетаний профессиональных, экологических и природно-климатических рисков является особенно актуальной.

Эффективный и безопасный труд возможен только на рабочем месте, условия труда которого отвечают положениям основного закона страны – Конституции РФ, государственным нормативным требованиям.

Улучшение охраны труда предполагает не только дальнейшее совершенствование системы государственного управления, в том числе повышение роли органов исполнительной власти субъектов РФ, местного самоуправления, но и реализацию принципиально новых подходов к ее организации.

Охрана труда и здоровье работника должны занять достойное место в концепции социально - экономического развития, если всерьез намерены переломить демографическую ситуацию в стране.

В промышленно развитых странах уже давно осознали, что травматизм на производстве, профессиональные заболевания и общая заболеваемость работников не могут быть спутниками эффективного бизнеса, экономического и социального развития государства. Каждый доллар, вложенный в улучшение условий труда, позволяет сберечь 4,56 доллара.

В странах Евросоюза потери рабочего времени, связанные с общей заболеваемостью, в расчете на одного работника в год составляют 7, 9 рабочего дня. В России в 2006 г. число дней нетрудоспособности у пострадавших с утратой трудоспособности на один рабочий день и более, а также со смертельным исходом в расчете на одного пострадавшего составило 32,9 дня, а на одного работающего из-за болезней в среднем теряется до 10 рабочих дней. Если принять во внимание, что экономике страны занято свыше 67 млн. человек, то общие потери рабочего времени соответственно составляют более 670 млн. рабочих дней в год. Это означает, что около 2,7 млн. человек ежегодно по этой причине выведены из процесса производства или оказания услуг населению.

Положение в области охраны и условий труда в Российской Федерации в 2006 г. оставалось напряженным, несмотря на ряд позитивных изменений по отдельным показателям. На протяжении шести лет наблюдается тенденция к снижению травматизма- общего и со смертельным исходом. По данным Росстата, в 2006 г. коэффициент частоты производственного травматизма ($K_{\text{ч}}$) составил 2,9 (2005-3,1), а коэффициент частоты производственного травматизма со смертельным исходом ($K_{\text{ч.см}}$)- 0,118 (2005- 0,124). По оперативным сведениям государственной инспекции Роструда, в 2006 г. на производстве погибло 4301 человек, в том числе 362 женщины и 14 подростков, не достигших возраста 18 лет. По сравнению с уровнем 2005 г. общее количество погибших сократилось на 303 человека (6,6 %).

Среди федеральных округов самые низкие показатели травматизма, в том числе со смертельным исходом, имели место в Южном федеральном округе ($K_{\text{ч}}$ -2,3; $K_{\text{ч.см}}$ - 0,089). Самые высокие по общему травматизму – Северо – Западному ФО ($K_{\text{ч}}$ -3,9), со смертельным исходом – Дальневосточный ФО ($K_{\text{ч.см}}$ -0,191), что на 25,6% и на 38,2 % выше средних показателей по стране.

Если рассматривать проблему по видам экономической деятельности, то наиболее высокий уровень производственного травматизма со смертельным исходом традиционно наблюдается в строительстве (920 человек), на обрабатывающих производствах (789 человек) и в сельском хозяйстве (666 человек).

В 2006 г. в Российской Федерации произошло 12640 несчастных случаев с тяжелыми последствиями, в которых пострадали на обрабатывающих производствах -3141 человек, в строительстве -2369, сельском хозяйстве – 1842, на транспорте и связи – 1256 человек.

Хотя динамика производственного травматизма, в том числе и количество случаев со смертельным исходом, имеют устойчивую тенденцию к снижению, состояние условий труда нельзя считать удовлетворительными. Здесь, в отличие от показателей травматизма, наблюдается обратная картина. На предприятиях добывающих отраслей (нефть, газ, уголь, руда), черной и цветной металлургии, лесной и деревообрабатывающей промышленности большинство рабочих мест (70-80%) относится к производству с тяжелыми и вредными условиями труда.

В стране практически каждый пятый работник трудится в условиях, не отвечающих санитарно- гигиеническим требованиям, а в таких видах экономической деятельности, как черная и цветная металлургия, электроэнергетика, тяжелое машиностроение, доля работающих в неблагоприятных условиях труда составляет одну треть и более.

В 2006 г. доля женщин, занятых в условиях, не отвечающих санитарно - гигиеническим нормам, продолжала увеличиваться, достигнув 14,4%. Удельный вес лиц моложе 18 лет, работающих в неблагоприятных условиях, остался на уровне 2005 г. (1,4% от их списочной численности). 106125 женщин было занято тяжелым физическим трудом, более 9,5 тыс. женщин продолжали трудиться на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности (рис. 1).



Рисунок 1 – Динамика численности женщин, занятых тяжелым физическим трудом и работающих на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности за 2001-2006 гг. в РФ

Анализ причин заболеваемости в стране показывает, что до 40% заболеваний (без учета производственно обусловленной заболеваемости, конкретный учет пока не ведется) прямо и косвенно связано с неудовлетворительными условиями труда. Более 20% среди всех впервые признанных инвалидами утратили трудоспособность в возрасте 45-50 лет. Инвалиды вследствие профессионального заболевания – как правило, лица трудоспособного возраста: возмещение вреда, нанесенного их здоровью, требует экономических затрат. В связи с вредными и особо вредными условиями труда ежегодно досрочно (на 5-10 лет раньше общеустановленного возраста) выходят на пенсию около 280 тыс. человек.

Смертность трудоспособного населения, связанная с условиями труда, превышает аналогичный показатель по Евросоюзу в 2,5 раза.

По данным Роструда, в 2006 г. было зарегистрировано 7740 случаев профессиональных заболеваний, это на 5,9% меньше, чем в 2005 г.. Несмотря на то, что в последние пять- шесть лет количество случаев профессиональных заболеваний снижается.

Ежегодные экономические потери, связанные со смертностью, травматизмом и профессиональной заболеваемостью россиян, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда, составляет примерно 425 млрд. руб., или 1,9% ВВП. Наряду с экономическими потерями, связанными с неудовлетворительными условиями труда, производительным травматизмом и профессиональными заболеваниями, страна несет большие социальные издержки.

Анализ состояния здоровья работников свидетельствует о его существенном ухудшении за последние годы. Уровень смертности населения трудоспособного возраста от неестественных причин (несчастных случаев, отравлений и травм) в 2 раза превышает показатели развитых стран.

Медико-демографическая ситуация (при сохранении соответствующего уровня смертности лиц трудоспособного возраста) в достаточно короткий срок может привести к реальному дефициту трудовых ресурсов. Однако при анализе причин процессов депопуляции в России не учитывается качество репродуктивного здоровья, определяющего демографические перспективы страны. С конца 80-х годов наблюдается устойчивый рост смертности мужчин и женщин в трудоспособном возрасте: за последние 20 лет она возросла в 1,6 – 2,4 раза у мужчин и в 1,6 – 2,3 раза у женщин. Самый высокий темп прироста смертности (в 2 раза и более) у мужчин – в возрасте 25-50 лет, у женщин 25-40 лет. Ежегодно количество смертей почти на 1 млн. превышает рождаемость, причем повышенная смертность отмечается в основном среди трудоспособных слоев населения. Смертность мужчин превышает смертность женщин трудоспособного возраста в 5-7 раз, в результате чего сложился беспрецедентный, более чем в 13 лет, разрыв продолжительности жизни между мужчинами и женщинами (58,9 и 72, года соответственно). Продолжительность жизни населения в России на 12 лет меньше, чем в США, на 8 – чем в Польше и на 5 лет – чем в Китае.

Вредные факторы производственной среды оказывают негативное влияние на репродуктивное здоровье работающих, в том числе женщин, и здоровья потомства.

Наличие рабочих мест с вредными условиями труда отрицательно влияет на состояние рынка труда. Падение престижа ряда профессий и специальностей из-за вредных или опасных условий труда ведет к усилению дефицита кадров по рабочим специальностям и необходимости привлечения иностранной, в основном неквалифицированной, рабочей силы. В случае непринятия мер по улучшению условий труда, профилактике снижения производственного травматизма и профессиональной заболеваемости демографическая ситуация в стране значительно осложнится, возрастет дефицит рабочих кадров. Поэтому, как никогда ранние, остро встает вопрос о принятии практических и во многом не традиционных для нас мер, позволяющих ослабить влияние условий труда на процесс увеличения такого дефицита.

ЧЕМ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ КОМПАНИИ ЛЮДИ-«БУМЕРАНГИ»

Соколовский Н.А. - студент, Горбунова Т.Н. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Нередко случается, что человек, уволившийся из компании, через какое-то время просится обратно. Стоит ли внимать желаниям «блудных сыновей», и можно ли превратить временно ушедших в самых что ни на есть лояльных сотрудников?

Понятия «пожизненный найм» для большинства специалистов сегодня просто не существует. Для поддержания жизненного тонуса человеку нужны деньги, которые он может заработать в вашей компании. А завтра ему просто-напросто станет скучно, и он уйдет. В любом случае руководитель должен позаботиться о поддержании отношений с увольняющимся, потому что через какое-то время у него может возникнуть желание (или потребность) вернуться. Вопрос в том, стоит ли работодателю давать возвращенцу второй шанс.

Для крупных и средних предприятий США и стран Западной Европы повторный прием на работу стал абсолютно привычным делом. Большинство организациями приветствуется возвращение старых сотрудников, и с каждым годом число таких работодателей увеличивается.

Некоторые западно-европейские и американские фирмы не только не брезгают «бывшими», но и закладывают в кадровую стратегию возможность их возвращения.

Можно выделить ситуации, в которых бумеранги просто не заменимы.

Когда перенаем допустим:

Эффект для бизнеса от возвращения бывшего сотрудника во многом зависит от причин его ухода и обстоятельств, при которых он возвращается.

Открытие представительства в другом городе:

Если вдруг сотруднику по каким-то причинам нужно переехать в другой город и, как следствие, поменять место работы, а поскольку никаких альтернатив директор предприятия не может предложить, ему не остаётся ничего иного, кроме как отпустить сотрудника, попросив при этом какое-то время курировать проект дистанционно. А спустя несколько месяцев компания откроет в этом городе представительство, и ее руководитель может предложит своему бывшему подчиненному вернуться в компанию.

Ударим новыми проектами по старым сотрудникам:

Иногда хорошим поводом для принятия «бумеранга» могут послужить благоприятные изменения в компании, скажем — выход на новый этап развития.

Менеджер отдела продаж уволился из-за отсутствия перспектив карьерного роста — штат был укомплектован, на должности начальника отдела продаж работал талантливый менеджер. Спустя два года компания решила расширить свой бизнес, запустив новую группу товаров. Как раз тогда пути компании и некогда работавшего в ней специалиста (который к тому времени стал профессиональным руководителем в области продаж) пересеклись. И он согласился возглавить новое направление.

Иногда полезно отпустить сотрудника в другую компанию поработать над проектом, аналогичным тому, в котором он занят сейчас, а потом снова пригласить к себе, предложив выгодные условия.

Открывайте! Мы к вам со своим добром!

Многие сотрудники уходят в другие организации с целью профессионального и карьерного роста, а возвращаясь назад, успешно применяют приобретенные знания и навыки в проектах своей старой компании.

Закрывать прорехи профессионалом

Никуда не денешься от факта, что «бумерангами» частенько закрывают горящие вакансии. Обратиться с предложением к бывшему сотруднику особенно выгодно, когда в сжатые сроки нужно найти человека на руководящую должность.

Итак, выделим теперь несколько положительных моментов в возвращении «бумерангов»:

1. «Бумеранг», поработав в другом месте, может под иным углом посмотреть на бизнес-процессы компании и увидеть узкие места, которые ранее оставались без должного внимания.
2. В компанию привносятся новые компетенции, знания, навыки, эмоции. Устанавливаются новые контакты, появляются новые клиенты.
3. Компания возвращает, по большому счету, не конкретного сотрудника, а набор профессиональных и личностных компетенций, позволяющих ей эффективно работать. Это особенно заметно, когда речь идет об узкопрофильных специалистах, которых на рынке труда можно пересчитать по пальцам одной руки.
4. Вернувшийся сотрудник будет более лоялен к компании. «Бумеранги» обычно возвращаются надолго. Как правило, для них это решение непростое, а соответственно — обдуманное и взвешенное.
5. Для руководства встреча с «бумерангом» — это всегда повод сказать: «У нас лучше». «Бумеранги» — укрепление имиджа работодателя.
6. Возвращению «бумерангов» можно придать статус корпоративной легенды. Особый акцент, в которой будет делаться на руководящих должностях.
7. Для персонала бумерангизм — имидж компании, лояльной к своим сотрудникам и прощающей «ошибки молодости». Для конкурентов — это красный сигнал: не брать специалиста из этой компании, ведь он может в любое время вернуться к прежнему

работодателю. Для компании — получение инсайдерской информации, если вернувшийся сотрудник поработал у конкурентов.

8. «Бумеранг» обычно возвращается с новыми идеями, проектами. Зная недочеты своей компании, обладая статусом «своего», ему легче внедрить новое, чем пришедшему «варягу» делать все с нуля.

Однако не все так безоблачно, и нередко прием «бумеранга» бывает сопряжен с негативными моментами. Часто после его прихода ухудшаются взаимоотношения в коллективе, особенно это касается компаний с маленьким штатом. Если вы не хотите, чтобы бывший сотрудник стал причиной раздоров и шатаний в коллективе, лучше не рискуйте.

Памятка по найму бумерангов

1. Нанимайте, увольняйте. Помните, что возможность перенайма во многом зависит от правильного прощания с сотрудником. Он должен почувствовать при выходе, что у него остается шанс на вход. Подготовка почвы для возвращения «бумеранга» начинается с прощального интервью, на котором уходящий не должен чувствовать себя предателем, а наоборот, — удостовериться, что компания не осуждает его за уход и даже поддерживает.

2. Считайте. Разработайте оценочную шкалу с учетом времени и других затрат на возвращение «бумеранга». Всегда сравнивайте эти средства с расходами на трудоустройство новых людей. Принимайте решение о перенайме исходя из экономической целесообразности, а не из-за личных симпатий к бывшему сотруднику.

3. Следите. Составьте рейтинговый перечень специалистов, которых вы хотели бы вернуть. Поразмыслите, что вы сможете им предложить в случае их возвращения. Для этого внимательно изучайте систему управления персоналом и корпоративную культуру компаний, в которые уходят ваши сотрудники.

5. Держите в курсе. Рассылайте «бывшим» корпоративные новости, предоставляйте им скидки на продукты вашей компании, бесплатное обучение. Периодически отправляйте им публикации и аналитические материалы, которые они могут использовать в своей работе. Уведомляйте об открывающихся в вашей компании вакансиях.

6. Помогайте. Не отказывайтесь консультировать уволившихся сотрудников в технических вопросах, возникающих у них на новой работе.

7. Рекламируйте. Сделайте программу возвращения «бумерангов» одним из стратегических направлений своей кадровой стратегии, пропишите ее в ваших презентациях.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА

Сугак П.Ю. - студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т. п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

По мере развития процессов приватизации предприятия преобразуются в организационно-правовые формы, свойственные рыночной экономике (унитарные предприятия, коммандитные товарищества, акционерные общества, товарищества с ограниченной ответственностью и т. п.). Любая из этих организаций формирует органы, необходимые для ее управления, обеспечивающие ее работу и представляющие ее в отношениях с другими предприятиями, государственными органами и гражданами.

Так, в акционерном обществе реальное право на ведение хозяйства, распоряжение и пользование собственностью имеет правление во главе с председателем (им может быть, генеральный директор, исполнительный директор, президент). Здесь возможны противоречия при пересечении полномочий и интересов правления и совета директоров акционерного общества. Достаточно выраженные противоречия могут порождать конфликты.

В качестве причин таких конфликтов могут быть: различие в оценке советом директоров и членами правления стиля и методов управления вышестоящих органов; случаи рассогласования интересов правления и совета директоров по вопросам внутрипроизводственной деятельности; искусственное рассогласование интересов производства и управления, когда возникают трения между руководителями цехов, участков, служб и членами правления по вопросам участия членов правления в заседаниях в рабочее время; рассогласование интересов правления и территориальных органов управления, в частности управы района. В последнем случае могут возникать несогласование позиций членов правления о порядке выплат на нужды района из средств, заработанных коллективом предприятия, и методами их получения. Правление, выступая от имени акционеров в роли «хозяина», проявляет интерес к учету и расходованию средств и вправе возражать против необоснованных выплат по указанию вышестоящих организаций, что может создать напряженность, конфликтную ситуацию и даже привести к конфликту.

Всякий конфликт в собственном смысле слова может быть представлен тремя этапами: начало, развитие, завершение.

К собственно конфликту примыкают еще два периода:

- 1) предконфликтный,
- 2) послеконфликтный.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);
- 2) открытый конфликт (собственно конфликт):
 - инцидент (начало конфликта),
 - эскалация (развитие) конфликта,
 - завершение конфликта;
- 3) послеконфликтный период.

Современная конфликтология выработала многообразные способы регулирования и конструктивного завершения конфликтов. Но основной способ, который приводит не только к надежному устранению противоборства, но и установлению сотрудничества в послеконфликтной стадии – это совместная деятельность людей, направленная на достижение общей цели. Там, где есть общие интересы, общие цели и задачи деятельности, там различия и даже противоречия отступают на задний план, устанавливаются дружеские отношения и благоприятный психологический климат.

По методам разрешения конфликтов принято различать два типа управленческой деятельности: авторитарный и демократический. В первом случае руководитель сам принимает решения, а члены организации выступают в качестве исполнителей. В мировой практике этот

стиль управления признается неэффективным. С целью повышения эффективности деятельности организации предлагается демократический стиль, который обеспечивает чувство причастности сотрудников к принятию решений. В этом случае эффективность повышается, так как ответственность за принятие решений и их осуществления распространяется на всех.

Для того чтобы не допустить дисфункциональные последствия конфликта, руководитель должен знать современные методы управления ими.

Различают структурные методы разрешения конфликтных ситуаций:

1. Разъяснение требований к работе.

Этот метод является одним из лучших в управлении персоналом с целью предотвращения дисфункционального конфликта и основан на детальном разъяснении сотрудникам заданий, возможностей информационного обеспечения, путей и способов взаимодействия, уровня достигаемых результатов. При использовании этого метода важна роль руководителя как координатора заданий, регламентов управления, правил и процедур выполнения работ, а также принятой системы контроля исполнения и оценки индивидуального вклада в решение задач подразделения.

2. Координационные и интеграционные механизмы.

Одним из самых распространенных координационных механизмов является иерархическая структура руководства и подчинения (цепь команд). Если два и более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю. Принцип единоначалия укрепляет иерархическую структуру и способствует предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций, так как заранее известна и четко исполняется соподчиненность звеньев управления и отдельных сотрудников.

3. Общеорганизационные комплексные цели.

Идея, заложенная в основу этого метода, заключается в кооперации усилий ряда отдельных сотрудников, групп, подразделений для достижения общей цели. То есть на всех уровнях управления вплоть до исполнителя, устанавливаются скоординированные цели, направленные на достижение главной цели организации. В этом случае особую важность приобретает грамотно сформулированная миссия организации и гибкая система контроля и координации.

4. Структурирование системы вознаграждения.

Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение сотрудников, чтобы избежать дисфункциональных последствий. В основу этого метода положено систематическое скоординированное использование системы вознаграждения и поощрения тех уровней управления и отдельных лиц, которые способствовали осуществлению общеорганизационных, а не местнических целей. Этот метод дает возможность руководителям подразделений самостоятельно решать, каким образом вести себя в конфликтах с другими подразделениями, чтобы не нарушать условий достижения целей организации.

Наравне со структурными, существуют также межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций. В межличностных конфликтах важно оценить неизбежность конфликта, его цели, средства, силы и поддержку обеих сторон, самое опасное это не замечать назревшего конфликта, что накаляет эмоции и втягивает в конфликт новых участников.

Для разрешения конфликта необходимо:

- взять под контроль эмоции, осознать причину своего гнева, обиды;
- понять истинные цели и причины конфликта;
- локализовать конфликт, не выдвигать несколько причин;
- внимательно выслушать оппонента и понять его позицию;
- установить доброжелательный тон разговора;
- разобрать конфликт пункт за пунктом, пытаясь не переубедить, а прийти к согласию;
- мыслить позитивно, то есть найти общность взглядов и интересов;

- соглашаться с тем, в чем оппонент прав;
- помнить, что ничто так не разоружает оппонента, как создание ему условий для почетного отступления;
- при необходимости прибегнуть к услугам авторитетного третьего лица.

Наиболее часто используемые методы управления конфликтами в учреждениях социальной сферы могут быть сведены к следующим:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт обусловлен дефицитом ресурсов);
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

Обычно, конфликты, будучи пущенными, на самотек, разрастаются, и поэтому руководителям приходится брать дело их преодоления в свои руки. Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения. Причем, последняя, в зависимости от ситуации, реализуется с помощью принуждения или убеждения.

Стратегия предупреждения конфликта сводится в основном к мероприятиям организационного и разъяснительного характера: улучшению условий труда, более справедливому распределению ресурсов и вознаграждению, изменению структуры организации, методов управления ею, контролем за соблюдением правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и начать переговоры с целью найти приемлемое решение, которое исключает чье-то поражение.

Реализуя эту стратегию, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться, на основе конфликта, желаемых целей, определяет причины его возникновения, границы, позиции сторон, интересы; выявляет общее во взглядах, если они в целом не совместимы и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения. При необходимости, если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, он применяет административные методы воздействия.

Таким образом, можно сделать вывод, что проблема конфликтов в организациях социальной сферы очень важна на сегодняшний момент. Современная точка зрения состоит в том, что многие организационные конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые проблемы, разнообразные точки зрения, организовать совместный поиск приемлемых для всех сторон решений. В процессе такого поиска возникает взаимопонимание, сотрудничество, улучшаются внутренние отношения, повышается трудовая и творческая активность людей. В то же время конфликты могут иметь и негативные последствия. Они усиливают неудовлетворенность людей, ухудшают морально-психологический климат в коллективе, ограничивают сотрудничество, снижают производительность, повышают текучесть кадров.

РУКОВОДИТЕЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Теренина Н.А. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова (г. Барнаул)

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значения самому понятию управление.

Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое, и, если работу самого руководителя не организовать должным образом, то он не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации. Если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

Мощная поддержка сотрудников - это ключ к эффективному руководству. Быть хорошим руководителем - это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Они имеют самое верное представление о стиле вашего руководства. То, как вы выглядите в их глазах, зачастую объясняет все ваши успехи и неудачи. Подчиненные прекрасно отдают себе отчет в том, какая разница в работе с плохим и хорошим руководителем. При хорошем руководстве становится интереснее их работа, а достигнутые результаты подкрепляют чувство профессиональной гордости. При плохом руководстве подчиненные отбывают трудовую повинность.

Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему.

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствием замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально-положительным "планом" общения.

Культура речи руководителя среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатление у людей.

Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Руководитель - это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других - это распределить между ними конкретные задания. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненным называется делегированием полномочий. От того, насколько руководитель владеет искусством делегирования полномочий, зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Руководитель, не умеющий или не желающий использовать методы делегирования - не настоящий руководитель. Он должен научиться делать работу руками своих подчиненных.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль. Но не следует полагать, что только

руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать работу.

РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЯХ РАЗВИТИЯ

Турченко Ю. В. – студентка, Горбунова т.Н. – ст.преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Управление персоналом - это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

Менеджмент предприятия включает два аспекта. Первый - это определение целей организации, разработка мероприятий по их осуществлению, контроль за результатами.

В данном случае менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй предполагает, что руководить предприятием означает также и управлять людьми. В этой связи представляется, что удовлетворение потребностей работающих в организации сотрудников - одна из важнейших целей, залог ее эффективной работы.

Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, поэтому противопоставлять их или отдавать предпочтение одному из них не имеет смысла.

Руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения с одной стороны, направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач организации- с другой стороны.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1. участвует в создании материальных благ не прямо, а через других лиц;
2. в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
3. его результатом являются управленческие решения;
4. средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
5. это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности невозможно.

Основной особенностью работы руководителя является то, что он одновременно решает экономические, административные и социально-психологические задачи.

Методы управления:

<i>Административные</i>	<i>Экономические</i>	<i>Соц. - психологические</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Установление госзаказов • Формирование структуры органов управления • Утверждение административных норм и нормативов • Правовое регулирование • Издание приказов указаний и распоряжений 	<ul style="list-style-type: none"> • технико-экономический анализ • технико-экономическое обоснование • планирование • материальное стимулирование • кредитование • ценообразование • участие в прибылях и капитале • налогообложение • установление 	<ul style="list-style-type: none"> • социальный анализ в коллективе работников • социальное планирование • участие работников в управлении • социальное стимулирование развития коллектива • удовлетворение культурных и духовных потребностей • формирование групп,

<ul style="list-style-type: none"> • инструктирование • отбор, подбор и расстановка кадров • утверждение методик и рекомендаций • разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятий • установление административных санкций и поощрений 	<p>экономических норм и нормативов</p> <ul style="list-style-type: none"> • страхование • установление материальных санкций и дотаций 	<p>создание нормального психологического коллектива</p> <ul style="list-style-type: none"> • установление социальных норм поведения • развитие у работников инициативы и ответственности • установление моральных санкций и поощрений
---	---	--

Типы стратегий предприятия, требования к работникам и принимаемые управленческие решения

Характеристика	Требования к работникам	Управленческие решения
Предпринимательская стратегия		
<p>Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы не достаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер даже без соответствующей детальной проработки.</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми и рисковать и не бояться ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</p> <p>Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности - удовлетворяющие вкусам работника.</p> <p>Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.</p> <p>Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.</p> <p>Планирование перемещений:</p> <p>В центре - интерес служащих; подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.</p>
Стратегия прибыльности		
<p>В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых</p>	<p>Внимание на критерии количества и эффективности; сроки - кратковременные; результаты – при</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жестки.</p> <p>Вознаграждения: основываются на заслугах,</p>

<p>затрат, весьма скромные; возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита: действует обширная система различного рода процедурных правил.</p>	<p>относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости.</p>	<p>старшинстве и внутренних представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты используются в узкой области.</p>
<p>Ликвидационная стратегия</p>		
<p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работающих, насколько это возможно. Почти совсем не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли.</p>	<p>Требуются служащие на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности предприятию. Особой потребности в кадрах и их наборе нет.</p>	<p>Набор служащих: маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости. Продвижение: те, у кого есть требуемые навыки, имеют возможность продвижения.</p>
<p>Стратегия круговорота (циклическая)</p>		
<p>Основное - спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются, чтобы выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала - довольно угнетенное.</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и длительные перспективы.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы.</p>

В заключение необходимо сказать, что работа руководителя многогранна и сложна. Это не только выбор стратегии предприятия и расстановка кадров, не только экономический анализ работы предприятия, но и координация работы и жизнедеятельности предприятия. От руководителя во многом зависит: будет ли предприятие долгое время эффективно работать или

« умрет» через несколько месяцев. Поэтому, принимая на себя обязанности руководителя, человек должен хорошо понимать всю степень принятой на себя ответственности и разбираться в особенностях руководящей работы. Только постоянное и неизменно доброжелательное отношение к окружающим, строгое и критичное отношение к себе, желание совершенствоваться помогут стать успешным руководителем.

ВНЕДРЕНИЕ ЕДИНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ (ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И KPI/BSC) НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Чернова А.С. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова (г. Барнаул)

Перегрев заработных плат, когда цена специалиста оказывается выше его реальной отдачи в рамках бизнеса, в прошлые годы отмечался в центральной части России многими компаниями. Сейчас данная тенденция дошла и до регионов. Первыми в списке «перегретых» являются специалисты банковской сферы. Поэтому многие финансово-кредитные институты стремятся создать наиболее точную систему оценки достижений своих специалистов.

Одним из успешно зарекомендовавших себя инструментов управления является создание системы мотивации сотрудников на основе ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI). Поскольку показатели разрабатываются с учетом стратегических целей и задач конкретной компании, внедрение KPI позволяет четко сформулировать стратегию компании, распределить ответственность за выполнение поставленных целей и задач между сотрудниками, оценить результаты реализации стратегии и при необходимости скорректировать ее и становится нормой для развитых предприятий г. Барнаула.

Специалисты из 23% опрошенных компаний подтвердили использование методологии управления по KPI и BSC (balanced scorecard - разновидность систем KPI, основанная на стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам). Очевидна новизна разработки и внедрения этой методологии на российском рынке – 70% компаний, использующих KPI и BSC, отметили, что используют технологию менее 1 года. Однако около 20% компаний принявших участие в опросах и, не использующих на сегодня систему управления по KPI и BSC, планируется ее применение в ближайшем будущем (период до 1 года).

Причинами же использования KPI и BSC для стратегического управления/планирования в основном является стремление к получению конкурентных преимуществ за счет использования передовых технологий в производстве и управлении, а также для повышения эффективности работы предприятия в результате охвата всех подразделений и бизнес-процессов компании.

Объектом проведенного автором данной научной публикации исследования является Алтайский банк Сбербанка России, экспериментальной площадкой – отдел по работе с персоналом, штат которого составляет 16 человек.

Процесс разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности в отдел по работе с персоналом Алтайского банка Сбербанка России проходил в виде следующей последовательности взаимосвязанных этапов.

1. Создание Координационного совета, как органа управления разработкой и внедрением системы показателей KPI.
2. Образование органа внедрения (Рабочей группы), в компетенции которого находится формулирование стратегии компании в терминах понятных персоналу на всех уровнях управления и разработка полного перечня показателей эффективности, целевые значения которых станут формальной основой для формирования целей управления отдельными процессами и/или подразделениями компании.

На самом верху располагаются корпоративные показатели эффективности. Далее идут финансовые показатели, которые рассчитываются для каждого отдельного процесса и/или подразделения. Третий уровень - это показатели результативности и производительности, которые используются для расчета финансовых показателей. На четвертом уровне размещаются тактические показатели эффективности отдельных функций и/или технологических процедур. На самом нижнем уровне расположены показатели, оценивающие эффективность использования/обслуживания отдельных видов (единиц) оборудования. Все ниже лежащие уровни призваны обеспечить максимально объективный расчет корпоративных показателей.

ССП предлагает рассматривать деятельность компании в четырех проекциях: проекция финансовой составляющей, проекция клиентской составляющей, проекций бизнес-процессов, проекция кадрового потенциала.

Основные требования к KPI:

- ограниченное количество (10-20 показателей по 3-5 отдельным направлениям);
- единство для всей организации;
- измеримость, возможность дать показатель в цифровом выражении;
- прямая связь с важнейшими факторами успеха;
- подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы;
- стимул для сотрудника.

3. Разработка модели эффективного управления для отдельных процессов и/или подразделений, основанной на стратегических целях и корпоративных показателях эффективности.

4. Разработка методики расчета показателей эффективности отдельных процессов (подразделений) на основе функциональных, тактических показателей эффективности, показателей результативности и производительности, финансовых показателей.

5. Определение части процессов, отдельные функции, процедуры, типы оборудования, которые наиболее сильно влияют на достижение целевых значений KPI для процесса (подразделения) в целом.

6. Разработка методики расчета и анализа показателей эффективности. Определение лиц, ответственных за расчет и анализ; данных, используемых для расчета; целевых значений для каждого показателя. Установление периодичности расчета (раз в квартал) и формы передачи на вышележащий уровень управления.

Порядок и логика расчета каждого показателя обусловлены типом данного показателя (относительный, абсолютный, план-фактный и т.д.). Наибольшую сложность представляет определение формул для расчета качественных показателей. Как правило, формальный расчет таких показателей затруднен, и они рассчитываются на основании экспертных оценок или рейтингов. Для того чтобы повысить объективность оценок следует уделять повышенное внимание выведению формулы расчета показателя, в частности выбору экспертов, выставляющих оценки или веса.

7. Оценка в какой мере существующая система вознаграждения и мотивации персонала соответствует предлагаемому набору KPI. Внесение соответствующих изменений. Когда речь заходит об оценке деятельности конкретных сотрудников, когда эта оценка напрямую влияет на размер их вознаграждения, тогда от используемых методов и способов расчета зависит не только производительность труда, но и уровень социальной напряженности в коллективе.

8. Выбор автоматизированной системы класса Enterprise Asset Management (например, модули ARIS/BSC или Hyperion BSC) обеспечивающую сбор и хранение исходных данных, расчет и представление показателей эффективности, ее внедрение.

Наиболее сложными этапами внедрения системы, по мнению 60% респондентов, стали следующие: привязка KPI к целям (разработка системы KPI, определение критериев выбора KPI); настройка и внедрение автоматизированной системы; обучение пользователей.

Проблемами разработки и внедрения ССП в контексте модели «Человек-Стратегия-Организация» стали:

1. на уровне «Человек»: непонимание руководством роли нематериальных активов; стремление копировать «передовые мировые практики», приводящие к механическому перенесению чужих компетенций на реальность своего бизнеса;
2. на уровне «Стратегия»: отражение в ССП не показателей, а конкретных плановых значений показателей и последующее стремление найти между ними не причинно-следственные, а счетные связи;
3. на уровне «Организация»: нестыковка различных подсистем управления.

Респонденты говорили о том, что поддержание системы требует привлечения высококвалифицированных кадров, которые на данном этапе развития менеджмента отсутствуют в компаниях. Результаты опроса явно указывают на необходимость создания системы мотивации, которая бы обеспечила персональную ответственность менеджеров в использовании и поддержании работоспособности системы.

От того, насколько четко начальник и подчиненный будут понимать сущность показателя, объект измерения, а также формулу, зависит их субъективная оценка собственной деятельности и вероятность возникновения конфликтов между различными уровнями управления. То есть, полное и четкое оформление всех аспектов, связанных с показателем, является одним из наиболее значимых факторов, влияющих на успех внедрения всего проекта по измерению деятельности.

