

ПРОБЛЕМА БЕДНОСТИ РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ В СЁЛАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Карепова А. Н. – студент, Трялина И. А. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Проблема бедности работающего населения в настоящее время актуальна для РФ и Алтайского края в частности, ведь количество людей, находящихся за чертой бедности, превышает 25%. Однако проблема состоит в том, что зачастую россияне и многие политические деятели трактуют состояние бедности по-разному – и как низкий уровень доходов или расходов, и как отсутствие необходимых ресурсов, и как невозможность поддержания неких жизненных стандартов, и как определенное самоощущение себя в социуме. В этом состоит главная сложность в оценке масштабов распространенности данного явления в сообществе, что затрудняет эффективность предпринимаемых мер, направленных на борьбу с бедностью. Но важно понимать, что одно определение вытекает из другого. Ведь низкий уровень доходов и расходов ведёт к недостатку ресурсов и потребления различных благ, из-за чего человек теряет ощущение стабильности и входит в состояние фрустрации.

Проблема бедности работающего населения очень остро проявляется в нашем крае, превращая данную ситуацию в норму жизни для большой доли наших сограждан. Вследствие нехватки средств к существованию многие жители края испытывают постоянные стрессы, впадают в депрессию от того, что не могут себе позволить не только услуги, предлагаемые на современном рынке, но и просто не могут обеспечить себя и своих детей необходимым для нормальной жизни. Люди, находящиеся за чертой бедности, перестают верить своему правительству, тем самым увеличивается недовольство проводимой политикой, и находят место волнения граждан. Бедность порождает не только экономические и социальные проблемы, но также психологические и моральные.

Таблица 1 – Средняя заработная плата по субъектам РФ

Название субъектов	Санкт-Петербург	Москва	Барнаул	Камень-на-Оби	село Поперечное
Численность населения, чел.	4 613 800	11 514 300	650 700	45 672	284
Средняя зарплата, руб.	26 426	38 200	12 847	8 430	5260

На мой взгляд, экономические мероприятия по борьбе с бедностью (например, введение новой системы оплаты труда и нормативно - подушевого финансирования (в образовательных учреждениях) не для всей территории РФ актуальны. Созидающим образом они могут действовать только в крупных субъектах государства, а именно на территории Санкт-Петербурга, Москвы и Новосибирска и т. п., и приближенных к ним населённых пунктах, т.е. в самых многонаселённых городах России. В этих городах достаточно населения, чтобы осуществить данную программу. Для работников коммерческих организаций тоже является выгодным работать в таких городах, т. к. заработная плата для них, в основном, состоит из произведения заработной ставки и числа лиц, которых он обслужил. В крупных городах, в целом, работающее население довольно своим доходом, а в большинстве мелких городов и сёлах наблюдается острый недостаток денежных средств.

В Алтайском же крае такая экономическая программа, как нормативно – подушевое финансирование действует неэффективно, особенно это касается сёл, численность населения в которых равна от 70 до 500 человек (Каменский район, посёлок Раздольный (около 70

человек). В таких сёлах не может даже просуществовать школа, детский сад и больница (число учеников равно 19 человек, воспитуемых – 9 человек, 26 пенсионеров), не говоря уже о других предприятиях, которые бы дали работу жителям этого села. Это количество «потребителей услуг» не под какие стандарты, разработанные государственными органами, не подходят, следовательно, рассчитываемого бюджета данных муниципалитетов недостаточно для оплаты труда работникам, и эти учреждения расформируются, вследствие чего пропадают рабочие места, что приводит к еще большим проблемам. Таким сельским людям приходится ездить на заработки, находящиеся на расстоянии 30-60 км в другие сёла ежедневно, детей возить в школу на расстоянии 18 км в соседнее село (в этом же селе больница). Данные условия, естественно, неблагоприятно сказываются на людях.

В других сёлах, где могут существовать образовательные учреждения, - недостаточно бюджета этих школ (рассчитанного по нормативам), чтобы выполнить государственную программу так, как предполагалось: «от реализации данного направления комплексного проекта зависит обретение учителем заслуженного социального и профессионального престижа, обретение им достойного качества жизни». Учителя не могут официально оформить свою деятельность по подготовке учеников (что необходимо для дошкольников и будущих экзаменуемых), для получения достойной заработной платы, т.к. бюджет «уже» рассчитан и не предполагает лишних затрат. Даже такие затраты, как обучение детей дошкольного возраста (с. Поперечное, Каменский р-н на 2011г.), на сегодняшний день являются для государства лишними, поэтому сокращены рабочие места для некоторых учителей.