Таким образом, оценка эффективности деятельности специалистов отдела по работе с персоналом была произведена на основе ключевых показателей эффективности по перспективе L «Персонал и системы». Все данные были сведены в итоговую таблицу, фрагмент которой представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка эффективности деятельности старшего инспектора отдела по работе с персоналом на основе ключевых показателей эффективности

Показатели эффективности	Критерии оценки	Вес, %	План, %	Факт, %	% достижения цели	Оценка	от 1 до 5	Взвешенная оценка
Объективные показатели		0						
Производительность труда в курируемых подразделениях	Организация труда персонала и мотивация <i>Обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда</i>	5						
Коэффициент текучести	Управление составом сотрудников	5						
Замещаемость специалистов с высшим образованием	<i>Поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне</i>	5						
Процент уволившихся со стажем менее 3 лет	Адаптация персонала <i>Повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив; создание благоприятного социально-психологического климата</i>	5						
Процент	Оценка персонала							

	специалистов, успешно прошедших аттестацию	<i>Поддержание состава квалифицированных сотрудников на оптимальном уровне</i>	5					
	Процент специалистов, успешно прошедших обучение	<i>Обучение персонала Поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне</i>	5					
Субъективные показатели			0					
	Оценка сотрудниками отдела по многофакторной модели (методика 360 ⁰)	<i>Развитие корпоративной культуры Поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе</i>	0					
ИТОГО			00					

*Примечание: Взвешенная оценка = Оценка выполнения показателя * Вес; Суммарная взвешенная оценка = \sum взвешенных оценок по каждому показателю; показатели плана пересматриваются раз в полугодие.*

Таким образом, KPI позволяет оценить эффективность деятельности сотрудника и вознаградить его соответственно проведенной деятельности, согласно нижеприведенному плану.

Премирование происходит по следующей шкале:

- при оценке от 0 до 2 премия не начисляется;
- при оценке от 3 до 5 премия равна квадрату суммарной взвешенной оценки, т.е.:
 $x^2 = y \%$

Сумма премии рассчитывается умножением полученного процента на заработную плату за оценочный период (месяц, квартал, год).

Правильно построенная Сбалансированная Система Показателей, поддерживаемая удобными программными средствами, позволяет предприятию:

- сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения предприятия к поставленным целям;
- обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);
- повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

Согласно официальным сведениям 15% компаний, внедривших и использующих KPI и BSC в своей деятельности, достигли высоких результатов и высоко оценивают методику порядка 80%. При этом всего около 21% использующих систему сбалансированных показателей (против 30% в текущем исследовании) считают эффект невысоким либо констатируют отсутствие эффекта вследствие внедрения KPI и BSC.

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям.

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Шипай Е.С. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Основная роль в безубыточной работе любого предприятия принадлежит его персоналу. От того, как организован труд в организации, частично зависит то, насколько персонал будет стремиться работать в этой организации. Все составляющие организации труда: условия труда, режим работы и отдыха, планировка рабочих мест, условия оплаты и стимулирования труда (сюда включается социальный пакет, различные доплаты, другие материальные и нематериальные стимулы) оказывают на персонал воздействие. Они призваны “привязывать” персонал к предприятию, но часто их неудовлетворительное состояние приводит к обратному эффекту. Таким образом, можно сделать вывод: организация труда неразрывно связана с мотивацией персонала.

Результаты проведенного нами опроса сотрудников в ООО «Региональное кредитное агентство», осуществляющем свою деятельность в г.Барнауле, выявили следующие наиболее важные и интересные моменты. Следует отметить, что это кредитная организация с численностью сотрудников около 150 человек.

78% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность размером заработной платы. Следует повысить материальное стимулирование работников, а так как поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.

Опрос показал, что более половины сотрудников (58%) не видят перспективы профессионального и служебного роста в данной организации. Это может быть обусловлено тем, что организация небольшая и повышение может быть только в случае высвобождения вышестоящей должности.

62% опрошиваемых ответили, что их удовлетворяют взаимоотношения с непосредственным руководителем. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным. С развитием организации и увеличением численности персонала будет все труднее поддерживать этот фактор.

Следующий фактор – важность и ответственность выполняемой работы. 71% опрошенных работников удовлетворяет этот показатель. Это также связано с небольшой численностью персонала. Так как промах даже одного работника может быть замечен на финансовом положении фирмы.

Условия труда в организации в принципе не угрожают здоровью работников, так как никакого вредного производства нет. 80% опрошенных условия труда вполне удовлетворяют. Однако в ходе исследования зафиксировано следующее:

- на рабочих столах сотрудников стоят ЭЛТ-мониторы, излучение которых вредно для работников. Кроме того, на некоторых рабочих местах между мониторами нет никаких защитных разделений, и излучение задней стенки монитора направлено на работника, что является также вредным.

- в некоторых кабинетах тесно. Менеджер по работе с персоналом работает в кабинете с юристами. Это очень неудобно, так как его работа подразумевает обсуждение деликатных вопросов. Стол напротив практически всегда занят, что пришедшему кандидату некуда сесть, чтобы заполнить анкету и приходится ждать. В одном кабинете могут работать начальник и подчиненные.

- столовая отсутствует, так как организация небольшая. Для питания отведена специальная комната и 30 минут на обед. Обед приходится приносить с собой и разогревать.

Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне. 84% опрошенных отметили среднюю надежность. Низкий уровень данного показателя скорее связан с нестабильностью российского рынка, нежели конкретно с рассматриваемой организацией.

Следующий важный фактор - то, насколько эффективно организована работа в целом.

86 % опрошенных отметили, что их данный фактор не удовлетворяет. Низкая оценка этого показателя связана с тем, что организация интенсивно развивается и одновременно с развитием требуется реорганизация организации работ, на которую требуется много сил и времени. Сюда же можно отнести то, что работникам часто дают задания, с которыми они не успевают справиться до конца рабочего дня, и им приходится задерживаться на работе, а за это им не доплачивают.

90% опрошенных ответили, что их вполне удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем в организации так же следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками.

80% ответили, что они участвуют в корпоративном отдыхе.

Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе: 55% опрошенного персонала ответили, что их удовлетворяет данный показатель. А 39% что не удовлетворяет.

74% опрошенных ответили, что они работают по удобному графику работы. В основном это работники головного офиса. Довольно высокая удовлетворенность этим показателем обусловлена тем, что работа начинается в 9 часов утра: детей можно спокойно отвести в садик, „совам” не надо так рано вставать. На обед отводится полчаса, что сокращает общую продолжительность рабочего дня, хотя реальная продолжительность обеда не контролируется, что негативно отражается на результатах работы предприятия.

При ответе на вопрос о льготах опрошенные указали страхование, положенные отпуска, выплаты (при рождении ребенка и т.д.), - в целом все положенное по закону. 50 % сотрудников это устраивает. Никаких собственных льгот и гарантий в компании нет.

70% работников не видят связи их трудового вклада и оплаты труда. А также с тем, что у работников плохая информированность о том, как рассчитывается заработная плата.

При этом 80% опрошенных не знают хорошо ли они информированы о работе организации.

Все эти вопросы отражают как вопросы мотивации, так и организации труда. Можно сделать вывод о том, что общая обстановка отношений в организации благоприятная, чего не скажешь об организации труда. При этом текучесть кадров в организации – 35%.

Такое состояние не только в данной организации, а повсеместно, даже хуже. Существуют в городе организации, где работа проходит в подвальном помещении без окон, где за один день больничного работника лишают премии и др.

Решение данной проблемы нужно обсуждать на уровне круглых столов руководителей организаций. Необходимо контролировать нарушения и налагать санкции.

А для тех руководителей, что заботятся о своих подчиненных, в том числе для данного предприятия можно предложить разработать систему стимулирования персонала. А особенно обратить внимание на организацию труда на предприятии как ее неотъемлемую и очень важную часть. В нее рекомендуется включить:

Введение усовершенствованной системы стимулирования, при которой уровень оплаты труда в определённой степени зависит от стажа работы сотрудника в организации. За каждый проработанный год индексирование заработной платы: за 1 год – 2,5%, за второй год – 5%, за третий – 7,5% и т.д.

Доплаты на питание и проезд до места работы. Организация небольшая и в связи с родом деятельности децентрализованная. Т.к. столовой нет и для питания отведена комната, то это создает неудобства сотрудникам. А кредитные эксперты на точках тем более питаются

неудобно. Доплаты на питание будут компенсировать неудобства. Доплаты на проезд также окажут немаловажное действие на удовлетворение сотрудниками работой.

Улучшение условий труда. Необходимо оборудовать все рабочие места (в соответствии с их требованиями) безопасными для сотрудников ЖК-мониторами. Ввести дополнительные кабинеты, то есть расширить рабочую площадь некоторых сотрудников для ликвидации тесноты.

Внедрение гибкого рабочего графика по согласованию с руководителем. Создание возможности сотрудникам для выдвижения предложений. А также внедрение других мероприятий по совершенствованию организации труда.

Таким образом, будет разработана подсистема стимулирования персонала, основанная на рациональной и эффективной организации труда. Введение ее в действие поможет сохранить или создать мотивацию сотрудников для работы на предприятии. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод: для эффективной работы организации важна работа персонала, для эффективной работы персонала важна его мотивация, для формирования мотивации важно совершенствовать организацию труда. Она должна не только соответствовать безопасным условиям труда, но и быть рациональной, приближаться к научной организации труда, и вызывать у работника желание работать.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АССЕСМЕНТ В ПЕРСПЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Шишкин Д.А.– студент, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Существуют четыре ключевых характеристики новой ситуации, в которой происходят организационные изменения:

Изменение области конкуренции - организации соревнуются не столько на рынках и в продукции, сколько в собственной компетенции, социальных связях и новых идеях.

Увеличение доли интеллектуальной составляющей в итоговом продукте компании требует эффективной работы со знанием.

Тотальная динамичность внешней среды - перемены «выходят» не только за национальные и отраслевые, но также профессиональные (знаниевые) и бытовые (событийные) границы.

Действует глобальный кадровый рынок - организации конкурируют за профессионалов между собой, регионами и самими профессионалами. Непрерывное образование, а также процессы индивидуализации привели к тому, что для многих людей традиционная карьера («внутри организации») сменилась сетевой карьерой («внутри профессионального сообщества»).

Произошло уточнение содержания понятия «организационное изменение» – сознательная деятельность организации по прогнозированию и достижению компетенций, которые являются принципиально важными для успешной деятельности в будущем. Отсюда уточнение требований к новым кадровым технологиям:

Контекстность - программирование будущего организации, целеполагание, мотивация на изменения (ориентированность на будущие преобразования).

Компетентность – ориентация на обеспечение транспрофессионализма управленческого персонала, ролевой универсальности «ключевых игроков организации» и командных форм совместной деятельности.

Комплексность – одновременная фокусировка на трех аспектах организационной ситуации: личность, группа (организация) и предмет совместной деятельности.

Для обеспечения перспективной оценки кадрового потенциала организации необходимо:

-Сформировать критерии для оценки той деятельности, которая еще не реализуется, а зачастую, даже и не подразумевается организацией.

-Для обеспечения прогностичности оценки целесообразно использовать «профессиональный контент», при этом для оценки способности работать в ситуации изменений профессиональное содержание задач должно касаться стратегий развития и новых технологий, значимых для успешной деятельности организации в будущем. Это задает совершенно новый процесс, когда в рамках оценки одновременно происходит и целеполагание, и овладение новым профессиональным содержанием.

-Работа с инновационным содержанием должна обеспечивать возможность выработки согласованного (внутри- и межгруппового) отношения к вероятным решениям и стратегиям организационного развития.

-Групповая деятельность и межгрупповые взаимодействия строятся таким образом, что решение задачи способствует не только выработке новых групповых и надгрупповых норм (культурных образцов), но и позволяет сформировать максимально эффективную ролевую структуру.

Попытка использовать технологию ассесмент-центра для прогностичной оценки будущих компетентностей сталкивается с необходимостью имитационного моделирования процесса изменений в режиме условного времени. В рамках такой процедуры, которую в силу перспективной обращенности можно назвать «стратегическим ассесментом», в кратком варианте проигрывается вероятное будущее организации, что дает возможность не только оценить индивидуальный потенциал, но и повлиять на «человеческий капитал», как на уровне конкретной личности, так и отдельных групп, а также организации в целом.

Возможное основание для классификации технологий ассесмента – ориентация на идентификацию типа компетенции организации.

Традиционный ассесмент - стандартные компетенции (способность организации решать типовые для данного вида деятельности задачи).

Развивающий ассесмент – ключевые компетенции (способность организации решать инновационные для данного типа деятельности задачи).

Стратегический ассесмент – ведущие компетенции (способность организации к созданию новых видов профессиональной деятельности).

Принципы стратегического ассесмента:

в рамках программы участникам предоставляется широкая свобода действий, и они выступают в качестве равноправных партнеров по проектированию будущего;

программа является не столько средством оценки актуального состояния, сколько способом модификации сложившейся ситуации в целях подготовки и инициирования изменений;

программа ориентирована на работу одновременно с тремя аспектами организационной ситуации – персоналом (личностный уровень), группами и организацией в целом (уровень корпоративной культуры), содержанием деятельности (уровень управленческих технологий);

оценка кадрового потенциала и инициирование процессов развития осуществляется на новом для профессионалов и групп материале, необходимом для разработки стратегических планов развития;

программа оценки дает возможность участникам осознать уровень подготовленности к процессу изменений и пути повышения собственной эффективности.

«НОВЫЕ ВОРОТНИЧКИ» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

Антонова Т.В. - студентка, Мазур О.П. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Среди производственных факторов в наше время важнейшим считается труд, множество экономистов занимается вопросами формирования его цены и распределения рабочей силы между отраслями, регионами, фирмами и отдельными профессиями. И к началу XXI в.

сложился специфический сектор экономики - информационный бизнес, содержание которого - переработка информации.

В развитых странах значительная часть информационной деятельности в течение последних двух десятилетий вовлечена в рыночные отношения и выступает в качестве одного из важнейших элементов рыночной инфраструктуры по обслуживанию, реализации и развитию рыночных отношений, а также как самостоятельный специализированный сектор рынка, на котором предлагаются особые продукты и услуги.

Современный информационный рынок включает три взаимодействующих области:

- информацию;
- электронные сделки;
- электронные коммуникации.

В области электронных сделок рынок информации выступает непосредственным элементом рыночной инфраструктуры, область электронной коммуникации находится на стыке с отраслью связи, а информация, относится к нематериальному производству.

Рынок электронных сделок (операций) включает системы резервирования билетов и мест в гостиницах, заказа, продажи и обмена товаров и услуг, банковских и расчетных операций.

На рынке электронных коммуникаций можно выделить различные системы современных средств связи и человеческого общения: сети передачи данных, электронную почту, телеконференции, электронные доски объявлений и бюллетени, сети и системы удаленного диалогового доступа к базам данных и т. п.

Структурирование занятости в информационной сфере происходит по многим направлениям, связанным, в частности, с разработкой и обслуживанием информационных систем, проведением рекламных акций в сетевых системах, приспособлением СМИ и образовательных программ к возможностям электронной коммуникации. Развитие информационных технологий сказывается на изменении структуры занятости в производстве, торговле, коммунальном секторе.

Традиционное для индустриального общества разделение персонала на "белые" и "синие воротнички" в сфере работы с информацией утрачивает свою актуальность. Возникает новая категория занятых "виртуальные воротнички", которая охватывает специалистов, обеспечивающих разработку, внедрение и функционирование информационных продуктов. Их численность неуклонно увеличивается. Можно предположить, что насыщение данного сегмента рынка труда наступит в ближайшие два-три года.

"Виртуальные воротнички" проникают в "неинформационные" секторы экономики. Одной из областей их деятельности является так называемая офисная работа. Причем, статус "виртуальных воротничков", как правило, выше, нежели работников, занимающих традиционные позиции в делопроизводстве.

Создание электронного рынка рабочей силы обусловлено потребностями в информационных услугах (справочные службы, информационные системы, технологии информационного поиска), в электронной торговле, в дистанционном обучении.

Глобальное распространение компьютерных технологий вызывает к жизни и дополнительный блок условий, определяющих характеристики деятельности в этой сфере: защита интеллектуальной собственности, авторского права, частной жизни, персональных данных.

Представители этой категории занятых, как правило, молоды: в большинстве своем им до 30 лет. Зачастую навыки работы с коммуникационными сетями они приобрели помимо основного образования, осознав необходимость освоения работы нового типа. У них достаточно высокий уровень доходов, они приспособились к новым экономическим реалиям и рассматривают свою профессиональную деятельность как самоценность. Свои навыки в работе с электронным оборудованием и обеспечением они очень часто получают независимо от

основного образования, так как эта сфера деятельности кажется им более прибыльной и более интересной; они осознают, что электронные технологии - технологии будущего и стремятся извлечь из них как можно больше пользы - и в информационном, и в материальном эквивалентах.

"Виртуальные воротнички" для успешной работы в сфере информационного бизнеса должны обладать такими чертами характера, как высокий уровень коммуникабельности и самоконтроля, энергичная инициативность и решительность, аналитические способности, развитые коммуникативные навыки, высокий социальный интеллект, стрессоустойчивость, выдержка, ответственность, организованность, предприимчивость, высокий эмоционально-волевой контроль, трудолюбие. Они получают удовольствие от того, чем занимаются.

Но особую актуальность в последнее время приобретает вопрос об усилении социального неравенства, обостряющийся по мере распространения коммуникативных технологий. "Виртуальные воротнички" - как правило, выходцы из достаточно обеспеченных социальных слоев, которые могут себе позволить использование новой дорогостоящей техники (цифровой интерактивной аппаратуры, мультимедийных продуктов и др.).

Новая работа требует от людей и новых качеств - способности к абстрактному мышлению, быстроты реакции, готовности к постоянному повышению уровня образования, способности принимать решения. Традиционная культура прежних способов коммуникации основана на прямых человеческих контактах, литературной грамотности и линейном предоставлении информации.

Современная виртуальная коммуникация меняет как поведение пользователей, так и способы предоставления информации. Именно поэтому интеграция в информационное общество всех слоев населения, исключенных из него по разным причинам - социальным, интеллектуальным, становится важнейшей политической задачей, непосредственно вытекающей из особенностей современной структуры занятости.

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.

Белая Н.В - студентка, Мазур О.П. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Низкий уровень заработной платы стал одним из наиболее сильных и постоянно действующих факторов дестабилизации социально-экономической ситуации в стране, поэтому одним из ключевых вопросов должна стать проблема реформирования сферы трудовых отношений и преодоление деформаций в оплате труда.

Экономические преобразования 90-ых годов привели к либерализации социально-трудовых отношений, а вопросы регулирования и управления заработной платой перестали решаться на государственном уровне, перейдя в разряд стихийных. В результате, заработная плата как цена рабочей силы перестала выполнять воспроизводственную и стимулирующую функции, все больше стала отрываться от сферы непосредственно трудовых отношений.

Главная проблема в России - аномально низкий уровень оплаты труда, он является самым низким среди всех экономически развитых стран. Из-за маленькой зарплаты многие россияне не в силах полностью оплачивать коммунальные услуги, покупать необходимые продукты, одежду. Но в то же время возникает парадокс: нигде в мире в пересчете на долларовый эквивалент нет такого дешевого хлеба, мяса и молока, как в России. Казалось бы, это - благо, но это благо убивает отечественное сельское хозяйство. Оплата за бензин в России осуществляется по мировым ценам, а за труд - в десятки раз меньше. Так рыночная экономика развиваться не может, потому что российские сельхозпроизводители отдают за тонну горючего четыре тонны зерна, а за рубежом это соотношение составляет 1:1. В результате разрушается сельское

хозяйство, а если не будет сельского хозяйства, то и продуктов первой необходимости тоже не будет.

Главная задача России - уйти от низкого размера оплаты труда, увеличить долю нынешнего ВВП на оплату труда, что приведет к развитию экономики. В настоящее время в России доля заработной платы в ВВП составляет в среднем 48%, в то время как по всем развитым странам это соотношение находится на уровне 55%. Доля заработной платы в доходах населения составляет вместе с социальными трансфертами около 57% против 65-70% в развитых странах.

Характерной чертой оплаты труда в России является колоссальная дифференциация ее уровня между отраслями экономики и трудом различного качества – примерно 1:26 (для сравнения, в Японии – 1:4). Это еще раз подтверждает отмеченный факт, что государство практически не воздействует на систему организации заработной платы. Положение ухудшается еще и тем, что из-за высокого уровня инфляции заработная плата теряет свою реальную покупательную способность.

Несовершенство системы оплаты труда в России порождает ряд связанных с ней проблем:

1. во-первых, низкий уровень оплаты труда является ограничителем для экономического развития страны, потому что резко ограничивает спрос населения;

2. во-вторых, низкий уровень заработной платы - это основной барьер на пути повышения мотивации к труду и, соответственно, роста производительности труда. Многие работники согласны получать небольшое вознаграждение за труд, но работать в полную силу за такую зарплату они не будут;

3. в-третьих, при низкой доле оплаты труда в стране не может осуществляться технический прогресс. Общей закономерностью развития является то, что чем дешевле труд, тем менее выгодно на нем экономить. А при высокой цене труда резко возрастает значимость технического перевооружения;

4. в-четвертых, низкий уровень заработной платы и связанная с этим неудовлетворительная структура расходов населения является тормозом проведения реформ в самой социальной сфере, ориентированной на перенос центра тяжести социальных расходов, в частности, оплаты жилищно-коммунальных услуг, с госбюджета на самих граждан.

К настоящему времени в обществе достигнуто понимание необходимости развязать сложный узел проблем оплаты труда. Политика в области заработной платы является неотъемлемым и одним из важнейших элементов социально-экономической политики государства, важнейшим стимулом к высокопроизводительному труду, а, следовательно, и росту производства. В частности, Комитет Совета Федерации по вопросам социальной политики в качестве стратегических социальных приоритетов выхода из кризиса выдвинули идею кардинального повышения уровня заработной платы, обозначил механизмы решения этой сложной проблемы с учетом возможных социально-экономических последствий, как позитивного, так и негативного характера. Существенное повышение заработной платы приведет к росту платежеспособного спроса населения, расширению внутреннего рынка, расширению налоговой базы и пополнению доходов бюджета. Произойдет сокращение теневой занятости, легализация новых видов доходов, переход скрытой безработицы в открытую, сократится и дифференциация населения по доходам и снизится социальная напряженность, расширится социальная база реформ. Станет возможным восстановить престиж эффективного квалифицированного труда как источника дохода. К положительным результатам роста заработной платы следует отнести также ликвидацию абсолютной бедности, сокращение средств, необходимых для социальной защиты малообеспеченной категории граждан. Создадутся предпосылки для роста сбережения граждан и активизации инвестиционных процессов. Расширятся возможности для развития страховых принципов проведения социальной политики и увеличатся объемы бюджетного финансирования отраслей социальной

сферы. Будет дан толчок для проведения реформ и в жилищно-коммунальной сфере и в других социальных сферах услуг.

Однако нужно понимать, что реформы в области оплаты труда будут пробуксовывать до тех пор, пока не будет восстановлено нормальное воспроизводство рабочей силы, пока не будет достигнуто такое положение, при котором минимальная цена рабочей силы, то есть минимальный размер оплаты труда, сравнивается по величине с минимальным потребительским бюджетом, рассчитанным на базе потребительской корзины.

ОБЗОР УРОВНЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РАБОТЕ HR-МЕНЕДЖЕРА

Бурдина Е.А. - студентка, Мазур О.П. - ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Можно с уверенностью сказать, что работа HR-менеджера становится все более востребованной и уважаемой. Каждый месяц проходят профессиональные конференции, «круглые столы», посвященные управлению персоналом. Растут бюджеты на HR-консалтинг, рекрутинг, обучение персонала, в том числе и на профессиональные инструменты отдела персонала. Именно к ним и относится «Обзор заработных плат». Иногда он еще называется Salary Survey.

Материал претендует в первую очередь не на научность, а на популярность и доступность понимания и, соответственно, применения, что является важным в эпоху информационного перенасыщения.

Внедрение подобного рода новинок всегда неизбежно сопровождается различными мифами. Экспертный опрос компаний определил две основные причины отказа от использования данных отчетов. «Мы и так все знаем, что на рынке делается» и «Все равно у нас в компании ничего не изменится».

Так ли это на самом деле? Чтобы разобраться в ситуации, перейдем к определению терминов.

«Обзор заработных плат» – статистическое исследование рынка труда, позволяющее компании понять свое положение на нем, конкурентоспособность как работодателя, а также быть в курсе последних тенденций в области оплаты труда, помогают разрабатывать систему мотивации персонала, полагаясь на достоверные данные.

Профессиональные исследования содержат выборку, необходимую для экстраполяции информации на весь рынок, т.е. являются репрезентативными. Пользователь «Обзора» должен получить по каждой должности такие данные, как медиана, минимум, максимум, средняя арифметическая, квартили. Иногда еще используются средняя гармоническая и мода.

Если в используемом фирмой «Обзоре» этих данных нет, то возникает как раз ситуация «мы и так все знаем». Действительно, средняя зарплата менеджера продаж, например, примерно понятна из объявлений на рабочих сайтах, и применение исследования кажется бессмысленным.

Объяснение этому можно найти в экспертном опросе HR-менеджеров. Можно выделить несколько основных групп, которые потом классифицируются на краткосрочные (оперативные) и долгосрочные (стратегические).

1. Первая группа: сравнивая свои зарплаты с рынком, оптимизировать фонд оплаты труда, использовать для определения оплаты для новых должностей в компании.

2. Вторая группа: бюджетирование фонда оплаты труда на следующие периоды (например, год), расчет стоимости услуг, зависящих от зарплаты (например, кадровых агентств), расчет себестоимости продукции, расчет открытия нового направления или филиала и т.д.

При сравнении своих заработных плат с рынком, компания получит одну из 5 ситуаций.

1. Зарплата существенно выше рыночной.
2. Зарплата несколько выше рыночной.
3. Зарплата соответствует рынку.
4. Зарплата несколько ниже рыночной.
5. Зарплата существенно ниже рыночной.

Соответственно, отличаются модели поведения руководства или отдела персонала в каждой из них. Рассмотрим, к чему может привести каждая из ситуаций.

1. Компания несет большие финансовые затраты, увеличивается себестоимость, снижается рентабельность.

2. Компания несет издержки, переплачивая сотрудникам, но это менее выражено, чем в первом случае.

3. Компания не имеет преимуществ на рынке труда.
4. Компания, экономя на персонале, может потерять сотрудников.
5. Компания рискует иметь постоянную текучесть персонала.

При этом, понимая, что задача бизнеса – максимальная прибыль в долгосрочной перспективе, компания всегда находится в ситуации выбора: или снижение расходов на персонал и риск его потерять, или стабильность персонала, но при этом повышение на него затрат.

С точки зрения оптимизации затрат на персонал и повышения отдачи на каждый рубль зарплаты модели поведения в каждой из 5 ситуаций могут быть следующими.

1. Обязательно показать, насколько компания платит больше среднерыночной, увеличить план, усилить контроль, не повышать зарплату в ближайший период, снизить компенсационный пакет, льготы.

2. Показать, что компания платит выше рынка и, соответственно, заботится о своем персонале, и сделать это инструментом повышения мотивации.

3. Информировать сотрудников, что компания соответствует рыночным показателям. Если еще при этом показать моменты, где компания предлагает больше рынка (компенсационный пакет, меньший план, удобное расположение и т.д.), то это будет способствовать повышению лояльности к компании.

4. Персоналу лучше об этом не сообщать. Главная задача отдела персонала – лояльность ключевых сотрудников. Можно предлагать системы долгосрочного кредитования, обучения за счет фирмы с гарантией отработки определенного периода. Хорошей мотивацией иногда может быть харизма руководителя.

5. Персонал и так знает что в других местах зарплата больше. В данном случае задача владельцев и отдела персонала максимально применять стандарты работы для сотрудников, сокращать сроки адаптации, автоматизировать бизнес-процессы, отработать механизмы и снизить затраты на поиск и найм нового персонала, т.е. сделать уход сотрудника безболезненным для организации.

Перед тем, как принять решение о том, какой из обзоров заработных плат приобрести, компании необходимо сформулировать цель, с которой она будет его использовать. Среди наиболее типичных целей можно назвать следующие:

- сравнение уровней оплаты сотрудников компании с уровнем оплаты таких специалистов на рынке труда, по отрасли в целом;
- формирование полноценных и оптимальных по затратам компенсационных пакетов;

- составление ежегодного бюджета компании;
- определение приоритетов при разработке политики управления персоналом.

Зачастую формируется комплекс целей, для достижения которых информации, содержащейся в одном обзоре, может быть недостаточно. В таких случаях возникает потребность в приобретении нескольких специальных (отраслевых, региональных и т. д.), наиболее отвечающих нуждам компании обзоров.

Таким образом, основная задача «Обзора заработных плат» – увидев свое положение на рынке труда, принять адекватные действия. Сама заработная плата не обязательно при этом меняется. Сравнение с рынком – это в первую очередь компас, направляющий поведение HR-отдела в области работы с персоналом.

Одним из наиболее важных показателей полезности и адекватности информации для компании — пользователя «Обзора» является возможность сопоставления данных об уровнях вознаграждения, о кадровых политиках и практиках компаний, которые представлены в Обзоре, с собственными данными. Именно поэтому при выборе «Обзора заработных плат» необходимо обращать внимание на множество различных аспектов:

- состав компаний-участниц исследования;
- наличие и формат представления информации о фиксированной и переменной частях вознаграждения, о различных видах переменной части;
- наличие и формат представления информации о различных видах дополнительного нематериального вознаграждения;
- возможность сопоставления должностей: тех, которые рассмотрены в «Обзоре», с теми, которые существуют в компании;
- время составления итогового отчета;
- репутация компании-составителя;
- предлагаемые варианты приобретения «Обзора».

Обычно готовый к употреблению Обзор содержит следующие показатели: оклад, премии и бонусы, средняя зарплата, компенсационный пакет, медиана, средняя арифметическая, минимум, максимум, квартиль.

Можно привести следующий пример того, как работает «Обзор заработных плат». Часто работодателями запрашивается средняя зарплата на рынке. Но этого недостаточно для формирования своего поведения на рынке труда, а именно:

Изучив 101 компанию и обнаружив, что 20 из них платят 1000 у.е., а 81 платит 400 у.е. своим менеджерам продаж, имеем цифру, запрашиваемую работодателем: $(1000 \cdot 20 + 400 \cdot 81) / 101 = 519$ у.е.

Работодатель может, опираясь на этот показатель, начать платить $519 + 1$, думая, что он платит больше рынка, и рассчитывать при этом на лояльность и мотивированность персонала. Что бы произошло, если бы работодатель запросил у кадрового агентства или другой компании, осуществляющей исследование, такой показатель, как медиана? Он бы получил цифру 400 и сделал вывод, что большинство компаний платят меньше среднерыночной. Теперь он запрашивает третий квартиль и видит, что $3/4$ компаний платят опять же не более 400. То есть ему достаточно платить $400 + 1$, чтобы иметь лучшее положение чем у $3/4$ компаний на рынке, а не $519 + 1$, и не переплачивать на 119 у.е. больше каждый месяц каждому сотруднику.

Итак, основное правило для понимания того, как ведет себя большинство компаний рынка, звучит следующим образом: «Если медиана меньше средней арифметической, то это означает, что большинство компаний платят заработную плату меньше средней арифметической». На основании этого уже можно делать первичные выводы: где находится компания как игрок рынка труда и какие выгоды из этого можно извлекать.

Чем масштабнее бизнес, тем большую ценность имеют данные, на которых базируются решения высшего менеджмента. Например, цена ошибки в переплате пятидесяти менеджерам среднего звена 100 долл. в месяц за год, по данным исследования, составит сумму, на которую можно провести еще одну рекламную кампанию городского масштаба. Цена ухода уникального специалиста из-за недооценки вообще не поддается денежному выражению. Таким образом, чем достовернее данные, тем объективнее решение и тем больше доверия вызывают действия руководства.

Таким образом, «Обзор заработных плат» позволяет руководству компании предлагать наиболее ценным сотрудникам конкурентоспособные условия оплаты труда. Благодаря этому предотвращается потеря компанией ценных сотрудников и привлекаются в её ряды действительно сильные профессионалы.

ПОЛНАЯ И ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАНЯТОСТЬ МОЛОДЕЖИ – УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАНЫ

Венцель Н.К. – студентка, Мазур О.П. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

С учетом демографического спада эффективное использование трудовых ресурсов уже в ближайшей перспективе станет практически единственным фактором увеличения ВВП. Однако состояние трудового потенциала страны вызывает тревогу. Начиная с 1995 г. Наблюдается постоянное ухудшение как количественных, так и качественных характеристик трудовых ресурсов: в результате депопуляции уменьшается их численность, возрастная структура деформируется за счет увеличения доли населения старшего возраста, удельный вес низко квалифицированного труда повышается. Соответственно снижается конкурентоспособность рабочей силы.

Если за 1995-2004 гг. население в целом сократилось на 4,6 млн. человек, или на 3,1%, то, по прогнозным оценкам, за десятилетие (2005-2014) убыль трудоспособного населения составит 9-16 млн. человек, или 14%. В 2015 г. на смену выходящим на пенсию придет поколение, почти на четверть меньше его численности.

В ситуации ограниченности демографических ресурсов важно существенно улучшить условия вступления молодежи на рынок труда, обеспечить повышение ее мобильности и конкурентоспособности. Тем более что возможности для этого пока еще существуют. Сравнительные данные по России и странам «восьмерки» свидетельствуют, что доля молодежи в возрасте 15-24 лет в общей численности населения у нас наибольшая: в 2004 г. она составила 17,1% по сравнению с 10, 8% в Италии, 11,7% в Японии и в Германии, 14,2% в США.

Ситуация на молодежном рынке труда неблагоприятная. Молодежь – исключительно важный ресурс производительных сил общества, поскольку является не только энергичной и работоспособной, но и быстро обучаемой рабочей силой.

В соответствии с методологией Росстата к молодежной категории населения относятся лица в возрасте от 16 до 29 лет. Это солидная часть потенциальной рабочей силы, составлявшая на конец 2006 г. 25,5% экономически активного населения и 43% экономически неактивного населения.

Неблагоприятное положение на молодежном рынке труда определяется, в частности, изменением структуры экономически активного населения (могущего и желающего работать). При общем росте его численности за период 1995 – 2006 гг. на 309% доля активной части молодежи сократилась на 1,1%. В результате удельный вес молодых людей общей численности экономически активного населения за этот период снизился с 26,7% до 25,5%.

Сдвиги в структуре возрастных групп проявляются по мере взросления молодых людей. За рассматриваемый период доля экономически активной молодежи сократилась в общем количестве активного населения по возрастной группе до 20 лет с 3,7% до 2,3%, по группе 20-24

лет с 11,3% до 10,2%. Одновременно с 11,7% до 13% увеличилась доля молодежи 25-29 лет. Она наиболее активна в предложении своего труда, что свидетельствует об адаптации этой группы к условиям рынка труда, о достаточном уровне ее профессиональной подготовке. Уменьшение в составе рабочей силы доли подростков и молодых людей в возрасте до 24 лет можно объяснить их вовлечением в образовательный процесс в целях приобретения профессии, а следовательно, увеличением шансов на получение достойной работы в будущем.

Наряду с этим за период 1995-2006гг. выросла численность молодежи в составе экономически неактивного населения-с 11,9 млн. человек до 16,2млн. человек (среди них свыше 40% - учащиеся и студенты учебных заведений). Наиболее интенсивный рост доли неактивной молодежи отмечался по младшим возрастным группам: в возрасте до 20 лет она повысилась с 21,5% до 26,6%; 20-24 лет с 6,2% до 12,7% и 25-29 лет с 3,2% до 3,7%. за счет присоединения лиц в возрасте до 24 лет когорты экономически неактивного населения помолодела на четыре года (с 46,6 до 42 лет), в то время как в целом население трудоспособного возраста за этот период постарела на 11,2 года (с 42,9 до 54,1).

Статус учащегося снижает экономическую активность молодых и в большинстве случаев меняет предпочтения людей в пользу свободного времени и случайных заработков, а не систематического труда. Результатом такой «свободы» может стать утрата профессиональных знаний и навыков, признания ценности труда вообще, что снижает качественные характеристики молодежи как потенциальной рабочей силы, ее готовность к активной трудовой деятельности.

Неблагоприятные тенденции просматриваются и по линии занятости: при незначительном росте за последние 12 лет (1995-2006) численности занятой молодежи на 0,7 млн. человек (с 16 млн. до 16,7 млн.) ее доля в общей численности занятых сократилась с 25 до 24,2%, в том числе доля занятых в возрасте до 20 лет уменьшилась с 2,9 до 1,8%, в возрасте 20-24 с 10,6 до 9,4 %. Доля занятой молодежи с 25 – 29 лет возросла с 11,5 до 12,9%.

К отраслям с высокой занятостью молодежи, по данным за 2004 г., следует отнести: управление, где доля молодежи в общей численности составила 33,6%, финансы, кредит и страхование (27,9%), оптовую и розничную торговлю (30,7%). Менее привлекательны для молодых людей строительство (24,1%); промышленность (24%); наука и научное обслуживание (17,2%). Учитывая, что страховые, торговые, кредитно-банковские фирмы относятся к нематериальному сектору экономики, такой «переток» снижает занятость в традиционных отраслях материального производства, качественно ухудшает их трудовой потенциал.

Вместе с тем в рассматриваемый период количество молодых безработных сократилась. Так, если в целом по стране показатель численности безработных, определяемый по методике МОТ, уменьшился на 21%, то соответствующий показатель по молодежи на 29%. Уровень общей безработицы снизился с 9,5% в 1995 г. до 6,3% в 2006 г., по молодежи с 15,4% до 11,1%. Тенденция к сокращению просматривается и по возрастным группам молодых людей: 20-24 года с 15,3 до 13,2%; 25-29 лет с 11,4 до 6,6%. Однако уровень безработицы среди молодежи до 20 лет мало изменился: с 28,7 до 26,4%, что в четыре раза превышает средний уровень безработицы по стране и в 2,4 раза уровень молодежной безработицы в целом. В уязвимом положении оказывается молодежь от 16 до 24 лет, а это более 1,4 млн. человек. Доля молодежи среди зарегистрированных безработных сократилась, но незначительно с 35,7 до 34,1%; из которых 56% лица в возрасте 18-24 лет, 8%- подростки 16 – 17 лет. Статистика особого выделяет подростковую группу, поскольку именно она пополняет когорту лиц, ищущих работу впервые.

Молодые люди в силу своей мобильности быстрее находят работу, нежели люди старших возрастов, но и чаще ее меняют. Во всяком случае, поиск работы у молодых людей занимает в среднем 6-9 месяцев.

Таким образом, накопившиеся в части расширения эффективной занятости молодежи проблемы требуют совершенствования государственной молодежной политики, начиная с системы общего профессионального образования, по социальной и трудовой адаптации, кончая мерами адекватного морального и материального стимулирования занятости в производственных и непроизводственных отраслях.

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ

Горбунов П.В. – студентка, Мазур О.П.- ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В течение последнего десятилетия XX века Россия переживала сложный период своей истории, связанный с крупномасштабным процессом коренного реформирования политической и экономической системы, крушением сложившихся стереотипов, изменением общественного сознания. Реальные положительные результаты экономического реформирования выражаются в формировании рыночной инфраструктуры и рыночных механизмов стимулирования производства, из экономической жизни исчезло такое явление как товарный дефицит, постоянно поддерживается положительное сальдо внешней торговли.

Вместе с тем реформирование российской экономики в значительной степени стимулировало развитие негативных явлений и процессов. Одним из них является развитие до крайне больших масштабов теневой экономической деятельности, оказывающей усиливающееся влияние не только на экономику, но и на принимаемые экономические решения.

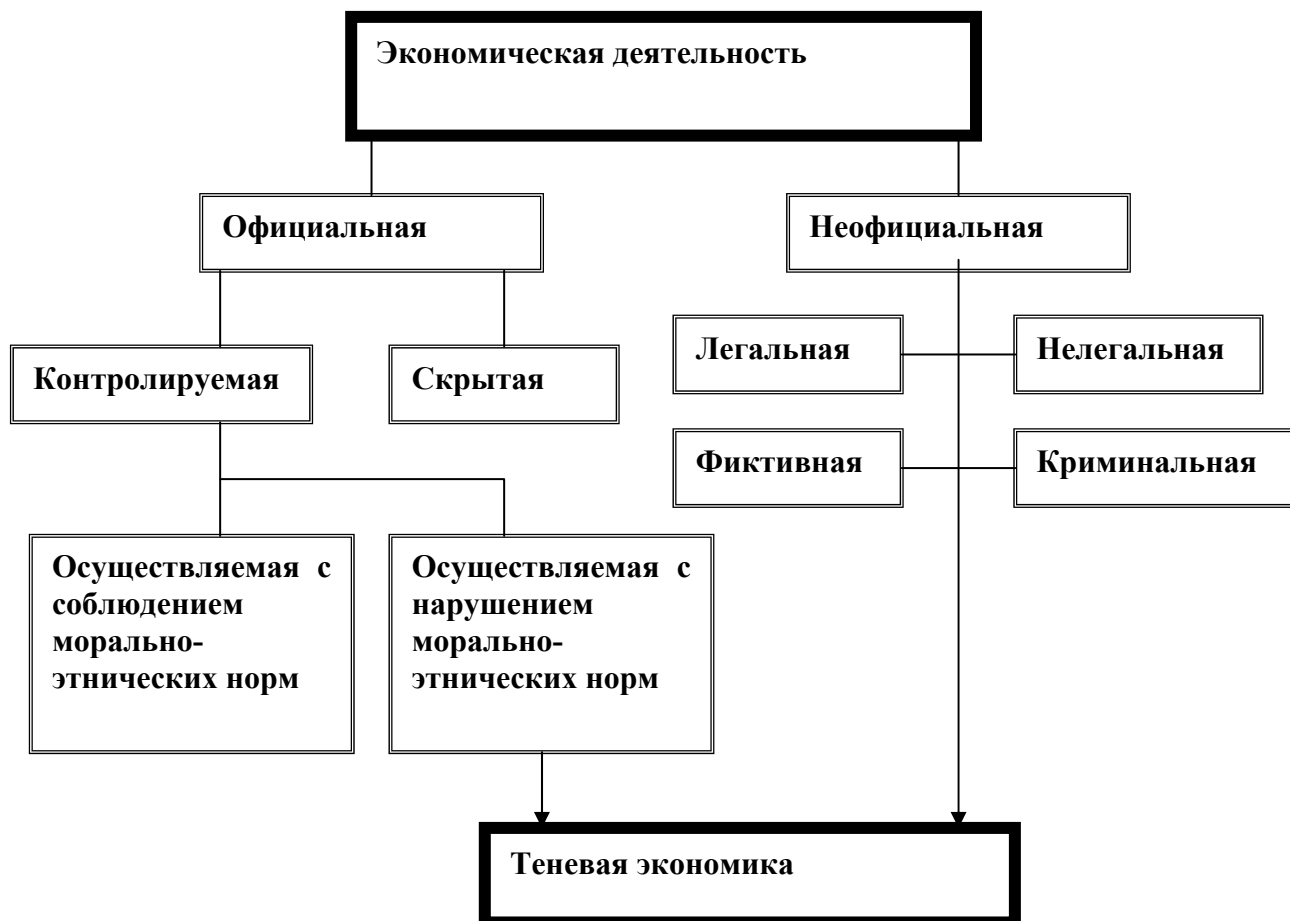
Расширяя поле своего влияния, теневая экономика проникает в различные сферы официальной экономики: финансовую, банковскую, внешнеэкономическую, систему пенсионного обеспечения, сферу малого бизнеса и т.д. Теневая деятельность обычно опирается на неконкурентные средства и методы ведения дел, что в конечном итоге приводит к нарушению нормальной работы рыночного механизма и дестабилизации официальной экономики.

Широкие масштабы теневой деятельности внушают опасения для иностранных инвесторов, одновременно способствуя масштабному оттоку российских капиталов за рубеж, тем самым лишая Россию огромного инвестиционного ресурса.

Проблема «бегства» капитала приобрела угрожающие масштабы, поскольку деформировала сам воспроизводственный процесс в стране. В течение последнего десятилетия XX в. Россия практически не работала на себя, так как львиная доля созданного прибавочного продукта (и даже часть необходимого) перетекала за рубеж. Этот процесс можно охарактеризовать как растрачивание национального богатства страны. Отток капитала за пределы России свидетельствует о том, что население России не может в полной мере воспользоваться экономическим эффектом от хозяйственной деятельности.

Под влиянием теневой экономики в обществе происходит формирование и воспроизводство параллельных официальных целостных социально-экономических структур, действующих вне рамок правовых отношений. Способных при сохранении существующих тенденций подчинить себе экономику страны и сформировать мафиозно-клановую систему общественных отношений. В рамках этой системы преобладает агрессивный тип координации деятельности её участников, решение многих вопросов осуществляется посредством прямого силового давления.

Теневая экономика является питательной средой для коррупции и организованной преступности. Коррупционные процессы широко проникли в среду должностных лиц управленческих структур разного уровня. Наибольшую опасность представляет коррупция в верхних эшелонах власти, формирующих экономическую политику и располагающих возможностью её корректировки.



Коррупция очень тесно связана с организованной преступностью, которая её провоцирует и стимулирует. Организованные преступные группы, облачившись в предпринимательскую мантию, используют коррупционные связи для «перекачки» государственного имущества в коммерческие структуры через получение из госбюджета незаконных кредитов и субсидий, занижая реальную стоимость приватизируемых объектов, присваивая валютную выручку от реализации за рубежом энергоносителей и других товарно-сырьевых ресурсов.

Подводя итоги вышесказанному, хотелось бы подчеркнуть, что в условиях той абсурдной экономической системы, которая сложилась в нашей стране, теневая экономика просто не могла не возникнуть.

В отношении теневой экономики нужны два вида действий. С одной стороны, предстоит с ней «бороться», а это функция правоохранительных органов, которую они должны выполнить

как можно лучше. С другой – вводить «тень» в стандартные размеры посредством легализации, причём так, чтобы это пошло на пользу отечественному производству.

Сегодняшняя экономическая политика по отношению к предпринимателю выражена очень просто: «Мы тебя будем давить, а ты выживай как хочешь.» Поэтому предприниматель оказывается перед дилеммой: либо нарушить закон, либо разориться. И чтобы теневая экономика не росла, необходимо добиваться существенных изменений в экономической политике, которая обеспечит нормальные условия для функционирования отечественных производителей.

Таким образом, теневая экономика в настоящее время представляет серьёзную угрозу национальной безопасности страны, затрагивая её экономическую, социальную и политическую составляющие. Это предопределяет необходимость принятия комплекса мер, направленных на регулирование процессов, протекающих в рамках системы теневой экономики:

1. Снижение уровня дифференциации доходов населения.
2. Изменение налогового законодательства.
3. Легализация теневого капитала и экономическая амнистия.
4. Борьба с отмыванием незаконных доходов.
5. Ограничение коммерческой и банковской тайны.
6. Легализация ранее запрещённых видов деятельности.
7. Необходимость ужесточения законодательства в сфере борьбы с незаконным оборотом наркотиков.

От того, в каком направлении будет проводиться государственная политика и насколько существенными будут результаты, достигнутые государством в борьбе с теневой экономикой, зависит выбор пути дальнейшего развития отечественной экономики и общества.

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ

Горбунов П.В. – студент, Мазур О.П. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В течение последнего десятилетия XX века Россия переживала сложный период своей истории, связанный с крупномасштабным процессом коренного реформирования политической и экономической системы, крушением сложившихся стереотипов, изменением общественного сознания. Реальные положительные результаты экономического реформирования выражаются в формировании рыночной инфраструктуры и рыночных механизмов стимулирования производства, из экономической жизни исчезло такое явление как товарный дефицит, постоянно поддерживается положительное сальдо внешней торговли.

Вместе с тем реформирование российской экономики в значительной степени стимулировало развитие негативных явлений и процессов. Одним из них является развитие до крайне больших масштабов теневой экономической деятельности, оказывающей усиливающееся влияние не только на экономику, но и на принимаемые экономические решения.

Расширяя поле своего влияния, теневая экономика проникает в различные сферы официальной экономики: финансовую, банковскую, внешнеэкономическую, систему пенсионного обеспечения, сферу малого бизнеса и т.д. Теневая деятельность обычно опирается на неконкурентные средства и методы ведения дел, что в конечном итоге приводит к нарушению нормальной работы рыночного механизма и дестабилизации официальной экономики.

Широкие масштабы теневой деятельности внушают опасения для иностранных инвесторов, одновременно способствуя масштабному оттоку российских капиталов за рубеж, тем самым лишая Россию огромного инвестиционного ресурса.

Проблема «бегства» капитала приобрела угрожающие масштабы, поскольку деформировала сам воспроизводственный процесс в стране. В течение последнего десятилетия XX в. Россия практически не работала на себя, так как львиная доля созданного прибавочного продукта (и даже часть необходимого) перетекала за рубеж. Этот процесс можно охарактеризовать как растрачивание национального богатства страны. Отток капитала за пределы России свидетельствует о том, что население России не может в полной мере воспользоваться экономическим эффектом от хозяйственной деятельности.

Под влиянием теневой экономики в обществе происходит формирование и воспроизводство параллельных официальных целостных социально-экономических структур, действующих вне рамок правовых отношений. Способных при сохранении существующих тенденций подчинить себе экономику страны и сформировать мафиозно-клановую систему общественных отношений. В рамках этой системы преобладает агрессивный тип координации деятельности её участников, решение многих вопросов осуществляется посредством прямого силового давления.

Теневая экономика является питательной средой для коррупции и организованной преступности. Коррупционные процессы широко проникли в среду должностных лиц управленческих структур разного уровня. Наибольшую опасность представляет коррупция в верхних эшелонах власти, формирующих экономическую политику и располагающих возможностью её корректировки.

Коррупция очень тесно связана с организованной преступностью, которая её провоцирует и стимулирует. Организованные преступные группы, облачившись в предпринимательскую мантию, используют коррупционные связи для «перекачки» государственного имущества в коммерческие структуры через получение из госбюджета незаконных кредитов и субсидий, занижая реальную стоимость приватизируемых объектов, присваивая валютную выручку от реализации за рубежом энергоносителей и других товарно-сырьевых ресурсов.



Подводя итоги вышесказанному, хотелось бы подчеркнуть, что в условиях той абсурдной экономической системы, которая сложилась в нашей стране, теневая экономика просто не могла не возникнуть.

В отношении теневой экономики нужны два вида действий. С одной стороны, предстоит с ней «бороться», а это функция правоохранительных органов, которую они должны выполнить как можно лучше. С другой – вводить «тень» в стандартные размеры посредством легализации, причём так, чтобы это пошло на пользу отечественному производству.

Сегодняшняя экономическая политика по отношению к предпринимателю выражена очень просто: «Мы тебя будем давить, а ты выживай как хочешь.» Поэтому предприниматель оказывается перед дилеммой: либо нарушить закон, либо разориться. И чтобы теневая экономика не росла, необходимо добиваться существенных изменений в экономической политике, которая обеспечит нормальные условия для функционирования отечественных производителей.

Таким образом, теневая экономика в настоящее время представляет серьёзную угрозу национальной безопасности страны, затрагивая её экономическую, социальную и политическую составляющие. Это предопределяет необходимость принятия комплекса мер, направленных на регулирование процессов, протекающих в рамках системы теневой экономики:

1. Снижение уровня дифференциации доходов населения.
2. Изменение налогового законодательства.
3. Легализация теневого капитала и экономическая амнистия.
4. Борьба с отмыванием незаконных доходов.
5. Ограничение коммерческой и банковской тайны.
6. Легализация ранее запрещённых видов деятельности.
7. Необходимость ужесточения законодательства в сфере борьбы с незаконным оборотом наркотиков.

От того, в каком направлении будет проводиться государственная политика и насколько существенными будут результаты, достигнутые государством в борьбе с теневой экономикой, зависит выбор пути дальнейшего развития отечественной экономики и общества.

ГЕНДЕРНЫЙ АНАЛИЗ ЗАНЯТОСТИ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ
Емшина Е.С. – студент, Мазур О.П. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Трудности переходного периода, кризисное состояние экономики, формирование рыночных механизмов регулирования рынка труда по-новому заостряют проблемы участия женщин в общественном производстве, усиливая дискриминационные тенденции. Именно эта категория населения в настоящее время наиболее уязвима в сфере занятости и трудовых отношений, наименее конкурентоспособна на рынке труда, имеет ряд законодательно установленных трудовых льгот, ставящих женщин в неравное положение с мужчинами и создающих прецедент возникновения неравных возможностей.

Социально-экономическое положение женщин вызывает серьезную озабоченность: сохраняются негативные тенденции прошлых лет, появляются новые проблемы. В ходе формирования рынка труда нарастают дискриминационные тенденции в отношении женщин, падает их конкурентоспособность. Повышается риск потерять работу, ослабевает защищенность в трудовой сфере, сокращаются возможности получения нового места работы, профессиональной карьеры, повышения квалификации и переобучения.

Подъем экономики Алтайского края и увеличение спроса на рабочую силу способствовали сокращению численности женщин, обращающихся в службу занятости населения, с 115 тыс. человек в 2005 году до 87,5 тыс. к началу 2008 года. Тем не менее, по данным краевого Управления по труду и занятости населения на 4 марта 2008 года, доля женщин среди безработных на протяжении нескольких лет сохраняется на уровне 60%.

В сложном положении на рынке труда находятся женщины, имеющие малолетних детей, детей-инвалидов, одинокие матери, а также ищущие работу впервые или после длительного перерыва. Остро проблема занятости стоит перед безработными женщинами, проживающими в сельской местности, там их доля достигает 75 %.

Дадим общую характеристику современного социально-экономического положения женщин в Алтайском крае.

Женщины составляют 47 % общей численности занятых в экономике, из них в трудоспособном возрасте – 68 %. Средний возраст занятых женщин - 38,8 года, мужчин - 39,2 года. При общем снижении доли женщин среди занятого населения отмечается увеличение численности женщин, занятых предпринимательской деятельностью. Удельный вес женщин среди лиц ненаемного труда в 2007 г. составил 39%.

Зарботки женщин в России существенно ниже мужских и составляют, по разным оценкам, 60–70 % от заработной платы мужчин. Известны и основные причины такого неравенства, они заключаются в горизонтальной (межотраслевой) и вертикальной (статусной) сегрегации. Иными словами, женщины работают в основном в отраслях с низкой оплатой труда и медленнее продвигаются по карьерной лестнице.

Отношение зарплаты женщин к зарплате мужчин в Алтайском крае составляет 69-80 %, тогда как в среднем по России – 64 %. Пенсии женщин в среднем по стране также ниже пенсий мужчин (92 % в 2003 г.).

При этом работающие женщины имеют более высокий уровень образования по сравнению с работающими мужчинами. Так, среди занятых в экономике Алтайского края высшее профессиональное образование есть у более 20 % женщин (у мужчин – 17 %), среднее профессиональное образование - почти у 40 % (27,7 % - мужчин).

Концентрация женщин в традиционных секторах экономики на относительно низкооплачиваемой работе и продолжающаяся сегрегация в сфере труда ведут к сохранению, а в ряде случаев к увеличению разрыва в заработной плате мужчин и женщин. В среднем по народному хозяйству заработная плата женщин почти на 1/3 ниже, чем у мужчин.

Проведенные Институтом экономики РАН социологические исследования показали, что по уровню материального благополучия семьи безработных с несовершеннолетними детьми, особенно неполные, оказались в наиболее кризисном положении. В результате опроса выяснилось, что в неполных семьях, имеющих несовершеннолетних детей, 40,5 % матерей до потери работы были, по существу, единственными кормильцами: их доход составлял 70-100 % семейного бюджета (28 % содержали семью полностью). Только 14,4 % этих женщин указали, что их доходы составляли менее 10 % семейного бюджета.

С целью исследования реального положения на рынке труда был проведен анкетный опрос 200 женщин, зарегистрированных в службе занятости г. Барнаула. Выяснилось, что почти 40 % респондентов состояли на учете в СЗН более 5 месяцев, причем каждая четвертая из опрошенных обращается в службу занятости уже не первый раз. Средняя продолжительность

безработицы у опрошенных составляет больше года. Вместе с тем, как показали результаты опроса, большая часть респондентов оптимизма не теряет: 60 % опрошенных надеются получить работу в ближайшее время. Следует отметить, что ряд позитивных оценок убывает по возрастным категориям женщин.

При опросе было отмечено несколько тревожащих факторов. Так, многие женщины отмечают, что высшее образование сейчас не дает каких-либо существенных преимуществ на рынке труда. Среди причин, мешающих получить подходящую работу, большинством респондентов отмечено отсутствие личных связей и контактов, и только каждая четвертая женщина из опрошенных считает, что наиболее эффективным посредником при поиске работы может послужить служба занятости населения. Как результат, отсутствие работы отрицательно сказывается на психологическом состоянии безработных женщин. Подавляющее большинство женщин испытывает беспокойство из-за отсутствия работы, тревогу за будущее, у них возникает чувство собственной неполноценности. А из этого исходят и подавленное состояние, уход в депрессии, комплексы, то есть все сопутствующие негативные проблемы психологического свойства. Только 30 % опрошенных женщин признались, что смогут решить проблему трудоустройства самостоятельно.

На основе анализа имеющейся литературы, среди истоков проблемы увеличения женской безработицы можно назвать изменения в политической, экономической и социальной сферах жизни страны.

Перемены по-разному повлияли на положение мужчин и женщин на рынке труда. Женщины оказались наиболее уязвимыми и менее защищенными в период экономических преобразований, что сделало их низкоконкурентной рабочей силой, значительно снизило уровень их адаптации в современных условиях. Так, например, 22-летней девушке с высшим образованием сейчас так же сложно найти работу по специальности, как и женщине лет 35-45, уже имеющей значительный опыт и стаж работы.

Многим предприятиям стало выгоднее брать на работу мужчин: они выносливее, ответственнее и главное - их не так стесняют семейные трудности уход за детьми, декретный отпуск. Законодательно установленные запреты на направление женщин в командировку, привлечение к ночным, сверхурочным работам и работам в выходные дни женщин, вышедших на работу до достижения ребенком возраста трех лет, действуют вопреки их желаниям. Сегодня закон делает их неудобной и невыгодной рабочей силой для предпринимателя.

Несмотря на наличие в законодательстве норм, определяющих недопустимость прямых или косвенных ограничений при приеме на работу, не связанных с деловыми качествами, такие нарушения имеют место. По результатам исследования Генеральной прокуратуры РФ около трети руководителей предприятий различных форм собственности указывают, что при приеме на работу производственных рабочих отдадут предпочтение мужчинам.

Распространенный характер получают правонарушения, связанные с незаконным увольнением женщин в период нахождения их в отпусках по беременности и родам, уходу за детьми. Чаще всего такие правонарушения допускались при реорганизации предприятий или смене их собственника в Алтайском крае. Как правило, по требованию госинспектора труда незаконно уволенные работницы восстанавливались на работе, а руководители, допустившие нарушение законодательства, привлекались к административной ответственности.

Исследования доходов и заработной платы позволяют выделить четыре фактора гендерных различий в заработках, объясняющие региональные диспропорции:

- 1) отраслевая структура занятости;
- 2) экономическое развитие и уровень доходов населения;
- 3) уровень образования населения;
- 4) возрастная структура.

Для решения проблемы женской безработицы государству полезно было бы выстроить политику поддержки женского малого бизнеса, как это делается, например, во Франции, где действует национальная система специальных государственных фондов для предприятий, создаваемых женщинами. А в США поддерживается государством специальная программа сельского хозяйства, малых ферм, где владельцы - женщины. В России же в федеральной программе поддержки предпринимательства нет даже упоминания о роли в этой сфере женщин. Пока проблема женской безработицы государством практически игнорируется".

Наиболее важной на уровне страны является реализация следующих направлений:

- согласование целевых программ, направленных на улучшение положения женщин, с другими блоками социальной политики;
- организационное и законодательное содействие развитию альтернативных режимов;
- особые меры содействия малому бизнесу в сельской местности, связанному с предоставлением услуг населению, производственной инфраструктурой;
- первоочередная разработка программ и финансирование профессионального обучения, в том числе опережающего профессионального обучения;
- изменение трудового законодательства, имея в виду постепенный отказ от специальных норм, регламентирующих труд женщин;
- формирование банка временных работ для женщин, находящихся под угрозой увольнения или уже потерявших работу.

Проблема интеграции женщин в процесс развития носит межотраслевой характер. Особенно важна деятельность территориальных структур, знающих ситуацию в регионе и способных скоординировать деятельность по этим вопросам всех участников: социальных служб, служб занятости, общественных женских организаций работодателей, самих женщин.

Одним из основных направлений обеспечения занятости женщин является их профессиональное обучение. В Российской Федерации сформирована сеть профессиональных образовательных учреждений, включающая в себя более 3,5 тыс. единиц, способных предоставить более 400 тыс. ученических мест для безработных

В настоящее время для улучшения положения женщин на рынке труда используются все формы активной политики занятости, практикуемые в Алтайском крае. В прошедшем году в общественных и временных работах приняли участие около 13 тыс. женщин. Свыше 900 женщин получили консультации по вопросам организации предпринимательской деятельности. Особое внимание уделяется профориентации и профессиональному обучению женщин, так как главной задачей повышения их конкурентоспособности является приобретение новых или углубление имеющихся профессиональных знаний.

Дальнейшее развитие системы профессионального обучения безработных женщин должна обеспечить программа "Демографическое развитие Алтайского края на 2008-2015 годы". Пройти профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку смогут ежегодно до 300 женщин, имеющих малолетних детей. Удельный вес таких женщин в общем числе безработных граждан, завершивших обучение, возрастет с 5,5 % до 10 %.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ» В АЛТАЙСКОМ КРАЕ

Колесникова О.В.- студент, Мазур О.П. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Ключевой целью государственной политики является повышение качества жизни граждан. Приоритетные национальные проекты, обозначенные Президентом Российской Федерации В.В. Путиным, должны стать реальным способом достижения поставленной цели.

Одним из таких способов является приоритетный национальный проект «ОБРАЗОВАНИЕ»

На данный период в систему общего образования Алтайского края входит 1548 государственных учреждений и 10 негосударственных. Полный контингент учащихся составляет 264260 детей.

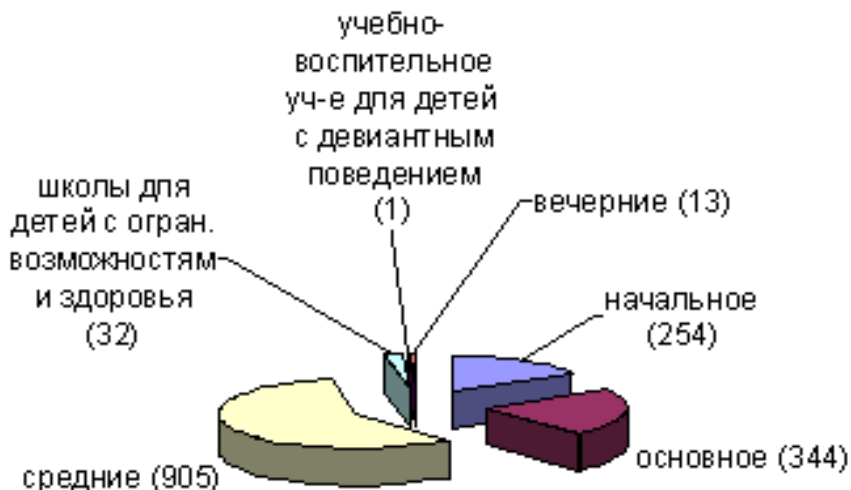


Рисунок 1 - Количество государственных общеобразовательных учреждений на 2007 г.

В 2007/08 учебном году в крае работают 1480 государственных и муниципальных дневных общеобразовательных учреждений (в 2005/06 учебном году – 1513), в которых обучаются 249,9 тыс. детей, в сельской местности в 1227 (82,9%) школах – 127,9 тыс. детей.

В общеобразовательных учреждениях трудятся 35,7 тыс. педагогических работников, в том числе 25, 3 тыс. учителей. Образовательный уровень учителей составляет 95,3 %, 86,2 % из них имеют квалификационные категории.

Современная система дошкольного образования Алтайского края представляет собой многофункциональную сеть дошкольных образовательных учреждений: детские сады присмотра и оздоровления, общеразвивающего, компенсирующего вида; центры развития ребенка; начальные школы-детские сады.

Профессиональные училища края готовят рабочие кадры с учетом требований рынка труда и перспективной потребности экономики края в кадрах. Подготовка в учреждениях начального профессионального образования осуществляется по 136 профессиям. В настоящее время общая численность обучающихся составляет 31120 человек, количество учреждений начального профессионального образования – 75. Количество учащихся за последние пять лет характеризуется постепенным уменьшением в следствии неблагоприятной демографической ситуации, складывающейся в Алтайском крае. В области профильного обучения получило развитие сотрудничество профессиональных училищ и школ.

В Алтайском крае 49 средних специальных учебных заведений, из них 8 негосударственных. Образовательную деятельность в крае осуществляют 17 филиалов, в том числе 3 филиала из других регионов Российской Федерации. Контингент студентов около 45 тыс. человек. Обучение ведется по 102 специальностям.

Система высшего профессионального образования включает в себя 10 вузов (8 государственных, 2 негосударственных), 22 филиала высших учебных заведений. В них обучается 96200 студентов и 2046 аспирантов по 175 направлениям и специальностям. Подготовку ведут 4607 преподавателей, в т.ч. 593 докторов наук и 2545 кандидатов.

За прошедшие несколько лет высшими и средними специальными учебными заведениями края посредством активного участия в эксперименте по единому государственному экзамену существенно повышена доступность профессионального образования.

В краевой системе образования существует целый ряд проблем:

- углубление социальной дифференциации в подготовке детей, семьи которых относятся к различным социальным группам;
- не соответствие системы профессионального образования структуре потребностей рынка труда;
- ресурсное «истощение», снижение конкурентоспособности на межрегиональном рынке образовательных услуг в следствие низкой инвестиционной привлекательности данного рынка;
- снижение образовательной и социальной мобильности молодежи, ограничение доступа детей из низкодоходных семей к качественному образованию;
- неэффективное использование ресурсов, поступающих в краевую систему образования;
- нерациональная организация сети образовательных учреждений и устаревшая материально-техническая, информационная база существующей системы образования;
- не развитость независимых форм и механизмов участия граждан, работодателей, профессиональных сообществ в вопросах образовательной политики.

В современных условиях система образования становится одним из важнейших факторов, обеспечивающих экономический рост, социальную стабильность, развитие институтов гражданского общества в Алтайском крае. Уровень образованности населения, развитость образовательной и научной инфраструктуры в крае является обязательным условием формирования общества и экономики.

Основной целью национального проекта в сфере образования является создание оптимальных условий для повышения качества образования, расширения доступности образовательных услуг для населения Алтайского края.

В соответствии с основной целью проекта определены первостепенные задачи: во первых обеспечить системные изменения по основным направлениям развития образования; во вторых оказывать содействие становлению институтов гражданского общества и современного образовательного менеджмента.

Предусматривается осуществление следующих четырех направлений реализации приоритетного национального проекта:

«Поддержка и развитие лучших образцов отечественного образования»

«Внедрение современных образовательных технологий»

«Сельский школьный автобус»

«Повышение уровня воспитательной работы в школах»

По направлению "Поддержка и развитие лучших образцов отечественного образования" основными блоками мероприятий являются: стимулирование вузов и общеобразовательных учреждений, активно внедряющих инновационные образовательные программы; государственная поддержка талантливой молодежи; денежное поощрение лучших учителей.

Минобрнауки РФ, АлтГТУ и Государственный фонд содействия развития малых форм предприятий в ЭНТС «Студенты и аспиранты малому наукоемкому бизнесу России» ведут совместную федеральную программу «Ползуновские гранты» в целях подготовки и адаптации молодых специалистов в высоко технологичных и конкурентно способных отраслях экономики. Лауреатами данной программы стали более 1000 молодых исследователей.

По направлению "Внедрение современных образовательных технологий". В рамках этого направления реализуются два блока мероприятий: развитие технической основы современных информационных образовательных технологий; оснащение школ учебно-наглядными пособиями и оборудованием.

Компонент "Информатизация" направлен на распространение через образование современных технологий во все сферы производства и общественной жизни. Разработка системы электронных образовательных ресурсов нового поколения должна привести к принципиальным изменениям результатов образования, расширению возможностей реализации индивидуальных образовательных программ. (таблица 1)

Таблица 1- Финансовое обеспечение компонента «Информатизация» (млн. руб.)

	2006	2007	2008
Федеральный бюджет	89	10	10
Краевой бюджет	9	10	10
Всего	98	20	20

На 2007 год в ходе реализации краевой целевой программы «Школьный автобус» приобретено 90 транспортных единиц для осуществления подвоза учащихся на занятия в школу. Задача 2007-2008 в рамках направления "Сельский школьный автобус" обеспечить образовательные учреждения края автобусами, осуществляющими доставку учащихся на занятия из населенных пунктов, не имеющих школ. Потребность края в автобусах различной вместимости составляет 128 единиц.

В итоге учащимся будет предоставлена возможность получения качественного образования в образовательных учреждениях, оснащенных компьютерным и лабораторным оборудованием, использующих новые, современные образовательные технологии.

По направлению "Повышение уровня воспитательной работы в школах" основным мероприятием является выплата дополнительного ежемесячного денежного вознаграждения за классное руководство.

Воспитание является одним из важнейших компонентов образования в интересах человека, общества, государства. Его основные задачи – формирование у обучающихся гражданской ответственности и правового самосознания, духовности и культуры, инициативности, самостоятельности, толерантности, способности к успешной социализации в обществе и активной адаптации на рынке труда.

В Алтайском крае функции классных руководителей выполняют 17285 педагогических работников. С 1 января 2006 года все они получили дополнительное вознаграждение. Средний размер выплаты на одного педагогического работника составил 850 руб. из федерального бюджета, 464 руб. из краевого бюджета.

Источниками финансирования данных мероприятий являются федеральный и краевой бюджеты. (рис 2)

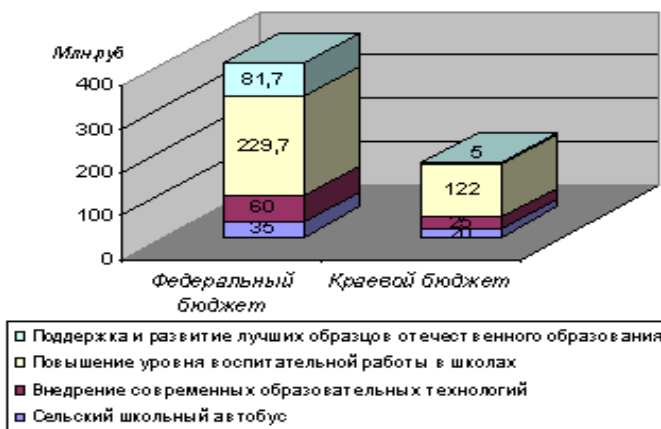


Рисунок 2 - Структура источников финансирования в системе образования на 2006 г.

Результатом реализации проекта должны стать снижение социальной напряженности в населенных пунктах, где затруднена доставка учащихся на занятия в школу, социально – экономическая целесообразность реструктуризации сети школ с использованием подвоза учащихся, сокращение числа малокомплектных школ и уменьшение бюджетных расходов на их содержание.

В конечном итоге, приоритетный национальный проект «Образование» в совокупности с другими национальными проектами будет способствовать достижению основной цели объявленных Президентом Российской Федерации инициатив – существенному повышению качества жизни граждан страны и края.

ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ

Лаврентьева А.А. – студентка, Мазур О.П. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Уже в ближайшем будущем основным сдерживающим моментом промышленного и экономического роста России станет дефицит квалифицированных рабочих кадров. Проблема эта возникла не вдруг. Основные причины нехватки "золотых рук" - спад производства начала 90-х, разрыв между системой профобразования и потребностями рынка труда, падение престижа рабочей профессии и, наконец, демографическая яма, куда неуклонно движется страна.

До недавнего времени основной причиной дефицита рабочих кадров считалась низкая оплата труда. Но сегодня существует достаточное число успешных предприятий, которые имеют стабильный портфель заказов и способны обеспечить своим рабочим достойную заработную плату. Но там часто не хватает квалифицированных рабочих.

Целью проведенного нами исследования являлось выявление дефицитных специалистов, являющихся наиболее высокооплачиваемыми на рынке труда.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих *задач*:

1. выявить наиболее востребованные специальности на рынке труда Алтайского края;
2. понять, какие специальности в настоящее время являются дефицитными;
3. провести обзор заработных плат высокооплачиваемых специалистов нашего края;
4. определить существующие причины дефицита квалифицированных специалистов.

Для проведения исследования был проведен анализ наиболее популярных вакансий в 30 кадровых агентствах города Барнаула, а также обзор заработных плат за 2007 год.

В результате анализа информации по заработной плате, выяснилось, что самые высокооплачиваемые работники на Алтае проживают в Белокурихе – их средняя заработная плата - более 10 тысяч рублей. За Белокурихой следует Новоалтайск, за ним Заринск, а на четвертом месте Барнаул. В краевой столице уровень средней зарплаты за первое полугодие этого года составил 8 950 рублей.

Первыми по списку дефицитных высокооплачиваемых работников являются специалисты банковской сферы, финансисты. В связи с развитием банками федеральной сети филиалов, они сейчас занимаются переманиванием клиентов и персонала друг у друга. Специалисты по финансам требуются не только в банки, но и в крупные компании, так что претендентам есть из чего выбирать. Работодатели в 2007 году оказались не готовы к росту ожиданий по заработной плате работников бухгалтерского, экономического, финансового профиля. Ценность этих специалистов растет пропорционально развитию бизнеса в регионе. Кредитные эксперты, финансовые аналитики и другие специальности, связанные с финансами оплачиваются вполне достойно: 10000-25000 рублей. Самыми дорогими позициями являются управленцы: управляющие, заместители управляющих, главные бухгалтеры. По данным нашего исследования динамика 30 % по сравнению с 2006 годом характерна для главных бухгалтеров.

Возросла престижность сферы аудита. Заработная плата аудиторов с опытом работы не менее 5-ти лет выросла более чем на 40 %.

Имеется тенденция к мобильности персонала банковской сферы. Московские банки буквально перекупают специалистов. За последний год на территорию Алтайского края вошло около 10 иногородних банков, с планируемым штатом от 10 до 60 человек. Иногда в новые банки персонал уходит целыми командами.

В связи с развитием такого сектора российской экономики как строительство, возрос спрос на специалистов данного профиля. Там нужны люди, особенно после ужесточения требований к работникам из-за границы. Рынок этих специалистов относится к сложным, поскольку работники строительной сферы востребованы не только в Алтайском крае, а также в других, более благополучных и прогрессивных регионах России, ближнем зарубежье. Сейчас активно строится новое жилье, спортивные сооружения в Сочи. Все это обещает стабильную работу и большой опыт всем, кто станет трудиться в этой отрасли. То есть если имеется диплом о высшем образовании, и специальность связана со строительством, то можно претендовать на зарплату 25000-40000 рублей. Поэтому руководители многих компаний города Барнаула говорят об острейшем дефиците специалистов в области строительства.

Руководители в сфере строительства - руководитель отдела капитального строительства, прораб, мастер строительного участка стали настолько востребованными компаниями, что динамика их зарплат в 2007 году зашкалила за 30 %. Тоже самое касается рабочих общестроительных специальностей. Спросом пользуются крановщики, их заработные платы нередко можно сравнить с начальниками цехов на производстве. Еще один наиболее яркий пример – кровельщики и монтажники.

Кроме того, пользуются большим спросом менеджеры по продажам строительных материалов. Нельзя сказать, что уровень их заработных плат высок, но в связи с увеличением компаний, которые обеспечивают возрастающие объемы строительства, категория этих менеджеров превратилась в дефицитную.

Перспективы сельскохозяйственного рынка Алтайского края все меньше становятся спорными. С ростом инвестиций государства в сельское хозяйство многие предприниматели стали развивать фермерские хозяйства, строить животноводческие комплексы, развивать сырьевые базы для своих производств. Рост сферы не успевает за рынком. Агрономам, инженерам, специалистам по землеустройству, пока не предлагаются заоблачные оклады, хотя ведущие хозяйства в Алтайском крае демонстрируют отличные показатели рентабельности, но дефицит специалистов порождает высокую динамику спроса и соответственно заработных плат.

Остро проблему нехватки кадров переживают зерноперерабатывающие предприятия. Здесь ценятся руководители среднего звена, технологи. Огромен дефицит в рабочем персонале, поскольку эти предприятия, находятся, как правило, в сельской местности, где менталитет селян остался неизменен.

Вместе с ростом сельскохозяйственного производственного сектора растут зарплаты трейдеров. Игра на ценах зерна и продуктов зернопереработки, мясного сырья превратилась в престижную сферу приложения навыков.

Продолжается обновление парков сельскохозяйственной техники и оборудования, в связи с этим встала острая необходимость в специалистах, способных квалифицированно ее обслуживать. Главный инженер, инженер-механик – не просто востребованные, а крайне дефицитные категории специалистов.

В 2007 году большинство промышленных предприятий констатировали значительный прирост основных производственных показателей и увеличение выручки. Вместе с этим значительно острее стала проблема нехватки кадров и ужесточилась конкуренция за высококвалифицированный персонал. Предприятия остро нуждаются в притоке молодых

специалистов, а те в свою очередь хотят получать заработную плату, которую работодатель не всегда в состоянии предложить.

Профессионалы, которые выдержали глубокий кризис производственного сектора в Алтайском крае и не свернули со своего профессионального пути, теперь пользуются большим спросом, к их заработным платам теперь можно применить категорию «достойная». Речь идет как о руководителях в производстве, так и о рабочих специальностях. Руководителей, к сожалению, все чаще приходится привлекать из других регионов на проектной основе.

Динамика почти в 2 раза по сравнению с 2006 годом отмечается в заработных платах механиков, электрогазосварщиков, слесарей-ремонтников, электромонтеров. На основной массе предприятий средний возраст рабочего 55 лет. Причины дефицита рабочих специальностей связаны с тем, что это тяжелый труд, традиционно непрестижный, а также с кризисом профессионального технического образования в нашей стране. А между тем, сегодня зарплата рабочего сопоставима с окладом рядового менеджера по продажам.

По данным Центра занятости города Барнаула и результатам проведенного нами исследования, динамика заработных плат по таким профессиям как водитель, грузчик в пределах 20 %, но востребованность в надежных кадрах такого профиля очень высока. За дисциплину и ответственный подход к делу, желание трудиться ненормированно работодатели готовы переплачивать данным категориям. Зарплаты таких категорий могут достигать 20000 руб.

Сфера страхования до недавнего времени была непрестижной с невысокими заработными платами. Крупные страховые компании активно развивают свои сети филиалов в регионах, в Барнауле рынок страхования представлен более чем 20 компаниями. Чем больше развиваются другие секторы экономики, тем больше страховых продуктов появляется на рынке. В связи с развитием сети филиалов, периодически возникают «топовые» вакансии - руководителей филиалов и начальников отделов. Наиболее востребованным является персонал, работающий в сфере продвижения страховых продуктов и обеспечивающий эти продажи. Образование в сфере страхования получают посредством специальных программ внутрикорпоративного обучения.

По-прежнему высока ценность специалистов рынка IT. Больше всего востребованы программисты 1С, а также работающие в сфере IT, тоже не останутся без куса хлеба: большинство компаний хотят иметь свой сайт, а ведь его нужно не только написать, но и поддерживать. Правда здесь наблюдается парадокс. Это важное вспомогательное звено ценится в современных бизнесах в форме высокого спроса на эту категорию, а не в сумме заработной платы. Поэтому отличительная особенность – миграция специалистов этого профиля в центральную часть России, где заработная плата хорошего администратора баз данных может достигать 5000 у.е. в месяц.

В связи со сложившейся ситуацией на рынке, возрастает роль специалистов сферы управления человеческими ресурсами. Однако, характерно отсутствие четкой специализации в сфере HR-технологий. Уровень заработных плат может варьироваться очень сильно от компании к компании, так же как и наполняемость одних и тех же типовых рыночных должностей. Поскольку рынок высококвалифицированных HR-специалистов находится на стадии формирования, заработные платы в целом остаются невысокими. Заработная плата подборщиков, оценщиков и других рядовых HR-специалистов не превышает в среднем 15000 руб.

Дефицит специалистов по продажам (включая торговых специалистов, супервайзеров, медицинских представителей) в Алтайском крае наблюдается уже не первый год, причин тут несколько: во-первых, рынок меняется быстрее, чем идет обучение и переобучение людей в области продаж; во-вторых, наблюдается отток перспективных специалистов из Алтайского края в крупные города: Новосибирск, Красноярск, Екатеринбург, Москву.

Главной выявленной проблемой, порождающей дефицит кадров в Алтайском крае, является отток квалифицированных специалистов. Это подтверждается данными официальной статистики: число прибывших в край уменьшилось на 4,6 %, число выбывших за его пределы - на 3,7 % по сравнению с 2006 годом. Миграционная убыль населения наблюдалась более чем в половине территорий края. Наибольший миграционный отток наблюдается в территории Центрального (1210 человек) и Сибирского (2806 человек) федеральных округов.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ: ТАК ЛИ ОН НУЖЕН?

Наумкина А.А. - студентка, Мазур О.П. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Есть люди, которые работают ради того, чтобы значительно увеличить свой капитал в банке, другим же, наоборот, важно заработать, чтобы вовремя оплатить арендованную квартиру и детский сад. Для первых важны деньги в «живом виде», для вторых основным мотивационным фактором служит социальный пакет. Согласно официальному определению под социальным пакетом понимается предоставление работникам различных материальных благ помимо обязательств, предусмотренных трудовым законодательством о социальном обеспечении Российской Федерации. В свете этой формулировки налицо лукавство некоторых компаний, которые, не имея соцпакета, иногда пытаются причислить к льготам «белую» зарплату, соблюдение Трудового кодекса, компенсацию больничного и отпуска. Точно так же возмещение расходов на телефон и транспорт просто необходимо, например, менеджерам по продажам, управленцам разных уровней. Хотя в ряде случаев эти вещи можно отнести к соцпакету: если сотрудник «наговаривает» в месяц на определенную лимитированную сумму, которая может включать и частные разговоры, чего компания не проверяет. Не регламентирует ТК и круглосуточное пользование служебным автомобилем, на котором человек может добираться на работу, а также ездить по личным делам в выходные.

Как же выбрать между денежным эквивалентом и возможными льготами, назначая зарплату своим сотрудникам? Все не так просто, как может показаться на первый взгляд. Для начала разберемся, какие виды оплаты труда наиболее часто встречаются на современном рынке: существует несколько вариантов процентной оплаты труда: проценты от личной выработки сотрудника, проценты от работы целого отдела либо от прибыли всей компании; тем, кто предпочитает фиксированный оклад, многие компании предлагают бонусы и премии по итогам года, размер которых зависит от успешности работы специалиста; часто руководство компании заранее оговаривает с сотрудником сумму его годового бонуса; существует также сдельная и повременная оплата; в основном они используются в профессиях, подразумевающих свободный график либо временные проектные работы

Однако все люди очень разные, и нетрудно догадаться, что только сам специалист сможет решить, какая форма оплаты труда ему больше подходит. Процентный способ заработка больше подходит для людей с активной жизненной позицией, способных много и напряженно работать. Это могут быть специалисты в области продаж, люди творческих профессий, привыкших к вольному стилю жизни и свободному графику работы, журналисты и обозреватели, пишущие сразу для нескольких изданий, дизайнеры, копирайтеры, архитекторы. Они не хотят зависеть от постоянного места и предпочитают сами планировать свой график и объемы работ.

У тех, кто выбирает фиксированный оклад, другой подход к жизни. Здесь важнее спокойствие, стабильность, гарантии. Как правило, специалисты, выбирающие такой способ оплаты, — это люди с устоявшимися жизненными ценностями и принципами, имеющие семьи, детей, а следовательно, чувствующие ответственность за них и не позволяющие себе бегать в поисках заработков. Благодаря постоянному фиксированному доходу они могут быть уверены в завтрашнем дне.

Основным аргументом при выборе достойного соцпакета для многих является тот факт, что компании, предлагающие своим сотрудникам различные льготы, принято заведомо считать более надежными и стабильными. В принципе, в соцпакет может входить все, кроме денег. Однако, по мнению экспертов рынка труда, ошибочно воспринимать соцпакет как бескорыстную заботу руководителей. На самом деле, если компания предлагает своим сотрудникам компенсацию в виде определенных льгот, значит, ей это выгодно. С помощью соцпакета работодатели, не имея возможности существенно увеличить оклады, компенсируют таким образом трудозатраты своих сотрудников.

Чтобы понять, какой вид оплаты будет наиболее мотивирующим для нового сотрудника, важно выяснить круг его интересов и жизненных приоритетов еще до зачисления в штат компании. Социальными благами стоит обеспечить в первую очередь специалистов — менеджеров среднего и высшего уровня, а также управленческое звено, то есть людей, ответственных за работу сотрудников коллектива. Давать же льготы тем категориям сотрудников, среди которых велика текучка, невыгодно.

Однако предоставление стандартного набора (медстраховка—обед—мобильник) не всегда воспринимается как действующая льгота, а скорее как должная забота компании о ее сотрудниках. Бывает, что квалифицированные специалисты, ценящие себя и свой труд, ждут от руководства чего-то большего, нежели обед в общей столовой. В таком случае работодателю стоит задуматься, какими еще поощрениями и нематериальными благами вознаградить своих сотрудников. Например, это может быть бесплатная поездка на курорт, оплачиваемое обучение в вузе или на специализированных курсах, карта фитнес-клуба. Молодым сотрудникам с незначительным опытом невысокую зарплату можно компенсировать возможностью прохождения стажировок. Очень важно предоставить сотрудникам возможность выбора льгот.

Людям, связанным с активной работой, постоянными выездами, работой с клиентами стоит предложить небольшую фиксированную ставку и хорошие проценты по итогам работы. Это могут быть проценты с заключенных контрактов, осуществленных сделок, количества проданной продукции и т.д. Такие специалисты, как правило, приносят наибольший доход своей компании, и, соответственно, мотивационная система для них необходима другая, основанная прежде всего на материальном доходе, напрямую зависящем от эффективности работы сотрудника. Постоянный, фиксированный оклад лучше всего назначить специалистам, имеющим однообразную, повторяющуюся работу, например бухгалтерам, секретарям, офис-менеджерам, помощникам руководителей и т.д. В любом случае, прежде чем подумать о том, как оплачивать труд своих работников, стоит осведомиться об их личных предпочтениях и интересах.

По мнению специалистов, в нашей стране можно выделить три подхода к формированию соцпакета «топов»:

1. Портфельный. Сотруднику предлагается выбрать льготы по собственному желанию из списка, разработанного компанией, на определенную сумму, которая высчитывается в зависимости от грейда и успешности деятельности. Такой подход считается наиболее эффективным. Главные недостатки – сложность администрирования и увеличение затрат на управление такой системой, которые, впрочем, компенсируются удовлетворенностью сотрудников.

2. Денежный. Компания переводит все расходы на менеджера в денежное выражение и ежемесячно выплачивает эту сумму вместе с зарплатой и бонусами. Если работодатель не хочет корпеть над составлением льготных схем или просто не имеет нужных специалистов в штате, то он может просто подсчитать, во сколько обходятся водителю, съемная квартира, страхование и медобслуживание всей семьи менеджера, и сообщить ему эту сумму. Все льготы имеют конкретную стоимость, только мало кто из сотрудников об этом задумывается.

3. Стандартизированный. Используется подавляющим числом компаний. Весь персонал получает одинаковый набор льгот. Считается, что этот подход наименее эффективен по сравнению с двумя первыми, так как не играет никакой роли в привлечении лучших сотрудников, хотя и хорош для зрелого рынка.

Эйчары сходятся во мнении, что соцпакет должен содержать определенный минимум – «ядро», включающее полис ДМС, страховку от несчастных случаев, возможности обучения и развития. Все остальное компания может добавить на свое усмотрение. Договор ДМС – первое, что попадает в соцпакет. Согласно данным прошлогоднего исследования проекта половины компаний на российском рынке пользуются программами ДМС для сотрудников и около трети планируют ввести их в ближайшее время. На самом деле, если человек обслуживается в хорошем медицинском центре, то он не только избавлен от необходимости просиживать в очередях, но и меньше болеет благодаря качественной, своевременной медпомощи. Полис сотрудника медленно, но верно уступает мест семейной страховке, которая позволяет пользоваться теми же благами членам его семьи.

В компаниях с преобладанием возрастной категории 25-30 лет медстраховка вряд ли так необходима, можно использовать депозитное ДМС, которое подразумевает оплату только экстренных случаев лечения (например, травма или аппендицит).

Возможности для обучения как составляющая соцпакета особенно ценят молодые специалисты, ориентированные на развитие своей карьеры. Именно наличие этих услуг зачастую становится ключевым фактором при выборе работодателя.

Каждая составляющая соцпакета может реализовываться несколькими способами – в зависимости от специфики компании и запросов сотрудников. Например, в пункте «предоставление служебного транспорта» есть варианты: оплата за обслуживание личного авт, использование корпоративной машины или предоставление ее с водителем для руководящего состава. В средних и крупных компаниях для сотрудников, чья деятельность связана с разъездами, сейчас принято иметь собственный автопарк. В связи с этим появляется новая льгота – использование корпоративной машины с правом последующего выкупа после 2-3 лет эксплуатации. Очевидна выгода и для компании (сотрудник начинает относиться к авто бережно, как к собственному имуществу), и для служащего, который приобретает не «кота в мешке», а досконально изученный, родной автомобиль за символические деньги.

Работодатели все чаще приходят к мысли о нецелесообразности полной оплаты таких льгот, как фитнес или занятия английским. Долевое участие, как правило, заставляет сотрудника более ответственно относиться к этим занятиям.

Наиболее продвинутые организации используют программы, направленные на поддержание материнства, выплачивая дополнительную компенсацию ушедшим в декрет сотрудницам. Таким образом демонстрируется заинтересованность работодателя в их возвращении в компанию и карьерном продвижении.

Некоторые промышленные предприятия, в том числе региональные, проанализировав летнюю текучесть линейного персонала, связанную в том числе со школьными каникулами, снабжают мам бесплатными детскими путевками в дома отдыха, тем самым сохраняя кадровый состав. Этот пример показывает, что не всегда можно заменить нематериальное стимулирование деньгами. По этой же причине актуальна оплата частных детских учреждений для детей сотрудников, командированных в регион на длительный период.

Формирование успешного соцпакета – процесс многоэтапный. Хорошо, если он включает в себя выявление ожиданий сотрудников и мониторинг компенсационных пакетов других компаний. Необходимо также сообщать новым сотрудникам о льготах и интересоваться их удовлетворенностью предоставленным перечнем.

Следует признать, что социальные программы занимают далеко не первое место среди факторов, которые удерживают человека в компании и вдохновляют его на трудовые подвиги.

Мотивируют и стимулируют в основном денежные вознаграждения, карьерный и профессиональный рост, возможность реализации инициатив, новый уровень ответственности, а с решением социально-бытовых и медицинских проблем повышается результативность труда. Затраты на «социалку» невероятно обременительны в абсолютном значении, но выгодны в относительном: правильный имидж работодателя на рынке труда дорогого стоит.

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ИЗМЕНЕНИЯ УРОВНЯ И ХАРАКТЕРА ЗАНЯТОСТИ В СИБИРСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ

Онищенко Н.О. – студентка, Мазур О.П.- ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Уровень занятости населения мы рассматриваем как интегральный показатель состояния рынка труда, структуры и качества рабочих мест, состояния качества трудового потенциала экономики. Повышение уровня занятости свидетельствует о позитивных изменениях - растет число и привлекательность рабочих мест, их разнообразие, заработная плата. Население сохраняет высокую трудовую мотивацию, снижается безработица. Снижение уровня занятости свидетельствует о нарастании негативных изменений.

В дореформенный период регионы Сибири, особенно Западная Сибирь, характеризовались более высоким уровнем занятости населения по сравнению с другими регионами и РФ в целом.

Стремительные темпы снижения за период реформирования уровня занятости населения свидетельствуют, с одной стороны, о резком сокращении сферы приложения труда, снижении спроса на труд со стороны легальной экономики, с другой стороны, о более медленном процессе адаптации экономики в целом и населения к рыночным условиям хозяйствования.

Сложившаяся ситуация объясняется целым рядом причин. К числу основных следует отнести нерациональную, с точки зрения рыночного реформирования, структуру занятости, с которой Сибирь вступила в период трансформации. Для сферы занятости населения Сибири в конце 80-х гг. были характерны повышенная доля занятых в отраслях тяжелой промышленности, военно-промышленного комплекса и заниженная - в сфере социального обслуживания и бытовых услуг. Для большинства предприятий-гигантов ВПК трудности конверсионного периода обусловили высокий уровень латентной безработицы, расширение практики административных отпусков.

Для многих небольших городов Сибири была характерна колоссальная локальная концентрация занятости населения на предприятиях одной специализации, зачастую имевшей градообразующий характер.

Для сферы занятости в сельской местности в Сибири также были характерны высокий уровень скрытой безработицы на сельскохозяйственных предприятиях, низкая доля занятых в отраслях переработки сырья. Такая структура занятости (по мнению ряда исследователей) отличается меньшей гибкостью, и резкие динамические сдвиги нередко приводят к деструктивным последствиям.

Процессы реформирования, проходившие нередко болезненно для крупных предприятий, негативным образом сказались на уровне занятости для очень больших групп населения. Повышенная доля сельского населения и населения малых городов на территории Сибири обусловила резкую территориальную дифференциацию локальной напряженности на рынке труда Сибирского федерального округа, что проявляется в различиях уровня занятости населения по территориям Округа.

Высокая дисперсность расселения по территории Округа предопределяет низкую мобильность населения, что затрудняет поиск новой работы.

Таблица 1.

Динамика уровня занятости населения в трудоспособном возрасте в сфере экономики в регионах Сибирского федерального округа (% к населению в трудоспособном возрасте)

Регионы	Уровень занятости	
	1989 г.	2006г.
Республика Алтай	81,0	53,5
Республика Бурятия	82,8	52,6
Республика Тыва	80,2	52,6
Республика Хакасия	79,0	57,9
Алтайский край	91,8	62,2
Красноярский край	90,4	64,3
Иркутская область	82,6	58,9
Кемеровская область	89,1	63,4
Новосибирская область	88,9	65,9
Омская область	90,2	60,9
Томская область	87,1	59,5
Читинская область	79,0	51,2
СФО в целом	86,9	60,8

Следует заметить, что по данным переписи 2006 г. к занятым в экономике относились лица, которые в обследуемую неделю выполняли оплачиваемую работу (хотя бы один час в неделю) по найму, неоплачиваемую в семейном предприятии и т.д. Но даже при таком «мягком», расширительном толковании занятости очевидно, что снижение уровня занятости трудоспособного населения снизилось очень значительно. Впрочем, это заметное снижение было отмечено еще в середине 90-х гг., результаты переписи лишь повторили это снижение. Такая ситуация свидетельствует о стагнирующем, адинамичном характере рынка труда в СФО.

Уровень занятости населения существенно дифференцирован по областям и краям Сибирского федерального округа. Прослеживается некоторая зависимость между уровнем занятости и долей сельского населения на его территории. Так, республики Алтай и Тыва, где уровень занятости наиболее низок, характеризуются и самой высокой долей сельского населения (74,4 и 51,8% соответственно). Чуть выше уровень занятости в республике Бурятия и в Алтайском крае (доля сельского населения - 40,2 и 47,7% соответственно). В тех же областях и краях, где доля сельского населения самая низкая, отмечается соответственно и самый высокий уровень занятости (Красноярский край, Кемеровская и Томская область).

Очевидно, что трудоизбыточность экономики села характеризуется большими масштабами и остротой по сравнению с занятостью в городах. Сельское население в дореформенный период выступало традиционным резервом рабочей силы для трудодефицитной экономики городов, о чем свидетельствует интенсивность миграционных процессов из села в город в прошлом. Основными причинами сельско-городской миграции были поездки на учебу и поиск работы. В настоящее время сложности трудоустройства в городах резко (если не сказать полностью) понизили отток сельского населения. Экономическая рецессия, охватившая экономику Федерального округа в целом, ярче проявляется в экономике села. В сельском хозяйстве позитивные экономические преобразования проявляются слабо. Редко появляются новые хозяйствующие субъекты, которые бы предъявляли спрос на рабочую силу. Сельский рынок труда территориально локализован, имеются очень небольшие каналы перетока высвободившейся рабочей силы в другие отрасли (индустриальные и социального обслуживания). Поэтому закономерен рост избыточной рабочей силы в сельской местности.

Снижение уровня занятости населения в трудоспособном возрасте в СФО происходило более быстрыми темпами, чем по России в целом. В настоящее время по СФО занимает по уровню занятости предпоследнее место по сравнению с другими федеральными округами (последнее место у Южного федерального округа). Отмеченная тенденция свидетельствует о том, что процесс экономической рецессии здесь более выражен, и еще рано говорить о его преодолении.

ПРОБЛЕМЫ МИГРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ ЭТНИЧЕСКИХ МИГРАНТОВ

Порошина А. М. - студентка, Мазур О.П. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

На сегодняшний день трудовая иммиграция является самым массовым и динамичным процессом в России. Привлечение иностранных работников в экономику страны возросло с 129 тыс. человек в 1995 г. до 702,5 тыс. в 2006 г., т.е. в 5,4 раза. Необходимо отметить, что трудовая миграция на законном основании, по оценке экспертов, не превышает 10 - 15% от реального числа работников-мигрантов, находящихся в стране, и составляет от 7 до 15 млн. человек.

Трудовая миграция стала масштабным и значимым социально-экономическим явлением. На фоне снижения уровня жизни, свертывания производства и роста безработицы некоторые государства региона (например, Россия и Казахстан) отличаются социально-экономической стабильностью, емким рынком труда и высоким уровнем заработной платы. Эти факторы в сочетании с географической близостью, безвизовым режимом, "прозрачностью" пересечения границ, общностью культуры и языка, наличием родственных связей и деловых отношений, конвертируемостью дипломов об образовании формируют потоки трудовых мигрантов внутри СНГ в пользу России и Казахстана. Более высокие показатели уровня жизни и зарплаты формируют достаточно большие потоки трудовых мигрантов из стран СНГ в экономически развитые страны.

На профессиональный состав иностранных мигрантов определяющее влияние оказывает экономическая специализация регионов. В Западной Сибири (Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский автономные округа) ведущими отраслями хозяйства являются нефтяная и газовая промышленность, поэтому среди иностранных работников наибольший удельный вес составляют строители (18%), бурильщики (12%), монтажники (11%), машинисты (7%). В Ростовской области преобладают угольщики (84%), в Краснодарском крае и Московской области - представители строительных профессий (соответственно 68% и 87%).

Одним из негативных последствий нелегальной трудовой миграции является занятость в неформальном секторе экономики страны. Переход к рыночным отношениям сопровождался масштабным развитием теневой экономики в России, на которую, по данным МВД, в 1990 - 1991 гг. приходилось примерно 10 - 11%, в 1995 г. - 45%, а в настоящее время - приблизительно 50% валового внутреннего продукта. Другие источники называют более низкие значения: Госкомстат России - 25%, различные исследователи - от 8% до 31% всего российского ВВП.

Важнейшими задачами, стоящими практически перед всеми странами мира в области регулирования миграционных потоков, являются минимизация стихийного развития данных процессов, снижение их негативного влияния. В Российской Федерации также идет активный поиск механизмов использования потенциала миграции в реализации различных социально-экономических проектов, предпринимаются попытки реализации территориально-дифференцированного принципа в миграционной политике.

Формирование эффективного механизма миграционной политики требует взаимоувязки ее целей с целями экономической, социальной, культурной, территориальной политики; сбалансированности и согласования интересов государства, негосударственных организаций, частных структур по использованию рабочей силы мигрантов; повышения инвестиционной

привлекательности регионов, а также создания комплекса условий закрепления местного населения.

Россия, испытавшая все последствия системного кризиса, выразившегося в резком спаде темпов экономического роста, социальной дезадаптации населения, усилении дезинтеграционных процессов, росте преступности, оказалась во многом не готовой к выработке адекватной переходному периоду миграционной политики. Первой реакцией на стихийные миграционные потоки вполне объективно явилось административно-ограничительное реагирование, выразившееся в основном в пресечении нелегальной миграции. Сегодня же все более очевидной становится необходимость переосмысления государственного регулирования в рассматриваемой сфере, предполагающего в первую очередь понимание миграционной политики как части социальной политики. Кроме того, актуальной является и необходимость выработки действенных мер воздействия на условия, формирующие миграционное поведение с использованием как имеющихся административно-ограничительных, так и стимулирующих мер.

Особенности миграционных процессов в Российской Федерации определяются целым комплексом факторов (экономических, демографических, социальных, этнокультурных, геополитических, правовых, экологических). В частности, речь идет о том, что в результате быстрых трансформаций экономических и политических основ российского общества и государства в начале 90-х годов XX в. сложился определенный вакуум управляемости, выразившийся в частичном уходе государства от активной регулирующей роли в экономической и социальной сферах. В результате рыночных реформ государство оказалось не готовым к адекватному реагированию на интенсификацию миграционных процессов. Произошел процесс быстрого "заполнения" высвободившихся социально-профессиональных "ниш" мигрантами в сфере торговли, услуг и т.д.; несбалансированного расселения мигрантов в основном в крупных промышленных центрах; криминализации миграционных процессов; притока в Россию низкоквалифицированной рабочей силы; утечки высококвалифицированных кадров из России в страны дальнего и ближнего зарубежья в связи с резким снижением статуса интеллектуального труда в стране.

Серьезные недостатки выражаются в несогласованности миграционной политики с социально-экономической политикой государства.

Государственное регулирование миграции должно основываться на социологическом анализе, в результате которого возникает четкое представление о качественном состоянии миграционных потоков. На этой основе государство получает возможности более адекватного влияния на структуру потока мигрантов, отдавая предпочтение переселению социальных групп, способных оказать наиболее позитивное воздействие на социально-экономическое развитие страны

Привлечение мигрантов не должно строиться на прямых государственных дотациях. Привлекать должны условия, способствующие профессиональной и личностной самореализации переселенца, его экономическому росту при высокой трудовой мотивации. К таким условиям относится занятость, дающая переселенцу моральное и материальное удовлетворение. Необходимо, чтобы часть мигрантов получили возможность формировать свою сферу занятости, предлагая к реализации в регионе тот или иной проект.

Упрощенная схема получения российского гражданства для тех иммигрантов, в социально-экономическом потенциале которых нуждается Россия, является еще одним существенным стимулом в реализации целевого подхода в регулировании миграции.

В отношении иностранных мигрантов, не намеренных переселяться в Россию или не соответствующих установленным качественным параметрам, необходимо определить квоты, четко ограничивающие количество прибывающих, заранее прикрепляя их к конкретному предприятию.

В России до сих пор действует слабо скоординированная система государственного регулирования миграции. Многосубъектность реализации миграционной политики в стране существует при отсутствии единого координирующего органа.

Одним из основных приоритетов предлагаемой единой государственной программы в сфере демографии и миграции должно стать обеспечение моральных и материальных условий для притока в особо важные территории страны граждан России, соотечественников, иностранных мигрантов, чьи социальные и экономические качества будут максимально способствовать развитию регионов заселения. Программа должна учитывать возможности оптимального расселения беженцев и вынужденных переселенцев на территории России, обеспечение условий для их успешной адаптации и интеграции в новое общество. Другим важнейшим приоритетом выступает эффективное использование деятельности трудовых иммигрантов. Сегодня требуется эффективное планирование потоков миграции в той ее части, которая обусловлена действиями органов власти и работодателей. В долгосрочной программе должны предусматриваться не только мероприятия по дифференцированному "отбору" мигрантов, но и поэтапные шаги по расселению переселенцев на территории государства с учетом их социокультурных, этнических особенностей; действия по сближению различных этнокультур через их взаимопознание и взаимообогащение. Сегодня требуется акцентировать внимание государственной власти на политике обеспечения эффективной межкультурной коммуникации, способствующей интеграции мигрантов и принимающего общества.

В настоящее время международная миграция населения играет огромную роль в развитии стран, оказывая при этом на них весьма противоречивое влияние. Взаимодействие трудовых мигрантов с административной властью и местным населением, характер и содержание их трудовой занятости, процессы адаптации в местах проживания и трудовой деятельности, функционирование диаспор как институциональных образований, способы и механизмы сохранения и воспроизводства этнической идентичности, процессы и результаты социальных и социально-психологических изменений в этнической ментальности под влиянием более или менее продолжительной включенности в иноэтничную среду новой социальной реальности - эти и другие проблемы еще недостаточно исследованы с позиций социологической методологии и методов.

Оценивая степень изученности проблем трудовой миграции, можно сделать вывод о необходимости системного подхода к исследованию трудовой миграции, осмыслить ее сущность, виды и формы, изменения в направлениях внутренних и внешних миграционных потоков, социальные, демографические и профессиональные характеристики трудовых мигрантов, направленные на адаптацию мигрантов в российском обществе, так как миграционный процесс должен закончиться успешной адаптацией и ассимиляцией в принимающем обществе.

РЕГИСТРИРУЕМАЯ БЕЗРАБОТИЦА: ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ

Сергеева Е.А. – студентка, Мазур О.П. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Для выявления и анализа гендерных проблем формирования и использования трудового потенциала страны применяется многообразная информация. Одним из ее источников может служить ежегодная статистическая отчетность Федеральной службы по труду и занятости «Сведения о составе граждан, обратившихся в органы службы занятости, и реализации программ содействия занятости населения».

Совокупность данных о численности и составе безработных, накопившаяся в этой отчетности с 1993 г., позволяет охарактеризовать дифференциацию безработицы по полу и

выяснить, как сказывается специфика контингента мужчин и женщин, обратившихся в поисках работы к услугам государственной службы занятости.

Чтобы представить ситуацию в целом, сопоставим гендерные масштабы ежегодной обращаемости и безработицы (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Различия по полу в обращении рабочей силы и регистрируемой безработице

Год	Обратившиеся незанятые в трудоспособном возрасте, тыс. чел.			Уровень регистрируемой безработицы (в % к численности экономически активного населения) по состоянию на конец года		
	А) женщины	Б) мужчины	В) А: Б	А) женщины	Б) мужчины	В) А: Б
1993	1374,5	850,6	1,6	1,2	0,4	3,0
1994	1250,1	839,0	1,5	1,6	0,7	2,3
1995	1867,5	1379,2	1,4	3,1	1,6	1,9
1996	2257,7	1750,5	1,3	4,4	2,3	1,9
1997	2349,0	1942,5	1,2
1998	1988,3	1678,6	1,2	3,9	2,0	1,9
1999	2031,6	1670,3	1,2	3,9	1,9	2,1
2000	1764,4	1405,5	1,3	2,5	1,0	2,5
2001	1790,5	1425,2	1,3	2,1	0,9	2,3
2002	2067,5	1627,1	1,3	2,2	1,0	2,2
2003	2282,5	1753,6	1,3	2,5	1,1	2,3
2004	2469,2	1815,2	1,4	3,1	1,4	2,2
2005	2794,6	2047,6	1,4	3,6	1,7	2,1
2006	2838,3	2077,4	1,4	3,3	1,7	1,9
2007	2749,7	1999,1	1,4	3,1	1,6	1,9

По приведенным данным, ежегодное обращение в поисках работы незанятых женщин трудоспособного возраста было в 1,2-1,6 раза больше, чем со стороны мужчин, а по уровню зарегистрированной в конце каждого года безработицы женщины опережали мужчин в 1,9-3 раза. Очевидно, что такое постоянное и весомое различие в соотношении этих показателей требует выяснения, как и почему оно отмечалось.

Начнем с системы показателей, отражающих формирование и движение в течение года контингента регистрируемых в стране безработных (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Доля женщин в общей численности безработных по ее составляющим (в %)

Год	Обратившиеся незанятые в трудоспособном возрасте	Признанные безработными	Все имевшие статус безработного (включая состоящих на учете, на начало года)	Оставшиеся на учете на конец года
1993	61,8	69,2	69,2	72,2
1994	59,8	63,2	65,8	67,9
1995	57,5	59,7	61,7	64,2
1996	56,3	57,8	60,0	62,5
1997	54,7	56,3	58,8	62,9
1998	54,2	56,8	59,7	63,9

1999	54,9	58,2	60,7	64,6
2000	55,7	60,9	62,7	69,8
2001	55,7	61,6	64,8	68,9
2002	56,0	61,5	63,8	68,0
2003	56,6	62,2	64,0	68,5
2004	57,6	62,7	64,4	67,5
2005	57,7	62,4	64,1	66,5
2006	57,7	62,2	63,7	65,5
2007	57,9	62,2	63,4	65,0

Приведенные в таблице 2 данные характеризуются заметным различием их динамики по столбцам и строкам. В первом случае при всей неоднозначности процесса внутри периода (то есть в течение 1993-2007 гг.) в целом отмечается тенденция к снижению доли женщин в частных показателях численности безработных. Во втором случае картина иная. Здесь на протяжении всех рассматриваемых лет положение остается стабильным в том смысле, что, переходя в каждой строке слева направо, мы неизменно сталкиваемся с нарастанием доли женщин. Соответственно в рассматриваемой системе показателей наименьшая доля женщин ежегодно фиксировалась среди обратившихся незанятых, а наибольшая - среди безработных, зарегистрированных на конец года.

Поскольку аналогичные данные по всем показателям для мужчин можно получить вычитанием из 100% соответствующей доли женщин, то и без конкретных цифр становится ясным характер их динамики. Здесь то же сочетание специфики столбцов и строк, но с противоположным знаком по отношению к женщинам. Это означает, что доля мужчин в частных показателях численности безработных имеет тенденцию к росту, а в ежегодных данных по системе этих показателей при движении слева направо наблюдается падение доли мужчин. В результате наибольшая доля мужчин ежегодно отмечается среди обратившихся незанятых, а наименьшая - среди безработных по состоянию на конец года. Так, в 2006 г. первая из них составила 42,1%, а вторая -35%.

Как объяснить столь устойчивое различие между мужчинами и женщинами в ежегодном формировании и последующем движении контингента безработных?

Прежде всего, отметим, что налицо бесспорное свидетельство меньшей подвижности безработных женщин по сравнению с мужчинами. Конкретизируем это следующими данными (см. таблицу 3).

*Таблица 3 - Основные показатели подвижности безработных
(в расчете на 1000 лиц соответствующего пола и контингента)*

Год	Трудоустроено обратившихся незанятых до получения ими статуса безработного			Снято с учета имевших статус безработного			В том числе трудоустроено		
	А) женщины	Б) мужчины	В) Б:А	А) женщины	Б) мужчины	В) Б:А	А) женщины	Б) мужчины	В) Б: А
1993	155	270	1,74	419	496	1,18	198	243	1,23
1994	102	187	1,83	565	604	1,07	247	284	1,15
1995	58	106	1,83	490	541	1,10	202	242	1,20
1996	50	85	1,70	505	555	1,10	212	254	1,20
1997	43	71	1,65	539	611	1,13	211	256	1,21
1998	59	100	1,69	597	663	1,11	249	293	1,18

1999	79	126	1,59	561	629	1,12	243	287	1,18
2000	126	225	1,79	651	745	1,14	309	370	1,20
2001	183	305	1,67	659	718	1,09	321	359	1,12
2002	203	336	1,66	636	697	1,10	325	372	1,14
2003	195	326	1,67	619	688	1,11	327	381	1,17
2004	199	325	1,63	596	648	1,09	304	348	1,14
2005	178	303	1,70	594	631	1,06	281	312	1,11
2006	179	294	1,64	641	669	1,04	298	314	1,05
2007	195	305	1,56	643	666	1,04	300	312	1,04

Для каждого из трех показателей характерна одинаковая направленность среди мужчин и женщин годовой динамики и, что при этом особенно важно, постоянное превосходство мужчин, причем выражаемое по каждому показателю на протяжении всех рассматриваемых лет не столь уж сильно различимыми относительными величинами.

Основная причина подобного положения в глобальном плане заключается в большем социально-экономическом соответствии искавших работу мужчин тому набору вакансий, которым располагала служба занятости.

Относительная устойчивость различий в составе безработных мужчин и женщин, продолжительности их безработицы и в трудоустройстве на фоне специфики вакансии, которыми располагала служба занятости, на наш, взгляд, вполне объясняет весомые гендерные различия в сочетании масштабов обращаемости и уровня безработицы, показанные в начале статьи.

СТРАТИФИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ И СТРУКТУРА ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Соколовский Н.А. - студентка, Мазур О.П. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Государство и институты государственного управления во все времена играли огромную роль в изменении социальной структуры любого общества. Через налоговую политику регулируется степень дифференциации доходов и накапливаемой частной собственности производственного и непроизводственного назначения. Через регулирование условий найма и увольнения, расширение государственных систем образования и профессиональной подготовки, масштабов и условий выплат пособий по безработице и нетрудоспособности стимулируются преобразования в структуре занятости. Особую роль государство получает с утверждением в западных странах развитой политики благосостояния.

Эта политика включает в себе систему мощных стратифицирующих факторов. «Государство благосостояния, — указывает один из наиболее известных теоретиков Г. Эспин-Андерсен, — не просто механизм, вмешивающийся и по возможности корректирующий структуру неравенства; оно представляет собой самостоятельную систему стратификации, активную силу, упорядочивающую социальные отношения». Впрочем, выделение политик социальных выплат и льгот как действенных стратифицирующих систем фиксировалось отдельными исследователями еще в конце 1950-х годов.

Каковы общие размеры социальных выплат и льгот? По каким каналам они проводятся — через прямые государственные субсидии, общественные фонды или фонды корпораций? На основе каких принципов строится политика этих выплат и льгот — поддержки малообеспеченных, стимулирования определенных социально-профессиональных групп, равноправного доступа всего населения? Какие формы преобладают — целевые денежные выплаты, налоговые льготы или предоставление бесплатных социальных услуг? Направлена ли

помощь на повышение уровня потребления или на стимулирование активности (например, через оплату образования и профессиональной переподготовки)? Являются ли социальные выплаты чистой благотворительностью или перераспределением страховых взносов? Какие группы населения, и на каких основаниях получают доступ к ресурсам государства благосостояния? Каждый из поставленных вопросов может рассматриваться как составляющая стратификационной стратегии. Важно найти разумный путь между крайними точками зрения, представляющими государство то, как послушное орудие в руках господствующего класса (марксисты), то как институт совершенно нейтральный в классовом отношении по природе своей и по следствиям проводимой политики (либералы).

Исторически в политике сложились три общих стратификационных принципа.

Либеральный принцип. Социальная помощь оказывается по остаточному принципу — бедным и малообеспеченным слоям, не способным добыть себе минимум средств существования посредством рыночных возможностей (предполагается определение минимальных социальных потребностей и выявление нуждающихся групп). Корень же политики состоит в обеспечении эмансипации индивида, который добывает себе социальные гарантии путем частного (рыночного) страхования.

Консервативный принцип. В зависимости от основного источника социальных выплат этот принцип выступает в двух основных формах — этатистской и корпоративной. Но в обеих версиях он предполагает патерналистские построения — с отдельными программами для различных профессиональных и статусных групп, с привязкой выплат и льгот к трудовому вкладу, с предоставлением высоких гарантий в обмен на верность и лояльность организации, с опорой на обеспечение семьи, а не индивидуального работника.

Социал-демократический принцип. Первоначально данный принцип проводился посредством концентрации фондов в распоряжении профсоюзных и прочих демократических объединений. Но затем он достиг стадии универсализма, основанного на правах гражданства, в соответствии с которыми каждый гражданин имеет права на равные льготы, независимо от степени нужды и своего трудового вклада. Наиболее яркое воплощение данная политика нашла в «принципе Бевериджа».

Разумеется, в реальной политике все три принципа реализуются в своих сочетаниях, но все же в разных странах есть свои устойчивые предпочтения.

Основой стратификационной стратегии должна стать соответствующая система измерений. Понятие «рыночных позиций» (в том числе позиции на рынке труда) как решающего фактора для определения стратификационного положения индивидов введено еще М. Вебером. Позднее были предложены модели так называемой «гибкой занятости». Схема модели представляет систему концентрических кругов (ядро; первая и вторая периферийная группы; внешняя периферия), которые, в свою очередь, поделены на сегменты. Группы распределены между собой по принципу определения места в системе полной или частичной занятости, а также многочисленные группы временных работников. Первая и вторая периферийные группы образуют два сегмента вокруг внутреннего ядра. Внешняя периферия примыкает с боков при сохранении заметной дистанции с более привилегированными группами.

Теории постиндустриализма и информационализма используют в качестве сильнейшего эмпирического свидетельства изменения пути исторического развития появление на свет новой социальной структуры. Последняя характеризуется сдвигом от товаров к услугам; увеличением рабочих мест для менеджеров и профессионалов; сокращением рабочих мест в сельском хозяйстве и промышленном производстве; растущим информационным содержанием труда в наиболее развитых экономиках. Наряду с общей тенденцией структуры занятости современных обществ существует историческое разнообразие структур занятости, соответствующих специфическим институтам, присущим культуре, политическому окружению и природной

среде. Безусловно, нельзя ожидать, что все страны подчинятся одной из траекторий, соответствующей развитым экономикам.

Классическая теория постиндустриализма обосновывает аналитическое разделение уровней и степеней развития на трех утверждениях.

«Источник производительности и роста находится в знании, распространяемом на все области экономической деятельности через обработку информации».

«Экономическая деятельность смещается от производства товаров к предоставлению услуг. За сокращением сельскохозяйственной занятости следует необратимое сокращение в промышленном производстве рабочих мест в пользу сферы услуг, которые, в конечном счете, должны сформировать подавляющую долю занятости. Чем более развитой является экономика, тем более занятость и производство должны быть сосредоточены в сфере услуг».

«В новой экономике будет расти значение профессий, связанных с высокой насыщенностью их представителей информацией и знаниями. Занятость в менеджменте и потребность в профессионалах будет расти быстрее, чем в любых других занятиях, и составит ядро новой социальной структуры».

Можно утверждать, что разделение между развитыми экономиками происходит не между двумя формами промышленного и сельскохозяйственного производства, а между формами основанного на знании производства и производства услуг.

В ведущих промышленных странах практически 50% населения заняты в отраслях экономики, относящихся, по градации, к услугам: бытовым, социальным, а также оказываемым производителям. При этом последний вид услуг производителям развивается опережающими темпами по сравнению с остальными. Знания и информация представляются главными источниками производительности труда в развитых обществах. С точки зрения социального прогнозирования важным фактором является вклад информационной инфраструктуры в формирование современной экономики. Одно из главных предсказаний первоначальной теории постиндустриализма относится к экспансии информационно – обогащенных знаний – управленческих, профессиональных и технических.

Если присоединиться к структуралистскому взгляду на занятость, разбивая ее на цепи и траектории связей, которые начинаются от производственного процесса, то, например, распределительные услуги включают как сферу коммуникации и транспорта, так и торговые распределительные сети (оптовая и розничная торговля). Услуги производителям непосредственно относятся к принципиально важным по вложению в экономику, создавая благоприятные условия для бизнеса и управления. Социальные услуги включают область правительственной деятельности, а также работы, направленные на обеспечение коллективного потребления. Бытовые услуги относятся к услугам, определяющим индивидуальное потребление.

Анализ эволюции структуры занятости позволяет оценить реальную картину преобразований в экономике и социальную направленность преобразований. Можно построить индекс занятости предоставления услуг к занятости предоставления товаров и индекс информационного обеспечения процесса труда к занятости в добывающих и трансформационных отраслях экономики. В целом представляется, что экспансия «welfare state» была длительным явлением в различной степени для каждого общества. В СССР этот девиз являлся девизом государственной политики. Однако реально перейти к социальным отношениям подобного типа может себе позволить только индустриально развитое общество.

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ КАК ОПТИМАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ВКЛАДА КАЖДОГО СОТРУДНИКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АЛТАЙСКОГО БАНКА СБЕРБАНКА РОССИИ

Чернова А.С. – студент, Мазур О.П. – ст. преподаватель

Адекватно оценивать вклад каждого сотрудника в достижение целей бизнеса поможет четкая система, такая как грейдинг. Она фиксирует ценность каждой выполняемой функции, отражает различия между работниками в зависимости от их вклада в бизнес, уровня ответственности и других факторов, которые важны для конкретной компании. Кроме того, основанная на грейдинге система оплаты труда становится четко аргументированной: у руководителя есть объективный план распределения бюджета, изменений зарплаты, совершенствования систем мотивации, финансирования развития и обучения сотрудников и т. п.

На сегодняшний день в практику внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

Первая степень сложности — система ранжирования должностей по степеням сложности. Она не требует математических расчетов и может быть внедрена топ-менеджерами компании после их предварительной подготовки.

Вторая степень сложности — это система Эдварда Хея, которая действительно основана на балльно-факторных методах. Но это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ.

Третья и четвертая степень сложности — это оригинальные системы грейдов, основанные не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и самое главное — на точном и последовательном соблюдении этапов методологии.

Поэтому, считаю правильным, внедрить в объект исследования автора научной публикации – Алтайский банк Сбербанк России систему грейдов третьей сложности. Внедрение этой системы оплаты труда позволит сделать Сбербанк России конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках, поскольку повысится «прозрачность» компании для инвесторов и, соответственно, увеличивается капитализация, а также даст возможность сотрудникам Банка строить не только вертикальную, но и горизонтальную карьеру внутри своего уровня.

Внедрение системы грейдов предлагаю провести в несколько этапов, а именно:

1. Подготовка рабочей группы, изучение методики.
2. Разработка документации (концепция, положение и другие).
3. Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
4. Определение требований к должностям, уточнение факторов. Этот этап требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Они должны быть не только понятны, но и распределяться по уровням сложности. Здесь необходимо учесть специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые ко всем должностям.

Таблица 1.

Факторы анализа должностей

№ п/п	Группа факторов	Факторы
1.	Знания и опыт, необходимые для работы	– практические процедуры, специальные методы и приемы, профессиональные знания; – управленческие навыки; – коммуникационные навыки.
2.	Навыки, необходимые для решения проблем.	– способности к аналитическому мышлению; – способности к творчеству.
3.	Уровень ответственности.	– пределы, в которых работник на данной позиции может принимать самостоятельные решения;

		– пределы его деятельности в целом; – уровень воздействия на работу компании.
--	--	--

5. Распределение факторов по уровням (ранжирование). Факторы распределяются по уровням сложности. Шаг между уровнями должен быть одинаковым. Количество уровней, на мой взгляд, должно составить 6.

6. Оценка каждого уровня. Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня от 1 до 6. Итогом этого этапа внедрения системы грейдов стала таблица с перечисленными факторами и разделением на уровни, с определением количества баллов по нарастающему принципу.

7. Оценка веса фактора. Расчеты этого этапа осуществляются в зависимости от степени важности каждого из описанных факторов по нарастанию баллов от 1 до 5.

8. Расчеты количества баллов для каждой должности (формулы).

9. Распределение баллов по грейдам. По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для Банка. Теперь на данные грейды мы «накладываем» полученные баллы путем формально-статический метод.

10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов. Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов на основании информации о рыночной стоимости различного вида работ. Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка (минимальная и максимальная сумма оклада в зависимости от ценности труда сотрудника). Названия уровней вилок и будут являться категориями профессионального роста.

Итогом работы становится типовой формат таблицы с описанием всех внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, подчинение, номер грейда, интегральные показатели ценности каждой должности, принадлежность к уровню грейда, зарплатную вилку. Размер баллов соответствует месту должности в грейде и, соответственно, размеру зарплаты.

Данная система грейдов позволит Алтайскому банку Сбербанку России:

1. управлять фондом оплаты труда и сделать систему начисления зарплаты гибкой;
2. повысить эффективность ФОТ от 10 до 30%;
3. упорядочить дисбаланс зарплаты в компании;
4. сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в одном сегменте рынка или же в пределах концерна;
5. соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными;
6. устранить существенную неэффективность работы, за счет выявления дублированных функций, неумелого руководства линейных менеджеров своими подчиненными;
7. оптимизировать расстановку трудовых ресурсов.

Как показывает практика, в современных рыночных условиях оптимальное соотношение постоянной и переменной части заработных плат должно составлять 60% к 40%. Поэтому параллельно с системой грейдов вводится методика Key Performance Indicator для расчета эффективности и результативности труда в процентах и начисления переменной части заработной платы.

На сегодняшний день система грейдов и *KPI* — это две наилучшие системы расчетов зарплат. В паре они полностью унифицируют начисление её обеих составляющих.

ПРОБЛЕМЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЕЖИ
Шипай Е.С. – студент, Мазур О.П. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Трудоустройство молодежи – одна из самых важных проблем на современном рынке труда. Несмотря на то, что в экономике Алтайского края наблюдаются положительные тенденции и снижается уровень безработицы, ситуация на рынке труда молодежи продолжает оставаться сложной, а уровень молодежной безработицы остается высоким. В целях снижения напряженности на рынке труда молодежи 2007 год был объявлен «Годом содействия занятости молодежи».

Повышение конкурентоспособности молодых людей на рынке труда проводилось через профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации на базе учреждений профессионального образования. В 2007 году на профессиональное обучение было направлено более пяти тысяч молодых людей. В течение 2007 года получили профессию по направлению службы занятости населения более 300 подростков, в том числе 40 – оставшихся без попечения родителей. Более тысячи молодых людей при содействии службы занятости населения овладели профессией водителя, свыше 400 человек прошли обучение по военно-учетным специальностям перед призывом в армию.

Более трех тысяч выпускников образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования обратились в службу занятости за содействием в поиске подходящей работы в минувшем году. Треть из них были трудоустроены на постоянное место работы и порядка 700 человек приступили к временным работам, благодаря специальной программе для выпускников ССУЗов, начинающих трудовой путь.

В рамках программ по социальной адаптации почти три тысячи безработных граждан в возрасте от 16 до 29 лет ежегодно обучаются активному поиску работы по программам «Новый старт», «Впервые в поисках работы», «Найди свою работу». Специалисты Молодежной биржи труда г. Барнаула провели порядка 50 групповых занятий под рубрикой «Информационная сессия», участники которых получили представление о современных технологиях поиска работы, требованиях работодателей к соискателям, об активных программах занятости населения.

В городах Барнауле, Бийске, а также в Немецком, Благовещенском, Заринском, Михайловском и других районах края в минувшем году прошли специализированные ярмарки вакансий для выпускников учреждений профессионального образования. Самой масштабной стала акция «Твоя работа ждет тебя», прошедшая в октябре прошедшего года в г. Барнауле. В ней приняли участие более 70 работодателей. Всего в 2007 году в ярмарках вакансий учебных и рабочих мест, проводимых центрами занятости населения, приняли участие более 31 тысячи молодых людей в возрасте от 14 до 29 лет.

В результате мероприятий, проведенных в рамках «Года содействия занятости молодежи», уровень трудоустройства молодых специалистов вырос за 2007 год на 21 процент.

Не смотря на такие положительные данные, проблема трудоустройства молодежи стоит остро. На рынке труда существуют различные проблемы, которые можно и нужно решать.

У современной молодежи сложились достаточно завышенные требования к условиям будущей работы и потому по профессии трудоустроятся далеко не многие.

Как показывает практика, выпускники последних лет хотят все и сразу - найти работу по специальности, при этом не тяжелую и высокооплачиваемую. Это нереально, потому уровень безработицы в крае с каждым годом растет. Стабильный рост безработных наблюдается и среди выпускников техникумов и колледжей. При всем при этом нужно сказать, что ситуация в молодежном секторе рынка труда не отражается статистикой в полной мере, так как молодежь реже, чем люди других возрастов, регистрируется в службе занятости.

На студенческом рынке труда сложилась такая ситуация: на первом курсе работают 2–3% студентов, на втором – уже 10-12%, на третьем-четвертом – до 70-75%. И это хорошо. Потому что к молодому специалисту сегодня предъявляют достаточно высокие требования: и соответствующее образование, и навыки ПК, и знание иностранного языка, и наличие водительских прав, но самое главное – опыт работы, которого у все пять-шесть лет отучившегося студента нет. И образование получил престижное, и диплом – красный, а преподнести себя, “продать” работодателю молодой специалист не сумел – вот и очутился на бирже труда.

Только совмещая учебу с работой (пусть даже не по специальности), можно и образование получить, и трудовые навыки.

Учтите, что при отборе кандидатов работодатель отдаст предпочтение тому претенденту, который имеет хотя бы минимальный опыт работы, зачастую не играет роли даже сфера деятельности. Просто такой молодой человек более адекватно воспринимает требования работодателя, знает цену своему труду.

Наиболее популярны среди абитуриентов, поступающих в вузы, профессии юристов и экономистов, но они как раз менее всего востребованы на рынке труда. Заявок на их трудоустройство практически не поступает. Наиболее востребованными оказываются молодые люди, получившие дипломы экономиста и бухгалтера в Алтайском госуниверситете, Всероссийском заочном финансово-экономическом институте, Алтайском государственном техническом университете.

Лучше других, работу находят выпускники в сфере культуры и здравоохранения, в связи с наметившимся ростом промышленного производства спросом пользуются инженеры и технологи различных отраслей промышленности. В выигрышном положении также оказываются программисты, энергетики, географы, специалисты строительных специальностей и журналисты.

По-прежнему остается много вакансий для педагогов, однако с каждым годом становятся все менее востребованными учителя начальных классов. Виной тому – неблагоприятная демографическая ситуация в крае: первоклашек в школы набирается меньше, чем обычно, и педагоги остаются не у дел.

Есть и другая беда, которая напоминает о себе вот уже несколько последних лет. В сельской местности катастрофически не хватает специалистов сельскохозяйственного профиля (агрономов, техников и т.д.). Дипломированные студенты, отучившись в Алтайском государственном аграрном университете, как правило, уже не возвращаются на малую родину. Конечно, есть целевой набор, но нет таких административных механизмов, способных заставить тех, кто учился по направлению, приехать на работу обратно в село.

Не доверяя государственным структурам, студенты пытаются решить вопрос трудоустройства самостоятельно, и в результате почти 100% молодежи уже имеет опыт реальной трудовой деятельности и, как правило, негативный: их уже успели обмануть, оштрафовать, не выплатить зарплату. А провоцировать отрицательное отношение к работе так же опасно, как и начинать трудовой путь с нарушения закона. Молодому человеку, который получал на своем первом рабочем месте “черную” зарплату, будет нелегко поменять сложившуюся жизненную установку, считая, что выгоднее работать нечестно.

Отсутствуют действенные механизмы участия работодателей в определении задач и оценке результатов деятельности государственных образовательных организаций всех уровней. Подготовка кадров в системе профессионального образования слабо ориентирована на потребности рынка труда. В силу этого низок уровень трудоустройства выпускников государственных организаций сферы образования по полученным специальностям.

Структура секторов рынка труда для молодежи сейчас другая, чем была два десятка лет назад. Это касается не только вузов. Край как в целом вся страна начинает испытывать нужду в квалифицированных рабочих и среднем техническом персонале. Начальное и среднее техническое профессиональное образование становится важнейшим элементом государственного образовательного процесса.

Особое место в подготовке кадров высшей квалификации должно отводиться подготовке педагогических кадров для всех уровней образования. Передача государственных педагогических вузов в ведение субъектов РФ с целью их большей ориентации на региональные потребности в педагогических кадрах возможна только при условии финансирования Российской Федерацией государственных заданий на их подготовку. В этом случае за Российской Федерацией должно сохраниться регулирование межрегиональных пропорций в обеспечении педагогическими кадрами. Аналогичный подход должен быть реализован для подготовки педагогических кадров для образовательных организаций начального и среднего профессионального образования.

В прошлом году Департаментом федеральной государственной службы занятости населения было трудоустроено более полторы тысячи выпускников: 366 - из вузов и 1158 - из средних и начальных профессиональных учебных заведений. Цифры могли быть и больше, но зачастую бывшие студенты, в большинстве своем высококвалифицированные специалисты, “бракуются” на собеседовании с работодателем.

Под давлением органов власти формируются программы из расчета многообразных потребностей экономики, заполняются факультеты. Но сама молодежь рвется в юристы, экономисты, менеджеры, риэлтеры, т.е. туда, где надеется легко получить высокий заработок. И даже после получения инженерно – технической, агрономической, зоотехнической и т.д. специальности ученые специалисты устраиваются куда угодно, только не по профессии, уезжают в крупные города или за рубеж.

Чтобы познакомить молодежь с тем, что происходит на рынке труда, необходимо ежегодно проводить информационные месячники для выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений, организовывать программу временной занятости безработных выпускников, в которой должно принимать участие более пятисот предприятий. С работодателями заключается договор, вчерашние студенты практикуются на производстве несколько месяцев и показывают себя в деле. Если руководитель ими доволен, выпускники получают работу. Отбор, таким образом, проходят более сорока процентов из числа практикантов.

Таким образом, для улучшения ситуации с трудоустройством необходимо не только содействие молодежи (организация ярмарок вакансий, проведение дней открытых дверей и т.д.), но и активность самой молодежи, хотя бы на уровне участия ее в проводимых мероприятиях.

ПРОБЛЕМА ТРУДОУСТРОЙСТВА СТУДЕНТОВ НА СТАРШИХ КУРСАХ

Шишкин Д.А. – студент, Мазур О.П. – ст. преподаватель

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Существует несколько путей решения проблемы занятости студентов во время их обучения на старших курсах. Первый из них — это самостоятельный поиск работы.

Для того, чтобы студента пригласили на работу в компанию необходимо обратить внимание на следующие аспекты. Прежде всего, необходимо составить грамотное резюме, в котором подробно осветить все вопросы, связанные с трудовой деятельностью. Это может быть и участие в краткосрочных проектах (например, в переписи населения или проведении выставки). Рассказывая о своей трудовой деятельности, необходимо не просто указать период работы (с 1 по 10 января), а подробно описать характер работы, уровень принятия управленческих решений. Также можно рассказать об итогах работы (например, описывая участие в организации

выставки, указать количество новых клиентов, привлеченных лично студентом). Нет необходимости приукрашивать резюме или описывать те работы, к которым студент не имел отношения — на собеседовании все «подводные камни» откроются, и может возникнуть неприятная ситуация. Если же он принимал самое непосредственное участие и, кроме того, изучил весь процесс детально, то подробное описание успешно реализованного проекта будет нелишним. Потенциально го работодателя могут заинтересовать самые неожиданные подробности о которых студент даже не задумывается. Подготовленное резюме самостоятельно направляется во все компании, у которых имеется или же может иметься потребность в специалистах данного направления.

Вторым способом, которым могут воспользоваться студенты, — это обращение в службу занятости вуза или агентства, которые занимаются специальными программами по трудоустройству выпускников. В настоящее время можно выделить несколько основных методов работы с выпускниками, которые используют крупные российские и западные компании. По данным, которые приводятся в обзоре рынка Graduate Recruitment в 2006-2007 гг., предоставленных проектом e-Graduate (www.e-Graduate.ru), практикуется 5 методов работы с молодыми специалистами: Graduate Program; программа стажировок; проведение презентации в вузе; участие в днях карьеры; подбор молодых специалистов на отдельные позиции в компании.

На мой взгляд, производственная практика или стажировки могут помочь только отчасти. В нынешней ситуации возможность проходить производственную практику в тех организациях, которые представляют для студента интерес, не всегда можно реализовать. Кроме того, опасаясь последствий неправильно принятых решений, практикантам и стажерам компания чаще всего поручает несложную работу или же работу, не соответствующую получаемой специальности. Как следствие — студент уходит, так и не применив свои теоретические знания на практике. Мне не раз приходилось слышать жалобы руководства учебных заведений на большие сложности с устройством студентов на производственную практику — работодатели не стремятся обрести для себя «головную боль»: выгоды от использования знаний студентов ничтожны, а ответственность за их жизнь и здоровье, особенно на производстве, велика.

Студентам остается самостоятельно искать дополнительные возможности «проникновения» в те компании, в которых им хотелось бы работать по окончании вуза. В данной ситуации у молодых людей есть некоторые возможности профессиональной ориентации путем возможного трудоустройства в компанию на низшие позиции. Не стоит забывать, что западные компании предоставляют большие возможности профессионального роста своим сотрудникам. Есть примеры, когда сотрудники, работавшие официантами в крупной мультинациональной компании, выросли за 5—6 лет до директоров соответствующих направлений. Поэтому возможно стоит попробовать свои силы в крупных компания на низших должностях. Стоит отметить, что не только иностранные компании, но и российские предприятия стали обращать пристальное внимание на молодые кадры. В некоторых известных авиационных конструкторских бюро уже работают студенты последних курсов профильных вузов.

Третий вариант для соискателей-студентов — это ярмарки вакансий или дни карьеры. Обычно они приурочены к получению выпускниками дипломов и проходят под эгидой служб занятости ведущих вузов страны. Интерес работодателей к ним растет с каждым годом.

К сожалению, можно констатировать тот факт, что ярмарки вакансий или дни карьеры не носят постоянный характер и как следствие не способствуют развитию связей вуз—компания. Службы (центры) учебных заведений, занимающиеся проблемами трудоустройства молодых специалистов, как правило, работают по трем основным направлениям:

- получение информации или работа с массовой аудиторией (дни карьеры, информационные бюллетени и т.п.);
- работа с конкретными фирмами и факультетами (это может быть день фирмы или факультета);

– непосредственная работа с работодателем (сюда входит как поиск фирм, занимающихся трудоустройством выпускников, так и подготовка самих выпускников к собеседованию в компании).

Все перечисленные мероприятия в значительной степени способствуют налаживанию контактов выпускников с работодателями и впоследствии приводят к повышению престижности вуза и работодателя как компании, которая тщательно планирует свое будущее. Кроме того, прямое взаимодействие вуза и работодателя помогает первому оценить перспективность дальнейшей подготовки тех или иных специалистов и своевременно вносить коррективы в планы набора абитуриентов на различные специальности.

Наибольшую отдачу студенты могут получать, участвуя непосредственно в Graduate Program, разрабатываемых специализированными агентствами по работе со студентами. В таких программах участвуют в основном иностранные компании, для которых это является одним из методов работы с персоналом. Они носят не случайный, а постоянный характер, имеют положительный опыт, накопленный за долгие годы, и все более широко внедряются в практику российских подразделений. Компании по работе с молодыми специалистами организуют проведение предварительного отбора студентов в соответствии с определенными требованиями, выдвигаемыми работодателями. Обращение в кадровые агентства в большинстве случаев не приносит результата, так как большинство резюме, присланных им молодыми специалистами, остаются без отклика. Этот факт объясняется тем, что большинство агентств не специализируется на подборе молодых специалистов, и резюме выпускников находятся в тех же папках, что и резюме людей без опыта работы. Низкий спрос на выпускников объясняется не только отсутствием опыта, но еще и тем, что многие российские компании не имеют технологий работы с молодыми специалистами, а кадровые агентства не предоставляют подобного рода услуг.

Среди способов поиска работы можно также назвать личные связи и деловые контакты, а также трудоустройство через знакомых и друзей, которые могут порекомендовать студента потенциальному работодателю.

Принимая на работу студента работодатель должен учитывать как положительные, так и отрицательные моменты этого явления.

Среди положительных моментов приема на работу студентов можно выделить следующие:

- отсутствие большинства стереотипов, присущих работникам со стажем, и наличие ярко выраженного стремления к новаторству, исследовательский интерес;
- социальная и профессиональная мобильность (отсутствие профессионального опыта и диплома делает молодых работников более гибкими);
- умеренность требований к размеру вознаграждения, обусловленная как нематериальным интересом (удовлетворенностью работой, амбициями и т.д.), так и материальным — получить пусть даже и небольшие, но собственноручно заработанные деньги, делающие их самостоятельными и независимыми от родителей. Кроме того, студент ожидает, что став специалистом, он получит желаемое вознаграждение в перспективе, а следовательно, пока можно согласиться и на меньшее;
- более высокая лояльность молодых специалистов, «воспитанных» внутри компании, и ориентированность на ее результаты по сравнению со специалистами, имеющими опыт работы и пришедшими с рынка труда.

Наряду с положительными моментами, конечно, существует ряд недостатков, которые иногда могут перевесить все преимущества. Среди них можно отметить следующие:

- студенты требуют к себе особого отношения и внимания. Кроме часто необходимого минимального дообучения, контроля на первом этапе, существует потребность в

постоянной оценке процесса их работы, получаемого результата, индивидуального вклада, даже когда студент является участником общего дела;

- непредсказуемость результата сотрудничества со студентами (они могут уйти к конкурентам, просто уехать из страны);
- кризис окончания, когда происходит обострение проблем, связанных с новым статусом, условиями быта, когда изменяется и сама цель, требования к работе, а в отношении девушек-студентов — это еще и сложности, связанные с изменением семейного положения;
- отстраненность студента и ощущение временного положения, отсутствие идентификации себя с компанией и, как следствие, — излишняя напряженность коллектива. В отношениях с коллективом также могут наметиться негативные тенденции, если студенту оказывается особое внимание (обучение, продвижение);
- недостаточное умение управлять собой и другими.

Чтобы избежать неприятных последствий при приеме на работу студентов или выпускников вузов, работодатели должны проводить довольно жесткий предварительный отбор для того, чтобы иметь правильное представление о профессиональной ориентированности, уровне подготовки и трудовом потенциале будущих работников. Для этого недостаточно просто собеседований или тестирования. Очень важно понять, как будущий сотрудник сможет влиться в коллектив, адаптироваться, и когда он начнет приносить пользу. Важно, чтобы предприятие принимало непосредственное участие в процессе формирования практической составляющей обучения. Весь этот комплекс представляет из себя программы работы с молодыми специалистами, которые разрабатываются компаниями с учетом отраслевых и региональных особенностей. В состав таких программ включаются: тестирование; изучение резюме и анкет; проведение деловых игр; решение ситуационных задач; составление планов практического обучения студентов и стажировок выпускников.

Они могут быть реализованы как службой персонала компании (при наличии подготовленных сотрудников), так и силами агентств, занимающихся трудоустройством молодых специалистов (при наличии у агентств достаточного опыта).

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ФАКТОРЫ РОСТА, СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ

Борщёва М.В. – студент, Киселёва Н.Т. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы предприятия, выражением эффективности затрат труда.

От производительности труда зависит развитие общества и уровень благосостояния населения. От уровня производительности труда зависят темпы развития промышленного производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции. Повышение производительности труда путем механизации и автоматизации труда, внедрения новой техники и технологии практически не имеет границ.

Исходя из сущности труда как процесса потребления рабочей силы и средств производства, все факторы роста производительности труда, определяющие её рост, целесообразно объединить в две группы:

- 1) материально-технические, обусловленные уровнем развития и использования средств производства, в первую очередь техники;
- 2) социально-экономические, характеризующие степень использования рабочей силы.

К первой группе относятся факторы, влияющие на технический уровень производства: внедрение новой техники, прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение уровня оснащённости технологических процессов,

улучшение использования сырья, материалов, применение прогрессивных материалов и др. Производительность труда увеличивается за счет сокращения трудозатрат на производство единицы продукции.

В условиях рыночной экономики значительно возрастает роль социально-экономических факторов, воздействующих на рост производительности труда. К важнейшим из них относятся:

- повышение культурно-технического уровня трудящихся,
- качество подготовки специалистов с высшим и средним образованием,
- повышение деловой квалификации кадров,
- рост уровня жизни населения,
- творческое отношение к труду и др.

Согласно выводам экспертов, произошедший с 1996 по 2006 год значительный экономический рост привел в большей степени к росту производительности труда и в меньшей - к росту занятости. Так, производительность труда в мировом масштабе за десять лет увеличилась на 26%, а число работающих в мире выросло лишь на 16,6%.

Научно-техническая революция ведет к качественным изменениям рабочей силы. В результате внедрения в производство современной науки и техники во всех отраслях экономики страны увеличивается удельный вес кадров, получивших специальную подготовку в вузах и средних специальных учебных заведениях.

Важным фактором повышения эффективности производства являются духовный рост людей, социальная активность, как отдельных участников общественного производства, так и целых коллективов на основе развития демократии.

Пути повышения производительности труда связаны с улучшением качества продукции. Высокое качество способствует снижению издержек за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшения случаев возврата и переделки некачественных изделий.

В России низкая производительность труда относительно промышленно-развитых стран. В 2006г. производительность труда в промышленности увеличилась лишь на 5,3%. Сопоставление с опубликованными в 2006 г. прямыми данными Росстата о темпах роста производительности труда в промышленности в годовом выражении за период 2003-2005 гг., когда они снизились с 8,2% до 5,6%. Это объясняется рядом объективных факторов:

- высокая стоимость энергии понижает производительность;
- жесткое правительственное регулирование в установлении норм и правил организации производства ведут к увеличению расходов и снижению производительности;
- общая экономическая ситуация: например, при инфляции наблюдается снижение производительности, без индексации;
- налоговая политика: увеличение налогов вызывает повышение цен и, следовательно, снижение производительности;
- рост сферы услуг вызывает снижение производительности в производственной сфере;
- социальные факторы: алкоголизм, наркомания и т.п. снижают производительность.

Факторы повышения производительности труда можно классифицировать по трем направлениям:

1. факторы, создающие условия для роста производительности труда: уровень развития науки, повышения квалификации работников, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и др.);
2. факторы, способствующие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, совершенствование оплаты труда, внедрение научно и технически обоснованных норм труда, внедрение прогрессивной технологии и др.;
3. факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение

качества труда, ликвидация простоев, устранение брака, совершенствование управления и организации труда и др.

Мировая экономика теряет производительность. Темпы роста производительности труда в развитых странах мира в 2006 году сокращались, в развивающихся являются неустойчивыми - мировой экономике не стоит рассчитывать на то, что производительность труда останется стабильной в будущем. Так, в минувшем году рост производительности труда в США составил только 1,4%, (показатель снижается три последних года), что является самым низким показателем за последнее десятилетие. По данным Conference Board, снижение темпов роста производительности в США происходит за счет сектора услуг. Схожая ситуация наблюдается в странах Евросоюза, где средний показатель роста производительности по итогам 2006 года составил 1,5%. Самые низкие результаты в Италии (рост составил всего 0,1%), Португалии (0,3%) и Испании. Причины негативной динамики в наиболее развитых промышленных странах эксперты Conference Board видят в глобальном снижении отдачи от информационно-коммуникационных технологий, которые в течение последнего десятилетия были одним из главных факторов роста производительности труда в мире. Правда несколько иная динамика наблюдается в Германии (рост на 2%), Финляндии (3,7%) и Швеции (2,8%). Причины этого прежде всего заключаются в цикличности оздоровления экономики. Существуют также «внешние факторы», например улучшение показателей экспорта в этих странах. Развивающиеся экономики, напротив, показывают стабильное увеличение темпов роста производительности труда с 2003 года. В частности, в Индии и Китае они составляют 7—10%. Однако экономисты сомневаются в том, что такой рост является устойчивым - основным источником роста в развивающихся странах, особенно в Китае и Индии, был сектор информационных и коммуникационных технологий, производительность труда в промышленности оставалась довольно низкой.

На уровень производительности труда оказывает влияние величина экстенсивного использования труда и интенсивность труда.

Экстенсивная характеристика труда отражает степень использования рабочего времени и его продолжительность в смену при постоянстве других характеристик. Пределом использования этого труда будет максимальное использования рабочего времени в пределах законодательно установленного рабочего дня.

Специалисты МОТ отмечают, что увеличение производительности труда в США стало результатом увеличения рабочего дня. Американские служащие работали в среднем 1900 – 2000 часов в 2007 году, а служащие европейских государств работали от 1 400 (Нидерланды и Норвегия) до 1 800 часов. В Японии продолжительность рабочего дня снизилась и сравнялась с продолжительностью рабочего дня США. В России этот показатель равен в среднем 1763 часа.

Интенсивность труда характеризует степень его напряженности в единицу времени и измеряется количеством затраченной на это время энергии человека.

Чем выше интенсивность труда, тем выше его производительность. Максимальный уровень интенсивности определяется физиологическими и психическими возможностями человеческого организма, а это означает, что интенсивность труда имеет физиологические пределы и не может быть неограниченной.

Источником роста производительности труда, который не имеет пределов, является научно-технический прогресс.

Увеличение производительности труда наблюдалось в основном в промышленно-развитых государствах (США и некоторых странах Европейского союза), а также в некоторых государствах Азии (Китае, Индии, Пакистане и Таиланде). В странах Африки и Латинской Америки наблюдалось снижение производительности труда, начиная с 1980 года.

Важным этапом аналитической работы на предприятии является поиск путей для повышения производительности труда, которые можно классифицировать следующим образом:

- повышение технического уровня производства в результате механизации и автоматизации производства; внедрения новых видов оборудования и технологических процессов; улучшения конструктивных свойств изделий; повышения качества сырья и применение новых конструктивных материалов;

- улучшение организации производства и труда путем повышения норм труда и расширения зон обслуживания; уменьшение числа рабочих, не выполняющих нормы; упрощение структуры управления; механизация учетных и вычислительных работ; повышение уровня специализации производства;

- изменение внешних природных условий (горно-геологических условий добычи угля, нефти, руды, торфа и т.д. содержание полезных веществ);

- структурные изменения в производстве вследствие изменения удельных весов отдельных видов продукции; трудоемкости производственной программы; доли покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий; удельного веса новой продукции.

Мы предполагаем, что в России остается только один фактор роста — инновационный прорыв, то есть рост за счет применения новых технологий.

Для перехода к росту на основе новых технологий России нужны большие инвестиции. Только на неотложную модернизацию ТЭКа до 2010 года требуется 100 млрд. долларов ежегодно, 20 млрд. долларов — на ЖКХ. Однако этими потребностями почти исчерпываются сегодняшние возможности инвестирования. Кроме того, существуют и другие отрасли, которым тоже нужны инвестиции.

От уровня и динамики производительности труда зависят развитие общества и уровень благосостояния всех его членов. Более того, уровень производительности труда определяет и способ производства, и даже сам общественно-политический строй.

Производительность труда, вне зависимости от политического устройства, является важнейшим показателем развития экономики.

Рост производительности труда обеспечивает предприятиям и всему общественному производству дальнейшее развитие и благоприятные перспективы, а в сочетании с грамотной маркетинговой и сбытовой политикой, конкурентоспособность, что является непременным условием рыночной экономики. И, в конечном счёте, рост производительности труда ведёт к повышению уровня жизни населения.

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА
(НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ИНТЕРВЬЮ 100 ЛУЧШИХ МЕНЕДЖЕРОВ РОССИИ)**

Емшина Е.С. – студент, Киселева А.А. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

«Успех - вещь нематериальная, и его формулу, как и формулу любви или счастья, вывести невозможно. Если ты действительно любишь свое дело, веришь, в него и знаешь, чего хочешь достичь, оно обречено на успех»

*Борис Крупкин,
генеральный директор ООО "Соло", сеть чайных "Чайная Ложка"*

Полноценная карьера – это сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней.

Таким образом, карьера представляет собой процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, потребность в развитии и расширении пространства судьбы. Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации – это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры.

Следовательно, необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

Планирование карьеры предполагает создание условий для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней.

При планировании собственной карьеры необходимо учесть следующие особенности данного процесса:

- это сугубо личное и индивидуальное дело;
- это процесс, который протекает постоянно на протяжении вашей жизни, требует много времени и усилий;
- это искусство, которое следует развивать и совершенствовать; всегда есть возможность что-либо изменить или исправить;
- предполагает общение и взаимодействие с другими людьми (сбор информации, поиск помощи, разговоры с коллегами, общение с рекрутерами, хэдхантерами, мозговой штурм проблемы и т.д.);
- предполагает определенный риск;
- основывается как на достоверной информации, так и на чувствах.

Успешное планирование карьеры подразумевает ряд шагов, которые необходимо последовательно выполнить.

На первом этапе начала карьеры в конкретной организации необходимо следующее:

- 1) определение собственных целей;
- 2) определение потенциальных рынков для своих профессиональных знаний и умений;
- 3) выбор компаний, в которые следует обратиться;
- 4) выявление потребностей работодателей;
- 5) анализ собственных возможностей, конкурентоспособности, личных преимуществ;
- 6) оценка рыночной стоимости специалистов в своей области;
- 7) разработка стратегии проникновения в компанию;
- 8) предложение своих услуг;
- 9) ведение переговоров об оплате своего труда, условиях труда и т.д.

После приема на работу наступает второй этап, предполагающий рост по карьерной лестнице внутри организации. На данном этапе необходимо привести в действие свой план, для осуществления которого требуется стать заметной фигурой в компании: осуществлять продажи, вести переговоры, заключать сделки и т.д.

Возможен также третий этап развития карьеры за пределами компании. Он наступает в том случае, если карьерный рост в собственной компании ограничен некоторыми рамками, препятствующими дальнейшему развитию профессионального и личного потенциала.

Итак, хорошее планирование в карьере предполагает определение своих целей и задач, проведение исследования потенциальных потребителей, разработку стратегии проникновения на рынок. Профессионализм в развитии карьеры и собственный профессионализм притянет лучших работодателей.

Для построения успешной карьеры необходимо планировать свое будущее, действуя последовательно, логично и обосновано. При этом не нужно выполнять два и более пункта своего плана одновременно, лучше придерживаться должного порядка. Это позволит пошагово достичь желаемых результатов.

С целью выявления ключевых компетенций менеджеров, на формирование которых необходимо уделить особое внимание в процессе планирования карьеры, был проведен анализ мнений 55 из 100 лучших менеджеров России.

На основании проведенного анализа, рейтинг ключевых компетенций успешного менеджера можно представить следующим образом:

- 1) правильная расстановка приоритетов;
- 2) навыки и умения менеджера, позволяющие компании постоянно совершенствовать свою деятельность, осуществлять инновации и повышать предлагаемую потребителям ценность товаров/услуг;
- 3) умение менеджера адаптироваться к текущему состоянию рынка; оперативно реагировать на изменения внешней среды;
- 4) способность быстро осваивать новые виды бизнеса и новые рынки сбыта;
- 5) креативность, предложение новых идей, способствующих развитию отрасли;
- 6) обучаемость, способность повышать профессиональную и личную эффективность, развивать управленческие навыки, необходимые для успешного руководства.
- 7) умение оптимизировать организационную структуру компании и повышать эффективность управления подразделениями;
- 8) умение внедрять в практику подразделений новые методы, повышающие эффективность их работы / снижающие затраты;
- 9) умение располагать к себе;
- 10) способность находить оптимальные пути развития;
- 11) способность добиваться устойчивого роста ключевых показателей деятельности компании;
- 12) умение оценивать финансовые и экономические последствия планируемых проектов; проводить экспресс-анализ финансово-экономического состояния подразделения / компании.

По поводу профессиональных ресурсов, которые складываются из специальных знаний и опыта практической деятельности, встречается множество советов со стороны лучших менеджеров России.

Знания и опыт руководителя приобретаются им самостоятельно и требуют приложения определенных усилий. При этом накопление теоретических знаний может происходить вне рамок карьеры, тогда как опыт руководящей работы приобретается главным образом в рамках карьеры, увеличиваясь с каждым новым этапом.

Каждое перемещение менеджера по ступеням карьеры сопровождается обесцениванием определенной части его знаний и преодолением возникающего в этот момент дефицита профессионализма. Этим фактором в значительной степени объясняется необходимость непрерывного обучения менеджера практически на протяжении всей карьеры.

По мере продвижения менеджера по служебной лестнице возрастают требования к широте его профессиональных знаний, но уменьшаются — к их специализации. Знания топ – менеджера, как правило, широки, структура их раздроблена, ярко выраженная специализация отсутствует. Однако уменьшение требований к глубине конкретных знаний компенсируется увеличением требованиями к системному мышлению менеджера.

Таким образом, при планировании карьеры необходимо учитывать несколько замечаний об источниках знаний и опыта менеджера.

1. Необходимо получать новые знания непосредственно в тех областях, с которыми связаны планы относительно построения карьеры.

2. Необходимо постоянно воспроизводить – обновлять и расширять – свои профессиональные знания на протяжении всей жизни.

3. Нужно оптимально сочетать самообучение и обучение в специальных учебных заведениях: первое даст возможность оперативно и избирательно обновлять имеющиеся знания, второе позволит формировать современные системные знания.

4. Необходимо иметь максимально полную информацию о своей профессии, компании, ее конкурентах, слабых и сильных сторонах и т.д.

5. Нужно изначально формировать системное мышление.

Использование рекомендаций, изложенных в данной работе, поможет начинающим менеджерам спланировать, а впоследствии построить успешную карьеру, сократить время между перерывами в продвижении по карьерной лестнице.

ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ВЫПУСКНИКОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Лаврентьева А.А. – студентка, Киселева А.А. - ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В настоящее время в высших учебных заведениях не уделяют достаточного внимания трудоустройству выпускников, и тем более подготовке их профессиональной карьеры, не отлажен механизм работы с выпускниками и работодателями. ВУЗы как организации, их руководители, преподаватели не заинтересованы ни организационно, ни материально в том, чтобы выпускники нашли работу по специальности или, по крайней мере, работу с достойным заработком, тем более не озабочены их профессиональной карьерой.

Основной целью данной работы является выявление проблем при планировании развития карьеры выпускников высших учебных заведений и разработка рекомендаций для ВУЗов по построению карьерного развития выпускников, а также для предприятий по привлечению и удержанию молодежи.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- выяснить причины отказа работодателей брать студентов-старшекурсников на работу;
- выявить, что мешает построению карьеры молодых специалистов.

Для проведения исследования были проведены беседы с руководителями 28 ведущих предприятий г. Барнаула, а также их анкетирование.

Выяснилось, что ситуация с планированием карьеры выпускников зачастую является тупиковой, так как организации стремятся принять работников со стажем. А как раз стаж и является проблемным вопросом для студентов дневной формы обучения, которые обладают высоким уровнем теоретической подготовки, но не имеют опыта практической деятельности.

Достаточно распространенным является мнение о том, что повышать по служебной лестнице молодых сотрудников не стоит. По мнению опрошенных работодателей, построению успешной карьеры молодым специалистам мешает:

- практических навыков и умений – 57,8 %;
- специальной теоретической подготовки – 26,8 %;
- знаний спецификации рынка – 8,4 %;
- умения находить новую информацию – 3,8 %;
- опыта работы в команде – 2,1 %;
- психологическая незрелость – 0,7 %.

В противовес этому мнению можно сказать, что молодежь продвигать необходимо, так как:

- надо обеспечивать будущее компании, то есть обеспечивать преемственность управления и производства;
- молодые имеют более современные знания;
- у них больше энергии, стремления к инновациям;
- опытных работников на все компании не хватает, к тому же их нужно перекупать, а это – высокие затраты;
- молодым сотрудникам можно платить меньше, чем опытным.

Из этих аргументов многие компании делают особый упор только на последний.

В результате исследования мы определили некоторые проблемы построения карьеры молодых сотрудников. К ним относятся:

1. неготовность выпускников к работе в организациях

В результате опроса оказалось, что работодатели недовольны работой выпускников по следующим причинам: плохое владение устным и письменным словом; неспособность взаимодействовать с подчиненными; низкая информированность о деятельности выбранной компании; отсутствие необходимых специальных знаний и навыков. Многих нанимателей не устраивает отсутствие информации о предыдущих профессиональных и личных достижениях работника. Кроме того, работодатели с подозрением относятся к студентам, стремящимся получить максимальную зарплату независимо от того, насколько выбранная компания соответствует их способностям.

2. Известны ситуации, преднамеренного обмана фирмой выпускников. При этом наниматель обещает выпускнику высокую заработную плату, карьерный взлет, и якобы только для начала поручает какую-то низкоквалифицированную работу. В то же время работодатель преследует свою цель: работнику без опыта можно платить в два раза меньше.

3. Недостаточно разработанная система адаптации на предприятии. С целью изучения проблем, возникающих у новых сотрудников в процессе адаптации в компании, нами было проведено анкетирование. По его результатам среди главных достижений, которых удалось достичь молодым сотрудникам за время работы, отмечались те, которые связаны с функциональными обязанностями. Среди основных причин затруднений названы недостаток общения из-за отсутствия знакомых на предприятии, недостаток информации о компании, производственном процессе, принятых в данном коллективе правилах.

В ходе анкетирования молодые специалисты внесли свои предложения и пожелания по усовершенствованию системы адаптации на предприятиях для более успешного, чем раньше, вхождения молодого работника в коллектив. Особенно часто указывались такие: систематически организовывать мероприятия по обмену опытом, информацией, формированию молодежной команды в компании; предоставлять более полные сведения о производстве и коллективе предприятия; создать школу молодого специалиста.

4. Соппротивление старшего поколения, которое не хочет уступать завоеванные позиции.

Нами предложены *рекомендации по проектированию карьеры* студентов для руководства высших учебных заведений.

Начинать планирование и развитие карьеры следует начинать еще со студенческой скамьи. Студентам 2-3 курсов необходимо стажироваться на предприятиях в свободное от учебы время. Для старшекурсников 4-5-х курсов предприятия должны работать в направлении предоставления производственной практики. Это позволило бы студентам приобретать практические навыки профессии, а самому предприятию проводить отбор перспективных сотрудников.

Однако, самым эффективным методом, на наш взгляд, для планирования дальнейшей карьеры является портфолио карьерного продвижения (ПКП), то есть пакет документов в бумажном и/или электронном варианте, который отражает все достижения студента (как учебные, так и личные), а также рекомендации ведущих преподавателей.

У ПКП двойное предназначение – с одной стороны, оценка учебных успехов и научных достижений, а с другой – оценка готовности к профессиональной карьере.

1. Цель учебно-научной оценки. ПКП в этом случае служит как инструмент оценки, изменяющейся во времени, по мере документально подтвержденного развития готовности к обучению и профессиональному росту в период обучения в ВУЗе. По мере освоения учебных курсов, портфолио отображает достижения студента. ПКП является оптимальным способом подведения итогов учебных и научных достижений студента.

2. Цель оценки готовности к карьере. ПКП является важным инструментом передачи деловой и личной информации о студенте – выпускнике ВУЗа (в виде резюме и рекомендательных писем) потенциальным работодателем, для поступления на работу на условиях как частичной, так и полной занятости.

Таким образом, карьерное портфолио являются эффективным средством развития карьеры, которое содержит гораздо больше информации для понимания, чем стандартное резюме. Профессиональное и полное ПКП позволяет работодателю легко просмотреть уровень подготовки и весь спектр умений и способностей кандидата и создает условия для принятия оптимального кадрового решения. ПКП может помочь выпускнику привлечь внимание работодателя и подчеркнуть его конкурентные преимущества по сравнению с другими претендентами.

ПКП должно фиксировать все достижения студента. Портфолио можно использовать для хранения, например, таких документов:

1. Выпускная квалификационная и курсовые и работы;
2. Отчеты и отзывы о прохождении производственных практик;
3. Тексты докладов на научно-практических конференциях;
4. Оттиски статей в профессиональных журналах;
5. Грамоты и благодарности за участие в семинарах, форумах, конференциях;
6. Свидетельство о занесении на доску почету ВУЗа;
7. Сертификаты об успешном освоении тренинговых и обучающих программ;
8. Свидетельство о получении именных стипендий.

Преимущества предложенных мероприятий для студентов очевидны:

1. Усвоение азов профессии на раннем этапе обучения;

2. Возможность обучения у высококлассных специалистов-практиков;
3. Перспектива трудоустройства на предприятии;
4. Позитивно проявившим себя студентам – выдача рекомендаций, что, безусловно, будет способствовать трудоустройству на других предприятиях и повысит репутацию молодому специалисту.

Для разрешения проблем, возникающих на предприятиях при построении карьеры молодых сотрудников, мы можем предложить следующее:

Необходимо работать со студентами, которые наудачу обращаются в организацию. Нередко за счет их активности и мотивированности они оказываются более устойчивыми и результативными сотрудниками, чем выпускники, “загнанные” на предприятие из ВУЗов.

Одним из этапов развития карьеры молодого специалиста должна стать адаптация и развитие вновь принятого сотрудника. С целью реализации этого этапа необходимо проводить следующие мероприятия:

- систематически организовывать тренинги по обмену опытом, информацией, формированию молодежной команды в компании;
- предоставлять более полные сведения о производстве и коллективе предприятия;
- создать школу молодого специалиста.

Для стимулирования профессионального роста молодых специалистов целесообразно ежегодно проводить конкурс на лучшую научно-техническую работу с серьезными денежными призами.

Дальнейшее развитие подразумевает формирование для наиболее перспективных молодых специалистов индивидуальных планов карьеры, включающих рабочие задания, выходящие за рамки стандартных должностных обязанностей, дополнительное обучение, предоставление индивидуальных надбавок к окладу и т. п. Подобные индивидуальные планы оформляются дополнительными соглашениями к трудовому договору, которые подписываются на год и продлеваются в случае успешной реализации.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что будущее принадлежит менеджерам с превосходной теоретической подготовкой, постоянно работающим над повышением своего уровня и обладающих большим практическим опытом в выбранной сфере деятельности.

«СЕДЕЮЩЕЕ НАСЕЛЕНИЕ» - ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Лысикова О. В. – студентка, Киселева А. А. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В ряду множества проблем, с которыми человечество столкнулось к началу XXI в., старение населения - одна из тех, что во многом будет определять меняющийся характер бытия и жизнедеятельности людей. За последние 50 лет на фоне снижения рождаемости средняя продолжительность жизни в мире увеличилась почти на 20 лет и достигла в настоящее время 66 лет. В результате возрастает абсолютная численность пожилых людей, повышается их удельный вес в возрастной структуре общества. Данный феномен в промышленно развитых странах называют "демографическим старением", "старением или постарением населения".

В европейских государствах, где это явление начало осознаваться политическими лидерами и научной общественностью, активно обсуждаются возможные стратегические преобразования базовых институтов, связанных с доходами населения, способов регулирования рынков труда, демографических и миграционных систем, а также систем социального обеспечения, способных в определенной степени демпфировать социально-экономические последствия старения населения. Речь идет не только о поддержании высокого качества жизни граждан и перспективах экономического развития в условиях глобализационных вызовов, но и о сохранении национальной и государственной идентичности.

Проблема старения населения весьма актуальна и для нашей страны. При этом процесс старения россиян совпал с периодом общественных преобразований, которые вызвали ухудшение социального положения большинства пожилых, резко обострив проблему невостребованности этой категории граждан, что ведет к их исключению из сферы экономической деятельности, культурной и социально активной жизни.

Многие исследователи отмечают, что в России преобладает возрастная ценностная асимметрия, а зачастую и дискриминация по отношению к пожилым группам населения. Уже привычными становятся нелегитимные отказы в приеме на работу и увольнения пожилых работников, их исключение из других форм социальной жизни. На рынке труда пожилые люди могут рассчитывать в лучшем случае на низкооплачиваемую, малоквалифицированную и непрестижную работу.

Размеры пенсий удручающе низкие и не позволяют обеспечить хотя бы относительно приемлемый уровень жизни. В своем подавляющем большинстве пожилые россияне лишены возможности приобретать качественные товары и услуги, что является противоестественным для промышленно развитых держав, где именно пенсионеры - вполне платежеспособная группа населения.

"Третье поколение" в нашей стране недополучает образовательные, медицинские и культурные услуги. Для пожилых людей "лифты социальной мобильности" работают, как правило, лишь в направлении снижения их социального статуса и ухудшения качества жизни. Практически не принимаются во внимание опыт, потенциальные возможности, интеллектуальные и профессиональные качества этой категории граждан, включая их положительное влияние на молодые и средние возрастные группы. Опасность подобного архаичного подхода состоит в том, что, консервируя зависимую, безынициативную модель поведения пожилых людей, требующую исключительно "опекунства", он позиционирует старшее поколение как иждивенцев.

В связи с вступлением в пенсионный возраст относительно малочисленных поколений, родившихся после войны, в ближайшие 3-4 года доля лиц пенсионного возраста сохранится на уровне 20,7%. Однако к 2016 г из-за низкой рождаемости и увеличения ожидаемой продолжительности жизни доля лиц старших возрастов в структуре населения достигнет четверти его общей численности (24,9%) На фоне прогнозируемого с 2008 г сокращения численности трудоспособного населения коэффициент демографической нагрузки будет повышаться преимущественно за счет лиц пенсионного возраста.

Постепенный процесс старения российского населения отягощается стремительной депопуляцией, которая носит характер возрастающей убыли. За последние 13 лет в России перестали существовать 290 городов, 11 тыс. сел, еще 13 тыс. сел близки к тому, что скоро в них не останется ни одного человека. По масштабам потерь постсоветский демографический кризис сопоставим с Великой Отечественной войной 1941 -1945 гг.

В ближайшие десять лет (2006-2015 гг.) российский рынок труда будет терять рабочую силу - в среднем по 1 млн. работников в год. Уже сегодня многие регионы РФ ощущают острую нехватку рабочих рук, увеличивается экономическая нагрузка на занятое население, возникает необходимость выделения дополнительных средств на медико-социальную помощь пожилым. Причем рассчитывать на смягчение этих явлений в ближайшие годы не приходится.

Между потенциалом здоровья нации и экономическим ростом существует довольно тесная взаимосвязь. Так, по расчетам ряда специалистов, экономический ущерб от потери здоровья россиян в 1999 г. составил около 65 млрд. долл. Очевидно, что подобные потери ослабляют страну, становясь угрозой ее национальной безопасности.

Таким образом, сложившаяся в настоящее время демографическая ситуация, особенно при сохранении существующего уровня смертности лиц трудоспособных возрастов, в достаточно

короткий срок может привести к реальному дефициту трудовых ресурсов, что станет серьезнейшим препятствием социально-экономическому развитию страны.

Мировой опыт свидетельствует, что содействие общественным объединениям, особенно благотворительной ориентации, в осуществлении деятельности по оказанию услуг пожилым гражданам, защите их прав и интересов, повышению социальной активности - весьма эффективно.

Еще 30-40 лет назад даже в передовых странах такое понимание практически отсутствовало. Выходивший в 65 лет на пенсию работник был обременен хроническими болезнями, продолжительность его предстоящей жизни была довольно низкой, пенсия - небольшой. В большинстве случаев пожилые люди материально зависели от своих детей. Другими словами, старость была синонимом бедности, болезней, утраты социального статуса.

В последнее время ситуация коренным образом изменилась, у сегодняшнего западного пенсионера здоровье обычно лучше, чем у его "коллег" в середине прошлого века, возросла и продолжительность жизни. Медицинское обслуживание стало намного доступнее, материальное положение у большинства просто хорошее, что позволяет значительной части занятых (до трети и более) уходить на пенсию раньше установленного возраста. Это приводит к тому, что большинство пожилых людей в промышленно развитых странах находятся на пенсии более четверти жизни. В то же время многие продолжают работать на прежнем месте и после достижения пенсионного возраста или меняют профессию. Более высокое качество жизни, финансовая независимость от детей, достижения в медицине, творческая профессиональная деятельность положительно сказываются на продлении активной фазы полноценной жизнедеятельности пожилых. Практика показывает, что значительная их доля хотела бы оставаться экономически активной, трудясь, например, по сокращенному или гибкому графику на работе, которая нравится и где они пользуются признанием

Предоставление пожилым возможности продолжать трудиться может в значительной мере снизить отрицательные последствия "старения общества". В то же время неумолимые биологические законы вызывают сбои в состоянии здоровья немолодых людей, что увеличивает медицинскую и социальную зависимость пенсионеров. В этой связи особое значение приобретают меры по адаптации организма к шадящему режиму. Но следованием здоровому образу жизни, проведением регулярных курсов возрастной реабилитации, усиленной трудовой нагрузкой перечень необходимых шагов не исчерпывается настоятельной остается потребность в общении, выполнении социальных обязанностей. Для многих, людей, особенно для "трудоголиков", прекращение трудовой деятельности становится тяжким испытанием.

В западных, корпорациях достаточно распространенным явлением стала разработка программ помощи пожилым работникам, связанных с продолжением их трудовой деятельности: снижение загруженности, уменьшение недельного объема и периодов непрерывной работы. Взамен этого используется накопленный профессиональный и поведенческий потенциал работников этого возраста (развитое чувство долга и ответственности, высокая сознательность, дисциплинированность). Зачастую практикуется их перевод на более легкую работу, на неполную ставку или наем на определенный срок (в период массовых отпусков сотрудников компании). В Великобритании и Франции действуют университеты "третьего возраста". Компания "Дженерал электрик" проводит систематическое повышение квалификации своих 1,1 тыс. инженеров и техников, причем возраст трети из них превышает 50 лет. Хотя переподготовка носит добровольный характер и проводится в свободное от работы время, посещаемость курсов высокая, так как работники осознают, что обновление знаний необходимо для продолжения работы.

Таким образом, по нашему мнению, основополагающими позициями политики, проводимой в отношении граждан старшего поколения в Российской Федерации, могли бы стать:

1. усиление их правовой защиты путем закрепления в действующем законодательстве специальных норм, способствующих реализации конституционных гарантий, осуществлению комплексных мер по оказанию правовой и иной защиты пожилых людей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях, созданию социальной адвокатуры и социальных судов;

2. обеспечение достойного уровня жизни пожилых посредством поддержания гарантированного прожиточного минимума и дохода, что позволило бы им удовлетворять жизненные потребности, повышать качество жизни вне зависимости от принадлежности к какой-либо статусной категории, региона проживания и других условий;

3. содействие повышению роли семьи в уходе за пожилыми людьми;

4. организация эффективного социального обслуживания одиноких пожилых людей;

5. содействие в обеспечении пожилых людей достойным жилищем в соответствии с минимальными государственными стандартами, отвечающими физическим возможностям и специфике их образа жизни;

6. оптимизация сети и развитие материально-технической базы учреждений, обслуживающих пожилых людей в различных отраслях социальной сферы; создание системы независимого контроля предоставления помощи и услуг;

7. содействие посильной трудовой занятости пожилых людей и неукоснительное соблюдение гарантий в части удовлетворительных условий и оплаты труда; предотвращение травматизма и профилактика профессиональных заболеваний, недопущение дискриминации по возрасту при трудоустройстве; обеспечение равного доступа пожилых людей к программам и системам профессиональной ориентации, подготовки и переподготовки;

8. организация эффективной психологической помощи пожилым людям, включая подготовку к смене социального статуса в связи с выходом на пенсию.

В этой связи представляется целесообразным разработать государственную программу совершенствования жизнедеятельности пожилых россиян на основе этой политики.

"Седеющее население" - полноправная часть общества, внесшая неопределимый вклад в формирование той среды, в которой все мы живем. К сожалению, пока нельзя сказать, что условия для достойной жизни российских пенсионеров созданы.

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ РУКОВОДИТЕЛЯ
Наумкина А.А. – студентка, Киселева А.А. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Тайм-менеджмент - это искусство успевать. Большинство руководителей мечтают иметь под своим началом организованных, все успевающих работников, поэтому тайм-менеджмент играет сегодня заметную роль в управлении персоналом.

Рассмотрим управление временем в ООО «Сибирская производственно-торговая компания». На сегодняшний день практически все руководители в ООО «СПТК» жалуются на то, что им постоянно не хватает времени. Работа практически всегда выполняется в авральном режиме. Это вызывает стресс у работников, что ухудшает и весь морально-психологический климат.

Рассмотрим типичный день генерального директора ООО «СПТК», так как, как известно, «рыба гниет с головы». Итак, директор приходит примерно в 10-11 часов, хотя рабочий день начинается с 8.30. В календаре записаны основные, важные события: совещание в администрации, встреча с партнерами, др. Секретарь выполняет некоторые оперативные задачи: отвечает на телефонные звонки, принимает факс, переводит с иностранных языков письма партнеров, ксерокопирует, т.е. освобождает от рутинных дел, помогая сосредоточиться на выполнении важных дел. Однако секретарь не выполняет функцию планирования дня руководителя, что является большим минусом. Поэтому очень важно самому руководителю

научиться планировать свой день, неделю, месяц. Это поможет освободить время, как для деловой жизни, так и для личной.

Прежде всего, рассмотрим чувство времени. Оно есть у любого нормального человека. Отличия лишь в точности определения времени. У одних оно работает с точностью до минуты, а у других разлажено, плюс-минус полчаса – это норма жизни. Чувство времени имеет огромное значение для успешной работы и вообще жизни человека. Степень его развития зависит большей частью от рода деятельности. Как можно использовать: планировать дела, управлять собой во время работы, контролировать стресс. Методы развития просты и доступны любому.

Самое простое упражнение – калибровка: перед началом события смотрим на часы и говорим себе: «Я выполню его за N минут». При этом помните, что закладывать час на десятиминутное дело – заведомо обманывать самого себя. Выполняем дело, снова смотрим на часы. Сверяем запланированное время с реально потраченным и оцениваем, насколько наше предсказание отличается от реальности. Самое большое достоинство упражнения – свободная форма выполнения. Следующее упражнение, занимающее первое место по эффективности, – хронометраж: берем бланк, на котором разлинована таблица из нескольких полей: время начала, время окончания, дело. Далее в течение дня заносим туда все, что делаем. Суть хронометража для выработки чувства времени – это момент фиксации нашего внимания на времени, а процесс записи в бланк позволяет держать наше внимание в нужном русле. За 4-6 недель человек нарабатывает 80 % точности своих часов. Этого вполне достаточно, чтобы получать хорошие результаты в планировании. Чувство времени, как и мышцы, нужно держать в тонусе. Для этого минимум 2 недели в год следует вести хронометраж.

Далее необходимо остановиться на четырех базовых составляющих управления временем: цели, приоритеты, инструменты и привычки. Цель должна быть сформулирована на бумаге. Пока наши планы в голове – это лишь идеи. Чтобы цель стала целью, нужны четыре обязательных критерия: конкретность, измеримость, дата, реальность. Если хотя бы одного из них нет или ни нечетко прописаны – в итоге достижение цели не более чем вероятность. Кроме того, рекомендуется, чтобы формулировка цели умещалась в 24 слова. При постановке целей может возникнуть конфликт, столкновение желаний и интересов. Этот конфликт сопровождается повышением стресса, фрустрацией. Поэтому необходимо уметь быстро и четко их разрешать. Существуют следующие методы выхода из конфликта: отказаться от одной из целей; приоритет по принципу – вначале это, потом все остальное; приоритет по принципу 1, 2, 3...; делегирование; детализация целей; планирование, цель цели – согласование конфликтующих целей путем поиска большей общей цели.

В бизнесе ежедневно требуется делать выбор, принимать решения, определять приоритеты. Выделим основные инструменты расстановки приоритетов в делах:

1. принцип Парето: 20 % всех дел, которые мы делаем, приносят нам 80 % результата. Здесь важно верно подобрать критерий, который будет разделять дела на 20 и 80. Могут быть различные варианты: «цена вопроса», будущие перспективы и т.д.

2. Матрица сравнений: 1) определяем цель сравнения. 2) Выбираем 2 и более реальных объекта сравнения. 3) Набрасываем качественные критерии, 5-7 шт. 4) Вносим исходные данные. 5) Проводим сравнение по каждому из критериев, определяем, кто «выиграл». 6) Исходя из цели, выделяем ключевые критерии. 7) На основе ключевых критериев принимаем решение.

3. Матрица Эйзенхауэра: необходимо поделить все дела по двум критериям (важность и срочность). Получается 4 квадрата (см. рис.1): А – «важно/срочно». Это дела, не терпящие отлагательств. Если задачу нужно сделать сегодня и она, по Парето, попадает в 20 % ключевых дел, то это и есть задача категории «А». 80 % горящих дел приходят потому, что мы не уделяем внимание квадрату «В» - важным, но не срочным делам. В этом квадрате 3 важнейшие группы дел: здоровье, обучение и регулярные задачи. К регулярным задачам относится все, что требуется делать ежедневно, недельно, месячно. Если вы своевременно их выполняете, то вы на 80 % снижаете авральность своей работы. Третий квадрат «С» - это задачи срочные, но не важные: ожидания, очереди, пробки, пустые звонки, бесплодный поиск в Интернете, «мертвые» клиенты. Квадрат «D» - неважные и несрочные дела. Если дело не важно и не срочно – забудьте про него. Итак, квадраты «С» и «D» - «воры времени», следует выстраивать линии обороны своего времени от таких дел. В нашем случае квадратом «С» занимается секретарь, что значительно облегчает работу руководителя.

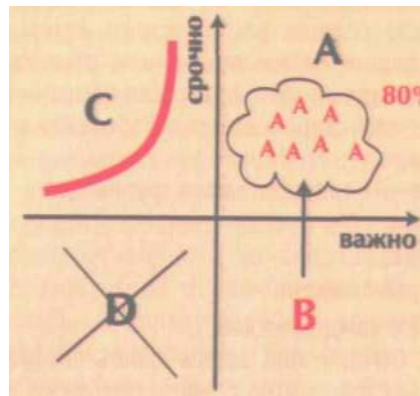


Рис. 1 Матрица Эйзенхауэра

Всю управленческую деятельность поделим на 3 крупных пласта: цель-задачи-действия. Опираясь на эту пирамиду, выделим 3 масштаба времени, для каждого из которых применимы свои инструменты достижения планов. Уровень целей – план на месяц; уровень задач – план на неделю; уровень действий - план на день. Чтобы ежедневно план доставлял удовольствие, следует соблюдать всего 3 правила: формулировка на результат, норматив (каждая задача должна получать четко выделенный, ограниченный бюджет времени на выполнение), 60:40 (когда вы составили список задач на день, сформулировали каждую на результат, оценили и задали норматив, следует прибавить к сумме всех нормативов 40 % времени- так вы узнаете длительность своего рабочего дня).

При оперативном планировании (на день) рекомендуется использовать следующие инструменты планирования: 1. держать в «голове»: рекомендуется использовать в выходные, отпуске – когда на день одна задача; 2. список дел; 3. метод швабры: составляете список дел, выбираете самое важное и выполняете, не отвлекаясь, затем заново пересматриваете список, Минус в том, что сложно использовать в офисном режиме работы, реально помогает только в «закрытые часы»; 4. В-АВВ: идея проста: работать – когда есть силы, отдыхать – когда их нет, т.е. учитывается естественная биологическая природа человека; 5. 4 по 25: нарисуйте квадрат и поделите его на 4 равные части: «сегодня», «завтра», «буфер», «обучение». Рабочий день поделен на 4 части по 25 %: каждому из квадратов достается по 2 часа времени. Этот метод позволяет держать в балансе оперативный, тактический и стратегический разделы ваших планов. 6. принцип очереди: вначале выполнять задачи наивысшего приоритета, далее короткие

задачи, начиная с самой короткой и по возрастанию. После их решения снова приниматься за задачи с наивысшим приоритетом.

Выделим также дополнительные правила планирования, своего рода рекомендации: 1. Восполнение потерь времени. 2. Перенос несделанного: все, что не выполнено сегодня, должно быть перенесено на следующий плановый период. 3. «Закрытые часы»: создаются условия, чтобы никто не мог вас отвлекать. 4. Альтернативы: постоянно искать пути улучшения (сегодня выживают и развиваются те люди и компании, которые постоянно совершенствуют свои процессы). 5. Согласование временных планов. 6. «Три тележки»: утром вы начинаете одно дело. Проработав над ним некоторое время, переключаетесь на следующее. Потом на третье. В течение дня по очереди работаете с каждым из дел, добиваясь к вечеру завершения каждого. Таким образом, мы достигаем разнообразия в деятельности.

На тактическом уровне для планирования можно воспользоваться хорошо зарекомендовавшими себя инструментами: 1. Карта мыслей: в центр ставим название недели, с какого по какое число; отводим черту от поверхности центрального кружка в любую сторону и фиксируем задачи, которые хотим достичь к концу недели; по мере выполнения планов помечаем выполненные круги. 2. Неделька: на одной плоскости представлена сетка всех семи дней недели, затем наносим на сетку еженедельные дела, остальное время – это свободное рабочее время для достижения задуманных результатов; исходя из полученной картины, определяем, что хотим достичь к концу недели, и заносим результаты внизу таблицы. Каждый вечер необходимо переносить из недельки в план дня нужные задачи. Имея такой мониторинг задач на бумаге, возможно оперативно реагировать на изменения ситуации, принимая качественные решения по распределению времени выполнения.

Что же касается привычек, то каждый из нас имеет как вредные, так и полезные привычки. Для того чтобы определить привычки, которые мешают нашей жизни, необходимо периодически проводить аудит своих привычек и постоянно находиться в состоянии выработки новых, более выгодных, следует сразу выработать базовую мета-привычку: «Привычка менять привычки».

Итак, для того чтобы начать управлять своим временем, руководителю ООО «СПТК» необходимо взять на вооружение подходящие инструменты и начать отработку их на практике. Важно, чтобы каждый из этих инструментов был доведен до высокой степени автоматизации – привычки, т.е. из знания перевести в умение, затем – в навык, и наконец, в привычку. В таком качестве он сможет добиваться успеха в бизнесе без особых усилий. Важная задача руководителя – наращивать свой потенциал по каждому из четырех направлений управления личным временем.

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР УСПЕХА

Проскурина Д.Е. - студентка, Киселева А.А. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова

Повышение эффективности предприятий, от которого зависят рост производства, рост качества жизни и рост ВВП, невозможно без развития персонала. Персонал – главный актив предприятия. Поэтому проблема инвестиций в персонал требует особого внимания со стороны руководства компаний.

На Западе крупные компании вкладывают в обучение и развитие персонала от 1 до 5% годового оборота. В японских корпорациях в среднем на одного человека приходится более 100 часов обучения в год. В России же эти цифры на один - два порядка меньше.

Специалисты склоняются к выводу о том, что система повышения квалификации работает в России, в основном, формально и неэффективно. В подавляющем большинстве случаев преобладают индивидуальные формы обучения и разовое выездное обучение за пределами

города - в региональных и столичных центрах повышения квалификации. Одновременно направляются на обучение один - два человека, реже три и более. Обучение в Москве рассматривается также и как элемент поощрения работников. Но это, скорее, дань моде, нежели осознанная необходимость.

Обучение рассматривается и как обязательное условие, например, при стандартизации предприятия, когда получение и поддержание сертификатов невозможно без регулярной подготовки и повышения квалификации персонала. В этом и проявляется формальный подход к обучению персонала.

При составлении учебного плана учитываются проблемы и сложности в работе предприятия, конкретных подразделений, таким образом, обучение должно быть ориентировано на решение проблем. Но решить проблемы предприятия, обучив нескольких человек, невозможно.

Вернувшись на предприятие после учебы, работник быстро погружается в текущую работу, рутину и забывает то, чему его научили он пытается что-то объяснить и доказать своим коллегам необходимость изменений, то часто наталкивается на непонимание коллег и отсутствие поддержки с их стороны. Известны случаи, когда даже генеральный директор после обучения не мог преодолеть ментальности коллектива ни строгими приказами, ни мерами воздействия.

Разовые поездки не оправдывают высоких затрат из-за низкой эффективности подобного обучения. К тому же при индивидуальном обучении очень высоки риски, что человек обучившись, обогатившись новыми знаниями и подходами, может уволиться и перейти на более престижную работу. Предприятие при этом теряет и специалиста-носителя новых знаний, и деньги, вложенные в его обучение.

В настоящее время появляются новые, более эффективные формы обучения, отвечающие современным потребностям предприятий. В частности, это корпоративное обучение, представляющее собой подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации.

Корпоративное обучение – это обучение на базе своего предприятия (корпорации), когда не специалисты предприятия уезжают на обучение, а преподаватели приезжают к ним. При этом обучается не один - два человека, а целая команда специалистов численностью 25-30 человек. На предприятие сразу поступает большая критическая масса новых знаний. Корпоративное обучение, как правило, проходит в форме семинаров-тренингов. Причем есть два варианта проведения этих тренингов.

Первый – самый распространенный, когда тренинги проводятся на базе кейсов (от английского «case» - случай), тематика которых берется из практики других предприятий. При этом слушателям предлагается решать «чужие» проблемы, уже «решенные» неоднократно с заведомо известным, как правило, шаблонным решением.

Второй – редко применяемый и оригинальный, но совершенно нешаблонный, когда темы тренингов строго определяются проблемами данного предприятия. Перед семинаром-тренингом ставится определенная задача, например, создать действенную систему мотивации персонала или разработать эффективную маркетинговую стратегию с учетом специфических особенностей предприятия. И эта задача является приоритетной при выборе темы семинара-тренинга и его содержания. Этот вариант корпоративного обучения более информативен, результативен и эффективен. Обучение в виде семинара-тренинга с ориентацией на решение проблем конкретного предприятия - это очень сложный процесс, который эффективно может быть осуществлен только профессионалами. Обычно такой семинар-тренинг проходит следующим образом:

Во-первых, выбираются участники семинара – специалисты, занятые решением данной проблемы на предприятии и имеющие на это соответствующие полномочия.

Во-вторых, семинар начинается с идентификации и уточнения проблем предприятия в заданной области. Затем проблемы ранжируются, выявляются более и менее значимые. Подача нового материала производится на базе очерченных проблем с тем, чтобы специалисты, овладев технологией, в ходе тренингов могли уже сами разработать конкретные шаги по решению своих проблем с учетом особенностей предприятия. То есть семинар проходит в форме обучающего консалтинга.

В-третьих, семинар заканчивается, как правило, деловой игрой, которая как бы подводит итоги работы слушателей. По результатам деловой игры очень часто рождаются реальные программы (или проекты программ) решения той или иной проблемы предприятия.

При этом предприятие получает и обучение персонала, и решение проблемы предприятия. Немаловажно и то, что специалисты, участвующие в тренинге, вырабатывают навыки командной работы. По сути, в ходе тренинга происходит командообразование. Следует также отметить, что в результате таких тренингов слушатели-специалисты предприятий получают не просто набор готовых решений для внедрения, они получают технологию подготовки управленческих решений, адаптированных под конкретные условия предприятия.

Конечно, каждое предприятие индивидуально, а значит, индивидуальны и его проблемы. Поэтому если говорить о конкретном предприятии, то тематика обучения может быть различной, предполагая, что темы семинаров формируются кругом проблем предприятия. Однако если говорить об усредненных проблемах, то это следующие семинары-тренинги:

- современные технологии управления персоналом;
- эффективные технологии мотивации и стимулирования персонала;
- диагностика системы менеджмента качества и повышение ее эффективности;
- разработка эффективной стратегии развития предприятия;
- повышение эффективности производства на основе стандартов ИСО 9000 и KAIZEN и

пр.

Корпоративное обучение очень эффективно, по крайней мере, по трем причинам:

1. Критическая масса новых знаний и ориентация на решение проблем. Когда большая группа сотрудников (25-30 человек) получает новые знания, неизбежность их внедрения в работу предприятия становится не только возможной, но и очевидной в отличие от индивидуального стиля обучения. Причем в ходе тренингов проблема будет не просто проговорена, а прощупана и раскрыта, будут намечены и обсуждены конкретные шаги по ее решению.
2. Корпоративное обучение позволяет значительно сократить затраты на обучение одного специалиста за счет сокращения командировочной составляющей и предоставления скидок при оплате за групповое обучение.
3. Снижаются риски утраты новых знаний, когда носителем этих знаний является уже не отдельный специалист, а команда специалистов, которая менее подвержена увольнению.

Важно понимать, что обучение персонала – это важнейшая стратегическая задача предприятия. Только жесткая ориентация на решение проблем предприятия и, естественно, корпоративный стиль обучения должны стать залогом выживаемости и успеха предприятия на рынке.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ Г. БАРНАУЛА АЛТАЙСКОГО КРАЯ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

Чернова А.С. – студентка, Киселева А.А. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова (г. Барнаул)

В своей известной книге «Эффективный управляющий» Питер Ф. Друкер первую главу озаглавил: «Эффективности можно научиться». В заключении же он с уверенностью говорит о том, что «Эффективности нужно учиться».

Карьера в современном понимании - это не должностное продвижение личности. В современном быстро меняющемся мире предпочтение отдается не последовательной смене должностей в одной иерархии, а смене позиций в различных проектах. Все большее значение приобретает личность, под которую потом выстраивается производственный процесс, приносящий прибыль. В этих условиях такие традиционные элементы процесса формирования и развития профессионализма, как высшее образование, должностное продвижение, повышение квалификации, теряют свое значение. Работодателя интересует результат, которого может добиться специалист, а не его регалии и дипломы. Высшее образование становится статичным, но не динамичным фактором успеха. Возникает необходимость говорить не о карьере, а о трудовом пути, профессиональной судьбе человека.

Мировые тенденции социально-экономического развития предполагают расширение личной свободы. Личная свобода основана на ответственности. Свобода выражается, прежде всего, в потребности личности в самореализации. Краеугольным камнем конструкции самореализации является умение управлять собой: самоменеджмент, самоуправление, самоорганизация, личная технология, self-management, персональный менеджмент.

Можно констатировать, что важнейшую роль в системе самоменеджмента играет персональный карьерный менеджмент. Речь идет о традиционных и инновационных технологиях менеджмента, объектом воздействия которых выступает карьера (смена компетенций), с одной стороны, и профессиональное развитие (компетентность) - с другой. Причем, если карьера в большинстве организаций зависит, прежде всего, от работодателя, то формирование профессионализма и развитие компетентности - целиком прерогатива специалиста.

На наш взгляд, к традиционным технологиям управления относятся технологии, обеспечивающие выполнение основных функций управленческой деятельности: целеполагание, планирование, организация, контроль и мотивация. К инновационным можно отнести маркетинг личности, персональный PR, личный брэндинг и другие технологии, ставшие популярными и востребованными в последние годы.

В 2007 году совместными усилиями кадровых служб г. Барнаула было проведено социологическое исследование, посвященное выявлению роли самоменеджмента в процессе профессионализации личности. Исследование проводилось по двум направлениям: социологический опрос и образовательная программа, посвященная роли персонального менеджмента в процессе трудоустройства. Социологический опрос и семинары-практикумы проводились на тематических выставках и ярмарках вакансий предприятий г. Барнаула. Всего опрошено 1230 человек. Результаты структурированы по возрастным категориям в соответствии с основными этапами карьеры.

Сравнительный анализ ответов респондентов разных возрастных групп показывает, что подавляющее число участников опроса считают свой уровень самоуправления скорее высоким, чем низким. При этом представители возрастной категории от 25 до 30 лет наиболее самокритичны. Всего 11 % из них считают свой уровень самоменеджмента высоким, тогда как после 30 лет количество респондентов, придерживающихся аналогичного мнения, повышается

до 44%. Интересно, что и низким свой уровень самоуправления наиболее объективно оценивают именно респонденты, принадлежащие к возрастной категории от 25 до 30 лет (11 % считают его низким). Оптимизм молодежной аудитории связан, с тем, что ей свойственно меньше задумываться над пониманием сущности самоменеджмента (всего 6,6% опрошенных затруднились ответить). Среди представителей старших возрастных групп сомневающимся гораздо больше (от 25 до 30 лет - 22%, от 30 лет - 8%).

Одним из важнейших вопросов представляется оценка значимости функций персонального менеджмента. Безусловное первенство занимает самоорганизация (от 25 лет - 63,3%; от 25 до 30 лет- 50%; от 30 лет- 58%). Заслуживает внимания то обстоятельство, что с возрастом уменьшается значимость самоконтроля (от 45% в категории до 25 лет, до 16% в категории после 30 лет). Молодежную часть аудитории больше заботит самооценка (40%) и самомотивация (21%). В то же время структурированием персональных планов больше склонны заниматься представители возрастной группы от 25 до 35 лет.

После 30 лет необходимость планирования на всех этапах развития карьеры понимают в большей степени, нежели в других возрастных группах. Наиболее актуальным же для представителей данной возрастной категории является планирование должностного развития (40%). До 25 лет видится более значимым планирование при выборе профессии. Данные результаты представляют особенный интерес для гипотезы исследования, предполагающей внедрение специальных учебно-образовательных программ по самоменеджменту именно в средних, средних специальных заведениях и высших учебных заведениях. Заслуживает внимания недооценка необходимости планирования в процессе трудоустройства в группах до 30 лет.

Необходимость получения знаний и навыков самоуправления в школе понимают 50% респондентов до 25 лет. К их оценке близки представители возрастной группы после 30 лет. Необходимость изучения персонального менеджмента в вузе признают практически в равной степени опрошенные всех возрастных категорий (33%, 33%, 20% соответственно). В то же время справедливо отмечается необходимость самообразования (30%, 27%, 30%).

Представляет интерес распределение ответов, касающихся эффективности форм обучения. Лидирующее положение занимают тренинги (43,3%, 11%, 46%). Заслуживает внимания скептичность представителей возрастной группы от 25 до 30 лет к активным формам образовательного процесса (11%). Данный факт может свидетельствовать как об определенной разочарованности в инновационных процессах в сфере образования, так и об отсутствии позитивного опыта прохождения тренинговых программ у выпускников вузов. В то же время устойчивый интерес к активным формам обучения наблюдается у представителей группы до 25 лет. Предпочтение отдается тренингам, деловым играм, семинарам (43,3%, 35%, 30% соответственно). Их мнение поддерживается опрошенными в возрастной категории после 30 лет: тренингам, семинарам и деловым играм отдают предпочтение 46%, 42%, 26% соответственно.

Исследование показало значимость знаний и навыков персонального менеджмента для соискателей в процессе трудоустройства и на других этапах развития карьеры. Результаты социологического анализа свидетельствуют о необходимости внедрения учебно-образовательных программ по курсу "Основы персонального менеджмента" в средних и высших учебных заведениях, особенно в рамках специальности "Управление персоналом".

Службам управления персоналом государственных, коммерческих и некоммерческих организаций следует больше внимания уделять развитию навыков персонального менеджмента управленческих кадров в процессе управления карьерой.

Оптимальной формой учебно-образовательного процесса представляются тренинги и игровые технологии, в процессе которых слушатели приобретают и совершенствуют практические навыки управления собой. В то же время необходим поиск новых

информационно-емких технологий образовательного процесса, позволяющих руководителям заниматься профессиональным саморазвитием, не отрываясь от производственного процесса.

К сегодняшнему дню лишь небольшая часть компаний на рынке консалтинговых услуг оказывает поддержку персональному менеджменту руководителей высшего и среднего звена. Между тем именно топ-менеджмент сегодня нуждается в поддержке. Консультирование представляется оптимальной формой саморазвития и самообразования для руководителей высшего и среднего звена государственных, коммерческих и некоммерческих организаций.

ПРОБЛЕМЫ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ

Шепелова А.А. - студентка, Киселёва А.А. – ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Стратегическая цель устойчивого развития России - повышение уровня и качества жизни населения на основе развития экономики и социальной сферы, сохранения воспроизводственного потенциала природного комплекса страны.

Страхование как неотъемлемая функция государства, является необходимым условием его развития и стабильности и позволяет минимизировать экономические потери. Любое направление деятельности государства (выполнение присущих ему функций) облекается, прежде всего, в правовую (и в первую очередь законодательную) форму. Государственное руководство - это руководство правовое, осуществляемое на основании норм права, поэтому, регулируя нормами права отношения в сфере страхования, государством обеспечивается стратегическая роль страхования в социальных государствах с развитой рыночной экономикой, которая состоит в следующем:

- защищает личные и имущественные интересы граждан, является важнейшим составным элементом государственной социальной политики, связанной с решением социальных проблем в обществе;

- защищает интересы юридических лиц и государства в целом, предоставляя гарантии восстановления их нарушенных интересов вследствие непредвиденных неблагоприятных событий, которые могут причинить вред их имущественным интересам;

- освобождает бюджет от части расходов на возмещение убытков при наступлении аварий и катастроф техногенного и природного происхождения, что позитивно влияет на укрепление финансов государства;

- является важным элементом финансовой системы государства, отвлекая из оборота избыточную денежную массу, оказывает антиинфляционное воздействие, оптимизирует формирование платежного баланса страны;

- позволяет накапливать денежные ресурсы в страховых фондах - одних из наиболее стабильных источников долгосрочных инвестиций в экономику государства.

Ситуация же регулирования общественных отношений в России оставляет желать лучшего. Существует ряд проблем, которые затрагивают все виды обязательного социального страхования (пенсионное страхование; социальное страхование, в том числе возмещение вреда от производственного травматизма; медицинское страхование).

Основные проблемы системы обязательного социального страхования:

1. Сохранение нестраховых принципов: существуют выплаты нестрахового характера; отсутствует зависимость уровня выплачиваемых пособий от размеров отчислений. Так, например, за счет ФСС осуществляется финансирование таких нестраховых расходов, как: пособий по возмещению стоимости гарантированного перечня услуг и социальных пособий на погребение; оплаты путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей; программ по оздоровлению детей; частичного содержания детско-юношеских спортивных школ.

2. Несбалансированность государственных обязательств и объема имеющихся финансовых ресурсов

3. Сохранение в системе ОСС нестраховых выплат, с одной стороны, а также недостаточно высокий уровень администрирования доходов и расходов государственных внебюджетных фондов, с другой, постоянно создают проблему финансовой неустойчивости системы обязательного социального страхования

4. Для системы социального страхования, и особенно для системы обязательного медицинского страхования, характерна тенденция опережающего роста расходов над доходами

5. Незавершенность правового регулирования системы государственного обязательного социального страхования. В частности, до настоящего времени не принят федеральный закон "Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности, в связи с материнством и на случай смерти";

6. отсутствует федеральный закон "О Фонде социального страхования Российской Федерации". Используются методы, которые были характерны для плановой экономики (положения об учете при начислении пособий по временной нетрудоспособности непрерывного трудового стажа). Законодательно не утверждены порядок, процедуры, источники финансирования дефицита средств на выплату страховой части трудовых пенсий. Имеется ряд серьезных противоречий в Бюджетном и Налоговом кодексах в части, касающейся ЕСН.

7. Нет достаточного обоснования уровня социальных выплат. По рискам, принимаемым на социальное страхование в связи со старостью, инвалидностью и потерей кормильца (а они составляют основную часть при определении ставки ЕСН), уровень социальных выплат в РФ ниже, чем это предусмотрено Конвенцией МОТ № 102 "О минимальных нормах социального обеспечения" и стандартами ЕС. Так, если средний уровень замещения пенсией заработка в России составляет в среднем 30-33%, то по Конвенции МОТ этот показатель - 40%, а в Евросоюзе-50%.

8. Неблагоприятные демографические тенденции. В долгосрочной перспективе вся система ОСС столкнется с необходимостью учета негативных тенденций в области демографии, которые связаны с сокращением доли населения в трудоспособном возрасте. Будет повышаться коэффициент иждивенческой нагрузки за счет увеличения удельного веса в структуре населения престарелых и инвалидов (в том числе инвалидов с детства), а также снижения уровня рождаемости.

Все вышеперечисленные проблемы оказывают негативное влияние на развитие экономической и социальной сферы страны. Именно поэтому нужно рассмотреть предложения по реформированию системы обязательного социального страхования:

1. Всем застрахованным лицам должна быть произведена денежная оценка пенсионных прав, приобретенных к моменту начала пенсионной реформы исходя из стажа и заработка, имевших место до 1 января 2002 г., по правилам исчисления пенсий, действовавшим накануне реформы.

Сокращение расходов ПФР, производимых помимо расходов на выплату текущих пенсий. К ним относятся возможные предложения по сокращению расходов на доставку пенсий и административных расходов ПФР. Оплату услуг по доставке пенсий и пособий за счет бюджета ПФР производить только для инвалидов I и II групп и лиц старше 80 лет. Сокращение расходов при реализации данного предложения составит 8,7 млрд. руб. в расчете на 2008 г.

Лицам, ставшим инвалидами вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, по их выбору выплачивать либо ежемесячную страховую выплату за счет средств ФСС, либо пенсию по инвалидности за счет средств ПФР. В соответствии с действующим законодательством указанные лица имеют право на обе выплаты одновременно, т.е. по одному страховому случаю осуществляется две страховые выплаты.

По данным статистической отчетности № 94-собес, в 2001 г. таким правом пользовалось 205 тыс. инвалидов, выплаты за счет ПФР составили 1,777 млрд.руб. С 2002 г. в связи с изменением формы статистической отчетности отдельный учет лиц, получающих пенсию по инвалидности, не ведется.

2. Изыскание дополнительных источников финансирования

Для реализации этой цели можно разрешить всем застрахованным лицам уплачивать в свою пользу взносы в виде фиксированного платежа сверх суммы взносов по обязательному пенсионному страхованию, уплачиваемой страхователем. Минимальный размер фиксированного платежа составляет 150 руб. в месяц, из которых 100 руб. будет приходиться на финансирование страховой части трудовой пенсии, 50 руб.- на финансирование накопительной части трудовой пенсии

3. Повышение ставки ЕСН, так как он слишком низок, и ведет к образованию дыры как в бюджете пенсионного фонда, так и в бюджете здравоохранения

4. Перенос нестраховых выплат на бюджеты разных уровней.

К расходам нестрахового характера можно отнести финансирование оздоровления детей работающих граждан, частичное содержание детско-юношеских спортивных школ, оплату путевок на долечивание в санаторно-курортных учреждениях, непосредственно после стационарного лечения, пособия при рождении ребенка, выплаты пособий на погребение. Для решения этой проблемы необходимо принять решение о переносе этих расходов на федеральный и региональные бюджеты.

5. Предложения по реформированию системы обязательного медицинского страхования

Базовым принципом модернизации системы ОМС является укрепление финансовой базы ОМС в целях обеспечения сбалансированности доходов системы ОМС и ее обязательств по предоставлению гарантированной медицинской помощи застрахованным гражданам. В основу модернизации должен быть положен переход к преимущественно страховому принципу мобилизации финансовых средств и подушевому финансированию в системе ОМС.

Осуществление предлагаемых преобразований будет иметь ряд благоприятных социальных и экономических последствий краткосрочного и долгосрочного характера, включая:

- установление объективно обоснованных (на основе актуарных расчетов) тарифов страховых взносов;
- сохранение уровня государственных гарантий гражданам по временной нетрудоспособности и материнству, недопущение снижения размеров социальных пособий;
- обеспечение сбалансированности между суммой обязательных платежей в рамках ОСС и размерами обеспечения по страхованию;
- финансовую стабилизацию системы ОСС и создание предпосылок для ее устойчивого развития на основе сбалансированности доходов и расходов;
- участие негосударственных институтов в системах ОМС и ОСС;
- упорядочение систем расчета и выплаты пособий по ОСС;
- повышение роли сторон социального партнерства в управлении ФСС;

НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.

Юрьева А.С. - студентка, Киселева А.А.- ассистент кафедры ЭТ
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Эффективность деятельности любой организации напрямую зависит от профессионализма работающих в ней сотрудников. А обеспечение организации высоко квалифицированными, инициативными, компетентными, надежными сотрудниками – это одна из основных задач кадровой службы. Отмечу, что среди кадровых технологий, одной из важнейших является отбор персонала. Это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Сегодня наравне с традиционными методами отбора на российских предприятиях все чаще находят применение нетрадиционные методы отбора персонала. Поэтому в работе акцент сделан именно на изучение нестандартных, специфических методов.

К традиционным методам отбора персонала относят: анализ документов и резюме кандидата, анкетирование, тестирование, интервьюирование и т.д. Согласно опросам руководителей российских компаний, интервью, как простой и недорогостоящий метод оценки персонала, сегодня используют в 98% отечественных фирм. Его цель – получить максимальный объем информации, структурировать и проанализировать данные для окончательного принятия решения. Возможности этого инструмента ограничиваются только возможностями и навыками специалиста. Если сотрудник кадровой службы собрал действительно полную информацию в ходе интервью (биография, профессиональный опыт, мотивация), то анализ даст возможность перепроверить и факты успешности кандидата, и реальность мотивов перехода на новое место работы, и многое другое. По тому как эффективно применяется интервью, то есть насколько точным является заключение по кандидату, можно судить о профессионализме сотрудника кадровой службы.

Очевидно, что интервью подходит при подборе специалистов более творческих профессий, если же дело касается специализации, прикладных профессий – бухгалтеры, юристы, то здесь, конечно необходимы тесты. Наибольшее распространение получили тесты интеллекта, общих и профессиональных способностей, личностные тесты. Использование тестов при найме на работу связано с общей задачей профессионального отбора - предсказанием того, насколько успешной будет деятельность того или иного претендента на вакансию. Существуют также и такие тесты, которые позволяют определить соответствие претендента не только содержанию, но и характеру будущей работы. Например, для менеджера или рекламного агента нужны определенные деловые и личностные качества (коммуникабельность, оперативность, мобильность и т. п.), которые также могут и должны тестироваться. Наряду с анкетированием, интервьюированием и тестированием можно попытаться навести справки о кандидате, обратившись в организацию, где он раньше работал. Это иногда позволяет дополнить информацию или оценить правильность изложенных в резюме сведений.

Сегодня с распространением Интернет-технологий предметом внимания организаций становятся резюме, присланное по электронной почте или размещенные на соответствующем сайте. Все большее распространение получает тестирование кандидатов через Интернет и даже проведение с ними первичных собеседований. Практикой доказано, что Интернет-заявки – это действенный инструмент для первичного контакта и соответственно первичной селекции кандидатов. Однако, этот метод должен быть впоследствии дополнен другими методиками отбора персонала для более конкретного определения соответствия кандидата вакантной должности.

Если говорить о нетрадиционных методах, то это конечно же стресс – интервью, физиогномика, соционика, графология, использование гороскопов и пр. Рассмотрим их более подробно:

Метод стресс- интервью используют при отборе сотрудников на работу, связанную с постоянными стрессами (страховые агенты, менеджеры по продажам, топ-менеджеры, секретари, охранники и т.д.). Он помогает увидеть истинные качества и поведение человека в нестандартной ситуации. В ходе такого интервью рекрутер ведет себя странно: опаздывает на собеседование, на время от получаса и более, искусственно создает неудобные условия для кандидата (подпиленная ножка стула, слишком высокий стул и т.д.), совершает неожиданные действия (швыряние ручки в лицо), задает некорректные вопросы: «А вы уверены, что достаточно красивы для того, чтобы работать в нашей компании?» Например, в компании Microsoft уже более двадцати лет при подборе персонала используют вопросы на неординарность мышления, которые сегодня задают при первой беседе почти во всех ее отделениях: «Почему дорожные люки круглые?». Или: «Сколько шариков для пинг-понга поместится в самолет?». Отмечу, что такой подход в российской практике находит все большее распространение. Основная цель стресс- интервью - оценить способность кандидата работать в стрессовых условиях, быстро принимать решения в самых нестандартных и даже конфликтных ситуациях и определить уровень его стрессоустойчивости. Однако здесь важно не переусердствовать, ведь стресс может по-разному сказаться на человеке.

Метод подбора на основе физиогномики сформирован на учении о связи между внешним обликом человека и его принадлежностью к определенному типу личности, благодаря чему по внешним признакам могут быть установлены психологические характеристики этого типа. Например, В.Г. Малешин, директор по управлению персоналом ООО "Росхлебопродукт" АПК "Агрос" высказывается:

«Согласитесь, здоровье оцениваемого человека имеет прямое и первостепенное значение к оценке его потенциальной трудоспособности, утомляемости, оптимизма или пессимизма. Например, синюшный оттенок губ говорит о сердечных заболеваниях, полные, алого цвета губы говорят о хорошем состоянии здоровья и т.д. Есть определенные признаки, когда по лицу человека можно сделать совершенно достоверные выводы о состоянии здоровья. А состояние здоровья соискателя не должно быть безразлично для менеджера по персоналу. Это будет говорить о работоспособности, выносливости, во многом о его стрессоустойчивости. Изучение физиогномики дает небывало сильный инструмент в руки менеджера по персоналу». Внешний вид кандидата, стиль одежды, обувь, прическа - все также несет важную информацию. Более того, в ряде организаций существует такое понятие как «формат» либо «не формат» компании.

Соционика - наука на стыке психологии, социологии и информатики о психологических типах и взаимоотношениях между ними, которая изучает то, как люди получают, обрабатывают и передают информацию. Для определения того, к какому соционическому типу относится кандидат, возможно использование соционических опросников, соционическое интервью, наблюдение за поведением кандидата на собеседовании, его ответами, невербальными признаками.

Графология - это направление в прикладной психологии, согласно которому существует устойчивая связь между почерком и индивидуальными особенностями личности. Этот метод применяется с целью психодиагностики, профориентации, оценки персонала, проверки документов, психоэмоционального состояния, интеллекта и т.д. Качественный графологический анализ почерка невозможен без участия специалиста, чей опыт и психологическое чутье незаменимы для наиболее точной интерпретации вариантов, сочетаний и нюансов графических признаков.

Так, в компании пищевого сектора «Чупа Чупс Рус», которая занимается торговлей одноименными леденцами, решение о том, соответствует ли человек занимаемой должности,

или о том, достоин ли он выдвижения на более значимую позицию, принимают, основываясь на выводах графолога – специалиста, который умеет определять характер человека, изучив его почерк.

По словам менеджеров по персоналу компании, это является требованием материнской компании из Испании, а методика применяется уже более 10 лет. На заключающих этапах принятия решения о повышении, консультант, с которым сотрудничает компания, выносит свое решение. Услуги специалиста-графолога, который живет в Испании, обходятся недешево, но в компании полагают, что в 70% случаев мнение графолога соответствует истине.

Известны также и такие нестандартные подходы, когда работодатели, подбирая своих сотрудников на ключевые позиции, приглашают их на собеседование в ресторан, мотивируя это тем, что понять человека лучше помогает беседа в неформальной обстановке.

Немаловажно также на этапе отбора понять, какие цели кандидат ставит перед собой. Для этого менеджер по управлению персоналом должен полностью раскрыть претендента, завязать с ним диалог, расположить к себе, а в некоторых ситуациях – вести себя как настоящий актер: использовать мимику, жесты, импровизацию. Выбор метода отбора персонала прежде всего зависит от специфики организации и должности, на которую приглашается кандидат.

Интересен метод, который использует при подборе персонала компания «Брюссельские штучки», где соискатель отрабатывает первые три дня совершенно бесплатно, а работодатель смотрит на него «в деле». В результате это испытание проходит около 50-60% кандидатов, которых затем принимают в компанию без испытательного срока. В Барнауле такой же метод использует компания «Смарт», где соискатели отрабатывают бесплатно несколько недель.

Был проведен опрос менеджеров по персоналу, организованный с целью выявления отношений к нестандартным методам оценки кандидатов. Участникам предлагалось оценить показатели по десятибалльной шкале, затем вывели средний показатель.

Результаты получились следующие:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Резюме -9,5; | 2. Внешний вид (одежда) - 7,6 |
| 3.Голос, темп речи, смех - 7,3 | 4. Прическа и состояние волос- 6; |
| 5.Обувь (Качество, чистота) - 5,8; | 6. Успеваемость в учебных заведениях - 5,1; |
| 7.Мимика, жесты - 4,8; | 8. Почерк, подпись - 4,3; |
| 9.Рукопожатие - 4,1; | 10. Черты лица - 3,6; |
| 11. Фигура - 3,5; | 12. Знак зодиака - 1,0 |

Однако, из всех выше перечисленных методов отбора персонала ни один не даёт 100 % гарантии качества кандидата и не позволяет спрогнозировать поведение специалиста и продолжительность его работы в компании. Но этой гарантии не даёт и использование традиционных методов. Наверное, именно поэтому современные работодатели пытаются использовать нестандартные методики. Важно иметь в виду, что при приеме сотрудника перед профессионалом стоит следующая основная задача – правильно оценить будущего специалиста, не переступая при этом через границы уважения личности.

При оценке кандидата важно также избегать субъективизма, использовать мнение нескольких человек, так как это даст более точный результат оценки. Интересен в этом отношении пример сети аптек «Доктор Сотникова». После испытательного срока вопрос о возможности дальнейшей работы сотрудника решает прежде всего весь коллектив аптеки, где трудился претендент, а затем менеджер по персоналу.

Поэтому предпочтительно совместное использование нескольких различных методик, т.к. такой анализ позволяет с большей долей вероятности получить желаемый результат.

ФАКТОРЫ ОТСТАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ АЛТАЙСКОГО КРАЯ ПО УРОВНЮ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ ОТ ДРУГИХ РЕГИОНОВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Трялина И.А. - старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

Данное исследование посвящено анализу причин региональной дифференциации населения по уровню жизни и выявлению факторов, определяющих этот уровень на примере Алтайского края. В современных условиях, по причине существенного отставания уровня жизни населения в ряде регионов Российской Федерации от среднего по стране, эта тема является особенно актуальной; поскольку увеличивающееся, по результатам исследований специалистов Всероссийского Центра Уровня Жизни, отставание десятка регионов серьезно тормозит социально-экономическое развитие страны.

По сравнению с другими регионами Алтайский край существенно отстает по уровню жизни. Целью исследования является выявление факторов, в наибольшей степени влияющих на уровень жизни населения края, и анализ причин региональной дифференциации населения по уровню жизни. Нами был проведен сравнительный анализ социально-экономического развития регионов Сибирского Федерального Округа и выявлены факторы региональной дифференциации. Исследование основывалось на статистических данных Госкомстата и Всероссийского центра уровня жизни населения (ВЦУЖ).

В настоящее время по регионам Российской Федерации наблюдается колоссальная разница в уровне жизни. Разрыв между территориями по покупательной способности денежных доходов граждан составляет 8,7 раза; по удельному весу населения, живущего за чертой бедности, - 11,2 раза; по показателям валового внутреннего продукта в расчете на душу населения - в 77 раз, а средние денежные доходы на душу населения - в 15 раз [2].

Характерное для последних лет оживление деловой активности позволили сохранить в Алтайском крае к началу 2007г. тенденцию роста реальной и номинальной заработной платы. В частности, средняя заработная плата в Алтайском крае в 2006г. составила 6149 рублей и по сравнению с 2005г. выросла на 10% [6].

В то же время, в сравнении с другими субъектами РФ ситуация выглядит уже не столь радужно. Например, по показателю «численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума» край является регионом-аутсайдером: 32,7% населения края живет за чертой бедности. Лишь 15 регионов России имеют еще более высокий процент бедных [3].

Несколько лет Алтайский край занимает последнее место в рейтинге Сибирского федерального округа по уровню среднемесячной начисленной заработной платы (6149р. в 2006г.). Первые три места в Сибири по данному показателю принадлежат Красноярскому краю, Томской и Иркутской области; причем от лидера Алтайский край отстает в 2,03 раза. В то же время в 2006г. среднемесячная заработная плата в Алтайском крае составила лишь 57,32% от общероссийского уровня (6149р. против 10727,7р. по РФ) [6].

Алтайский край занимает девятое место в СФО по уровню денежных доходов на душу населения (6657,6р. в октябре 2006 года); что на 19,3% меньше аналогичного показателя по всему округу (8249,7р.). Самые высокие в округе душевые доходы имеются в Кемеровской, Иркутской и Томской области, а также в Красноярском крае [6].

Особый интерес представляет показатель, определяемый как величина условно-свободной части душевого располагаемого дохода (часть реально располагаемого дохода, остающаяся после вычета из него обязательных платежей и малоэластичных статей расходов, которые могут быть представлены величиной прожиточного минимума). Именно УСЧ дохода определяет степень свободы маневрирования имеющимися финансовыми ресурсами, а в конечном счете уровень и качество жизни индивида или семьи.

Проведем сравнение Алтайского края с регионами-лидерами по данному показателю. В 2006 году условно-свободная часть дохода населения Алтайского края составляет 54%, в то время как в Красноярском крае и Томской области она равна 58 и 61%, а в Кемеровской области достигает 70%. Это довольно мало. Для примера можно привести данные по нашей стране за 1990г., когда УСЧ составлял 83% от дохода на душу населения [6].

Причина отставания Алтайского края от других регионов Сибири по уровню жизни населения состоит в следующем. Не секрет, что в современной России наибольший доход приносят ресурсодобывающие предприятия, преимущественно нефтегазового комплекса. Там и зарплата выше, и занятость больше. Например, Кемеровская область (с ее природно-ресурсным потенциалом, крупнейшими угольными бассейнами, развитой промышленностью), Красноярский край (он занимает первое место в России по запасам угля, имеет ряд месторождений нефти и газа, ведется добыча золота), Томская область (с ее месторождениями нефти, газа, металлических руд) и Иркутская область (обладающая четырьмя угленосными бассейнами, нефтью, газом, запасами золота и редких металлов); - во всех этих регионах ведущей отраслью экономики является промышленность. Алтайский край не обладает значительными запасами полезных ископаемых. Это преимущественно сельскохозяйственный регион. Ведущей отраслью является агропромышленный комплекс. Отсюда низкий уровень жизни.

Кроме того, в документе «Приоритетные направления социально-экономического развития Алтайского края на 2006-2008 годы» (одобренном Постановлением Администрации Алтайского края №85 от 2 марта 2006 года) [5] выделены также такие отрицательные тенденции как замедление темпов роста экономики края, отсутствие необходимого объема инвестиций, недостаточно эффективная система развития и поддержки среднего и малого бизнеса, рост общей и официально зарегистрированной безработицы.

Уровень регистрируемой безработицы в Алтайском крае очень высок. По оценке ученых ВЦУЖ [1, с.88] он составил 269,6% от уровня Российской Федерации за 2006г. (81 место среди всех регионов страны). В Сибирском округе более высокий уровень безработицы имеют только Республика Тыва 452,2% и Республика Алтай 282,6%.

В то же время Новосибирская область имеет уровень безработицы значительно меньше среднего по стране (69,6% от российского). В Омской, Иркутской и Читинской областях он составил 92% , а в Красноярском крае и Кемеровской области уровень регистрируемой безработицы равнялся 139,1% от среднего по стране уровня.

При этом безработица в Алтайском крае за год выросла по отношению к российскому уровню на 65,6% (269,6% в 2006 году против 204% в 2005г.).

Негативно влияет на уровень жизни населения тот факт, что в нашей стране, к сожалению, сложился очень низкий уровень оплаты труда, не адекватный приложенным трудовым усилиям. В частности, российский минимум зарплаты в 2,41 раза ниже прожиточного (3049 р. за IV квартал 2006г. для Алтайского края; сравнение происходило с учетом регионального коэффициента 15% к заработной плате) [6].

Принципиально важной задачей для государства является не просто повышение размеров заработной платы, а обеспечение роста ее реальной покупательной способности. По мнению ученых и специалистов, при разработке государственной социальной и бюджетной политики в качестве их стратегических целей целесообразно определить задачу поэтапного, в течение трех-пяти лет восстановления покупательной способности заработной платы до уровня достигнутого в 90-х годах. Для этого потребуются обеспечить ее рост примерно в 2,5 раза.

Что касается минимальной заработной платы, то одним из основных приоритетов государственной политики в настоящее время должно быть повышение минимального размера оплаты труда хотя бы до уровня прожиточного минимума, который и сам по себе не очень велик. Ведь еще в 1993г. Международной организацией труда было заявлено, что для

нормального существования человека уровень его заработной платы должен составлять не менее 3 долл. в час (приблизительно 15 000 р. в месяц) [4, с.52], иначе, как считают западные специалисты, начинается деградация личности.

Таким образом, основными факторами, определяющими низкий уровень жизни населения Алтайского края, являются аграрная направленность экономики края; отсутствие значительных запасов полезных ископаемых; недостаточная поддержка малого и среднего бизнеса, особенно крестьянско-фермерских хозяйств; и как следствие, высокий уровень безработицы и низкая по сравнению с другими регионами заработная плата. В то же время были определены факторы повышения уровня жизни населения Алтайского края. Одним из самых перспективных секторов экономики края с большим потенциалом для быстрого развития является туризм. Это уникальный регион, где есть условия для развития почти всех видов туризма.

Создание на территории края современных конкурентоспособных рекреационных комплексов позволит включить Алтайский край в сферу международного туризма, являющегося в настоящее время третьей по доходности отраслью мировой экономики. Кроме того, Алтайский край – один из крупнейших на востоке России производителей продовольствия, здесь выращиваются высокоценные сорта твердой пшеницы. Также здесь есть немало предприятий, выпускающих высококачественную и конкурентоспособную продукцию. Это подсолнечное масло, мука, крупы, макароны, лекарственные препараты и биологически активные добавки, питьевые и минеральные воды, косметические средства. Для развития этих производств необходима более эффективная экономическая политика по поддержке развития малого и среднего предпринимательства и особенно крестьянско-фермерских хозяйств (в силу аграрной специфики края). Особенно следует способствовать глубокой переработке сельскохозяйственной продукции на месте, т.е. на территории Алтайского края. Также необходимо поддерживать и развивать имеющийся промышленный потенциал региона, привлекая инвестиции, продвигая местную продукцию на российский и международный рынок.

Литература

1. Бобков В. Основные показатели доходов и уровня жизни населения по субъектам РФ // Мониторинг доходов и уровня жизни населения. – 2006. - №4. – С.51-89.
2. Бобков В.Н. Уменьшение бедности: к разработке Национальной программы // Человек и труд. – 2005. - №5 (<http://www.chelt.ru>).
3. Головачев В.А. Территория обеднения // Труд. – 2005. - №191 (<http://www.trud.ru>).
4. Мазин А. Минимальная заработная плата: зарубежный опыт и отечественная практика//Человек и труд. – 2004. - № 6. – С. 48 – 57.
5. Приоритетные направления социально-экономического развития Алтайского края на 2006-2008 годы // www.altairegion.ru
6. www.gks.ru (Федеральная служба государственной статистики России)

ДОСТОЙНЫЙ УРОВЕНЬ ЖИЗНИ И ОТНОШЕНИЕ К ТРУДУ

Трялина И.А. - старший преподаватель

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Согласно экономической энциклопедии уровень жизни населения представляет собой «степень удовлетворения материальных и культурных потребностей людей» [2, с. 875]. Для измерения этой «степени» предлагается целая система показателей уровня жизни, однако в массовом сознании данное понятие прочно ассоциируется с определенным уровнем заработной платы и прочими доходами людей. В этом плане под достойным уровнем жизни следует понимать возможность удовлетворения материальных и культурных потребностей населения посредством прежде всего достойной заработной платы (поскольку она преобладает в структуре

денежных доходов населения) за достойный труд.

В докладе Генерального директора Международной организации труда (МОТ) на Международной конференции по вопросам труда 1999 года было дано следующее определение понятия «достойный труд»: производительный труд, при котором права трудящихся защищены, который приносит достаточный доход с обеспечением адекватной социальной защиты [1, с. 4].

Однако не менее важный аспект проблемы уровня жизни представляет отношение к труду. В связи с переходом нашей страны к рыночной экономике наряду с трансформацией характера и форм собственности коренным образом изменилась также и вся система социально – трудовых отношений. Что в свою очередь совершенно по-новому повлияло на отношение работников и общества в целом к труду.

Эти изменения представляют особый интерес в связи с тем, что трудовые доходы или заработная плата преобладают в структуре доходов населения, и в конечном счете, определяют уровень жизни.

В конце XIX – начале XX века в системе ценностей российского работника труд не занимал высокого места. Такое традиционное отношение к труду в литературе получило название «этика праздности». Вплоть до 1917 года российский работник жил по принципам традиционной трудовой морали, не превращая трудолюбие, деньги и время в ценности, которые стоит уважать.

В советское время в идеологическом плане господствовала идея утверждения такого отношения к труду, который был бы тесно связан с развитием коллективизма, взаимопомощи и соревнования в противовес западным ценностям индивидуализма и конкуренции.

Сейчас в России наблюдается некая двойственная ситуация: новые рыночные принципы и базирующееся на них отношение к труду соседствуют с пережитками советской системы и традиционного хозяйства: коллективизм с индивидуализмом, взаимопомощь с конкуренцией.

Для новой системы ценностей составными элементами являются: активность, предприимчивость, энергичность личности, надежда только на собственные силы, инициативность и индивидуализм. Все большую ценность приобретает образование и высокая квалификация. Работники стараются как можно более повысить конкурентоспособность своей рабочей силы, чтобы запросить за нее подороже на рынке.

Следовательно повышается роль денег в системе жизненных ценностей человека, зачастую они становятся самоцелью трудового процесса. В 90-е годы Институтом социологии РАН было отмечено сокращение объемов свободного времени, увеличение приработок. Однако это, видимо, является не следствием повышения инициативности и предприимчивости в чистом виде или же стремления большинства к как можно более лучшей и даже богатой жизни, а просто попыткой обеспечить себе и своей семье необходимый для «выживания» человека уровень.

С учетом высокой безработицы (8,6% экономически активного населения) становится трудно найти место, устраивающее работника по большинству параметров [3]. Люди вынуждены соглашаться на недостаточно оплачиваемую работу, рассчитывая при этом на некоторые послабления трудового режима со стороны начальства. В условиях массового «делания» денег в России труд все более дегуманизируется.

В 2004 году нами было проведено исследование, посвященное проблеме удовлетворенности трудом специалистов, занимающихся научно-исследовательскими разработками, на примере одного из предприятий г.Барнаула. В анкетировании приняли участие 58 человек.

В результате проведенного исследования выяснилось, что удовлетворенность трудом этих работников в целом не высока (индекс удовлетворенности составил 3,6 балла из 5 возможных). Оказалось, что основной причиной является низкий уровень заработной платы. И хотя зарплата исследуемых специалистов была выше средней по Алтайскому краю того

периода, уровень оплаты труда других регионов Сибирского федерального округа и высокая сложность труда, а также повышенная умственная нагрузка этих работников, позволяли сделать вывод, что труд данных специалистов достоин значительно большей оплаты.

Исследование показало, таким образом, что в современных рыночных условиях даже для таких высококвалифицированных специалистов, с преобладанием элементов творческого труда, наибольшую важность приобретает не содержание труда (хотя оно по-прежнему остается для них значимым), а, прежде всего, его оплата.

Отсюда нами было сделано два вывода.

Во-первых, в условиях рыночной экономики, когда на деньги можно приобрести определенные материальные блага, в том числе те, которые раньше выделялись государством централизованно, а сейчас требуют вложения личных денежных средств (например, приобретение жилья), достойный уровень оплаты труда становится одной из главных жизненных ценностей.

Во-вторых, сама оплата труда в России неоправданно занижена, и ее уровень неадекватен затраченным трудовым усилиям и тому экономическому потенциалу, который есть в стране.

В общем случае в современной России труд не является абсолютной ценностью; он все более превращается лишь в средство для достижения определенного материального положения и социального статуса. Однако деление профессий на престижные и непрестижные, денежные и неденежные негативно сказывается в первую очередь на фундаментальной науке, образовании и культуре (сферах с традиционно невысокой заработной платой, но очень важных для развития и достойного существования самого общества).

Гуманизация труда, которой в наше время уделяется большое внимание во всем развитом мире, является единственным выходом. Однако, в случае с нашей страной первейшим условием гуманного, иначе «очеловеченного» труда, мы понимаем скорейшее доведение уровня минимальной заработной платы до установленного прожиточного минимума, который и сам по себе не очень велик. В этом плане главная роль безусловно отводится государству, поскольку именно государство в лице Правительства и Президента РФ определяет основные приоритеты социально-экономической политики, а в лице законодательных органов предлагает и принимает законы, устанавливающие минимальный уровень оплаты труда, прожиточный минимум и другие социальные нормативы. А наиважнейшей задачей государства является забота о благосостоянии населения страны и его социальная защита. Ведь согласно Конституции страны, Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.

Литература

1. Калинин Р.В. Программы Международной организации труда//Уровень жизни населения регионов России. – 2003. - №12. – С. 2 – 7.
2. Экономическая энциклопедия/Гл. ред. Л.И. Абалкин. - М.: ОАО «Издат-во «Экономика», 1999. - 1055с.
3. www.gks.ru (Федеральная служба государственной статистики России)

СПРАВЕДЛИВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ТРУД (НА ПРИМЕРЕ ОПЫТА РАЗНЫХ СТРАН)

Киселёва А.А. – аспирант, ассистент кафедры ЭТ, Мишин А.К. – к.э.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Справедливое вознаграждение за труд рассматривается не только как приоритетное условие обеспечения воспроизводства рабочей силы, но и как фактор трудовой мотивации, благодаря которому повышается качество рабочей силы в целом, развиваются более высокие человеческие

потребности.

Следует различать понятия «справедливое вознаграждение за труд», отражающее связь между оплатой определенного вида труда и других его видов, и «надлежащее вознаграждение за труд», связанное с тем, насколько получаемый работником доход отвечает принятым в обществе стандартам благосостояния, а также соответствует субъективному представлению о достатке. Предполагается, что при установлении надлежащего вознаграждения за труд должны учитываться потребности трудящихся и их семей, а также экономические соображения, обусловленные уровнем развития общества, особенностями хозяйственной ситуации, социальной значимостью данной отрасли, необходимостью поддержания высокого уровня занятости.

Рекомендации по справедливому и надлежащему вознаграждению за труд, предлагаемые в рамках концепции качества трудовой жизни, ориентируют, как правило, на дифференцированный подход к оплате разных групп занятых, профессий и категорий работников, а также на постоянное изменение средств материального стимулирования в зависимости от меняющихся условий.

Опыт ряда стран с развитой рыночной экономикой и высоким качеством трудовой жизни показывает, что в целом структура заработной платы как основного вида вознаграждения в значительной степени зависит от понимания того, какой ее размер можно считать справедливым. В Швеции, например, проводится политика солидарной заработной платы, сущность которой выражается в формуле «равная заработная плата за равный труд», и на практике происходит сокращение разрыва в оплате труда.

Политика солидарной заработной платы мотивирована идеей справедливости, а также тем обстоятельством, что небольшие разрывы в уровнях оплаты труда могут ускорять структурные изменения в экономике. Если все предприятия выплачивают равную заработную плату за равный труд, несмотря на разный уровень дохода, то, следовательно, тем, у которых дела идут плохо, выжить труднее. Непроизводительная деятельность старых предприятий прекращается скорее, чем в случае, если бы они могли конкурировать при низкой заработной плате. В то же время высокопроизводительные предприятия и отрасли развиваются быстрее, чем в случае повышения заработной платы наемных рабочих за счет высоких доходов, так как они могут направлять больше денежных средств на расширение объемов производства.

Таким образом, политика солидарности в области заработной платы не только справедлива, но и одновременно способствует более быстрому росту производительности труда в отличие от ситуации, когда заработная плата полностью определяется рынком и неэффективные производства имеют возможность выжить за счет низкого уровня, как это происходит в России. Персонал организаций по-прежнему рассматривается работодателями как издержки, а размер заработной платы слабо привязан к результатам труда.

Немецкое государство как законодатель хотя и определяет общие условия труда - минимальные стандарты, но не предписывает, сколько должен зарабатывать рабочий или служащий в определенной отрасли экономики. Право работодателей и работников самостоятельно определять условия труда закреплено в Конституции ФРГ.

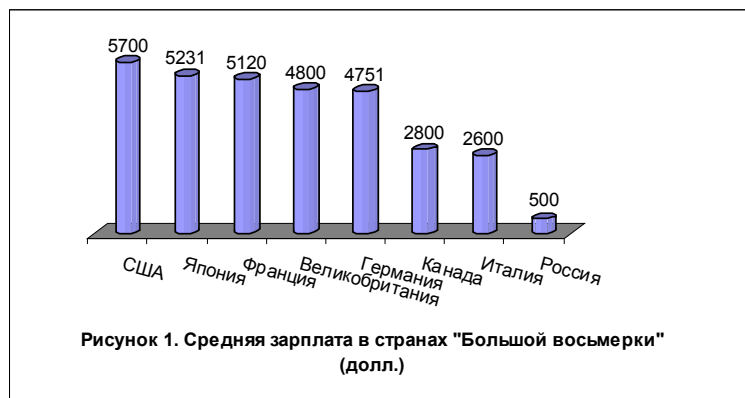
Условия оплаты труда той или иной категории персонала прописаны в тарифном соглашении, которое заключается между объединением (ассоциацией) предпринимателей и TRADE UNIT-ом (объединение работников отрасли или профессии). Платить больше для любого работодателя нецелесообразно, меньше – законодательно запрещено.

Функции установления заработной платы как цены за трудовой ресурс смещена во внешний уровень, т.е. собственник предприятия утрачивает самостоятельность в процессе организации оплаты труда. Для управляющего фирмой цена за час работы того или иного специалиста, рабочего является константой, подобно тому и даже жестче, как является установленная рынком цена на любой товар, электроэнергию, металл, полуфабрикаты и т.п.

Необходимо отметить, что во многих странах с развитой рыночной экономикой роль и сила экономической власти TRADE UNIT-ов и ассоциаций предпринимателей очень велики, они действительно реализуют основное направление своей работы – защита экономических интересов своих членов, в отличие от российских «профсоюзов» и «объединений работодателей».

В настоящее время в России эффективную и справедливую систему оплаты труда определяют сами предприятия, фирмы. Проще говоря, вопрос в том, как заплатить работникам меньше, без снижения отдачи от персонала в целом. И этот вопрос очень актуален, ибо в нашей стране не существует реально функционирующего внешнего механизма, регулирующего данный процесс.

По уровню заработной платы современная Россия занимает одно из последних мест среди промышленно развитых стран, отставая даже от многих развивающихся. По данным Федерации европейских работодателей, в марте 2004 г. по уровню зарплаты наша страна занимала 40-е место (из 46) в Европе. О величине разрыва по уровню доходов дают представление следующие данные (рис. 1).



Некоторые отечественные авторы полагают, что низкие зарплаты - результат низкого качества человеческого капитала и, соответственно, низкой производительности труда. Другие считают, что главная проблема заключается не в уровне зарплаты, а в чрезмерной дифференциации заработков, что приводит к большой разнице в доходах между богатыми и бедными (в 2004 г. – в 15 раз). Разница в зарплате между рядовыми работниками и топ-менеджерами достигает 1:20, в то время как в развитых странах не превышает 1:5 - 1:6.

Такое объяснение не совсем корректно. Почасовая оплата труда рабочих в промышленности США выше, чем в России, в 15 раз, а часовая выработка у нас составляет 20% от американского уровня. При этом показатель выработки на 1 долл. зарплаты в Германии равен 1,4 долл., Англии - 1,6, США - 1,7, Японии - 1,8, России - 4,6 долл.

Российского работника "выручает" зарплата "в конвертах". На зарплату (явную и скрытую) в 2002 г. пришлось 46,6% отечественного ВВП, в 2003 г. - 46,2%. В развитых странах она достигает 70% ВВП при значительно больших размерах последнего. В структуре затрат на производство продукции доля заработной платы в России также невелика: в 2000 г. в экономике в целом она равнялась 15%, промышленности - 12%, сельском хозяйстве -14%.

Низкие заработки сопровождаются противоречивыми последствиями. С одной стороны, снижаются издержки производства, расширяются возможности для внутренних и внешних инвестиций, поддерживается относительно невысокий уровень безработицы. Некоторые страны (например, Китай) уже успели воспользоваться подобным конкурентным преимуществом. Не случайно за рубежом отечественные трудовые ресурсы оценивают как одни из наиболее сильных факторов конкурентоспособности российской промышленности. На тех немногих мировых рынках, где высокотехнологичная продукция наших предприятий сегодня пользуется

спросом, именно дешевизна труда обеспечивает преимущество по издержкам.

С другой стороны, конкурентоспособность хозяйствующих субъектов падает, поскольку низкие зарплаты не стимулируют внедрения новых технологий, тормозят процесс замещения труда капиталом. Снижается роль труда как способа самоутверждения личности (особенно в сфере материального производства), сокращается платежеспособный спрос населения, а поскольку свыше 85% отечественной промышленной продукции потребляется внутри страны, экономический рост тормозится.

В условиях глобализации активизируется эмиграция наиболее конкурентоспособной части работников, низкий уровень доходов сказывается на настроениях людей, оценке ими процессов, происходящих в стране, вызывает пессимизм и апатию, скромные оклады квалифицированных специалистов негативно влияют на кадровую ситуацию.

Богатая практика бизнеса и в развитых, и в развивающихся странах показывает, что повышение уровня оплаты труда стимулирует производительность, побуждая человека дорожить рабочим местом, трудиться добросовестно и продуктивно. Однако производительность увеличивается не прямо пропорционально росту оплаты труда. Ряд исследователей полагают, что зарплата российских работников должна быть намного выше, чем сегодня. Однако неясно, каким образом эту идею можно реализовать на практике, особенно в частном секторе.

Существует прямая связь между уровнем трудового вознаграждения и конкуренцией между работниками и работодателями за условиями найма. На российском рынке труда легко обнаружить примеры злоупотребления со стороны работодателей, реальная власть которых часто выходит за рамки равноправных отношений партнеров по найму. Это проявляется не только в занижении зарплаты, но и в консервации скверных условий занятости, игнорировании норм трудового законодательства, сознательном искажении информации о качестве рабочих мест и т.п.

Неравные конкурентные возможности работников и работодателей институционально закреплены трудовым законодательством и еще более - сложившимися традициями. В соответствии со ст.15 ТК РФ работник обязан подчиняться правилам внутрифирменного распорядка, а фактически - работодателю, который их утверждает. Объективно это создает основу для злоупотреблений, особенно в тех секторах экономики, где преобладает неформальный найм и где степень личной зависимости работника крайне велика.

Что касается малых заработков в государственном секторе, то здесь, по-видимому, действуют иные экономические, юридические и психологические факторы. Так как для большинства его работников государство - единственно возможный работодатель, занижение зарплаты можно рассматривать как обычную стратегию нанимателя-монополиста.

Однако работники госсектора - крайне неоднородная по своему составу категория. Например, чиновников работа привлекает не столько зарплатой, сколько властными полномочиями, возможностью распоряжаться материальными и финансовыми ресурсами и потоками, выдавать разрешения на ту или иную экономическую деятельность и т.п. Очевидно, что конкурентоспособность таких людей на российском рынке труда весьма высока. Думается, резкое повышение их зарплаты не уменьшит размеров коррупции, если связанные с ней риски останутся столь же низкими, как сегодня.

По-иному складывается ситуация в социальных отраслях. Средняя зарплата в сферах здравоохранения, образования и культуры с учетом начислений за сверхурочную работу составляет 4-5 тыс. руб. Поэтому государственный сектор привлекателен для многих хотя бы тем, что обеспечивает относительную стабильность, социальную и психологическую защищенность.