На селе в государственных учреждениях, в связи с новой системой оплаты труда, имеет большое место такое явление, как сокращение штатов.

Если посмотреть на средние зарплаты жителей различных субъектов РФ и проанализировать эту ситуацию, то становится понятно, что большинство жителей мелких городов и сёл живут на сумму, приближающуюся к минимальной оплате труда. Если обратить внимание на то, что учитывалось при расчёте этого показателя, то становится ясно, что он рассчитан субъективно и недостаточно осмысленно, особенно для сельских территорий.

Субъективно рассчитан МРОТ для сёл Алтайского края, т.к. недостаточно учтены нормы потребления топливом для негазифицированных районов (ведь на одну зиму требуется минимально около 18000, чтобы отопить один дом), также не учтены те объективные цены на продукты потребления, которые даже в разы превышают цены на прилавках города Барнаула.

Необъективным расчёт МРОТ делает также то, что не соответствует документациям настоящая действительность (т. е. документально в одном из сёл Алтайского края закончена газификация, а на деле она не полностью коснулась этого села, в итоге, в определённом районе МРОТ рассчитывается с акцентом на то, что всё село газифицировано, что приводит к меньшим потребительским затратам и снижению МРОТ в этом районе).

Таким образом, бедность все еще является острой социальной проблемой нашего края, и ее решение в настоящий момент, к сожалению, целиком и полностью зависит от позиции региональных и федеральных властей в этом вопросе, от их действий, направленных на скорейшее разрешение данной сложной ситуации.

Библиографический список:

1. Козырева Т. Предупредить рост безработицы // Рынок труда Алтай, 2009 № 3.-с.68-70.
2. www.gks.ru
3. www.ak.gks.ru

РАБОТА ЗА ГРАНИЦЕЙ

Хабаров П.Е. – студент, Трялина И. А. – ст. преподаватель
Алтайский Государственный Технический Университет (г. Барнаул)

Юридическим фундаментом возможности трудовой миграции являются Конституция РФ, Федеральный Закон «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию», а также ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации». Эти правовые акты сделали Россию страной, открытой для международной миграции, вывели отечественную рабочую силу на международный рынок труда и сформировали благоприятные условия для развития международного трудового обмена.

Для российских специалистов есть возможность устроиться на работу в странах, открытых для трудовой миграции, таких как Австралия и Новая Зеландия, где правительством подготовлено несколько программ привлечения специалистов, особенно в малозаселенные районы.

Также и в Великобритании реализуется специальная государственная программа привлечения высококвалифицированных специалистов. Особенно это касается врачей, учителей и технических инженеров.

Оплата зависит от экономического уровня стран и от квалификации работника. Хотя опять же лучше ставить вопрос иначе — сколько остаётся денег после расходов на питание, покупку необходимой одежды, оплату коммунальных услуг или съем квартиры. К примеру, в Англии можно зарабатывать более 3000 \$, но страна дорогая, и от этой суммы будет оставаться лишь половина.

Каждого интересует, какие требования работодатель предъявляет кандидатам на вакантное место. Для специальностей, не требующих квалификации, не обязательно знание государственного языка страны. Часто рабочие и обслуживающий персонал работают с русскоговорящим супервайзером, а высококвалифицированных специалистов обеспечивают переводчиком. Ограничения в возрасте, разумеется, существуют. Работодатели ищут людей с опытом работы.

Крупные транснациональные компании выдвигают жесткие требования к кандидатам. Важнейшим критерием отбора являются наличие высшего образования и свободное владение, по крайней мере, двумя иностранными языками. Также к требованиям относятся успешное прохождение 2-3 студенческих практик, опыт стажировки или учебы за границей и высокая социальная активность.

Рассмотрим требования крупнейших международных компаний.

В 2008 году Adidas открыла около 20 вакансий на каждую страну. Конкурс составлял 250 человек на одно место. Требования к выпускникам были следующие: студент должен быть в числе 25% лучших в своем ВУЗе и пройти 2-3 практики, одна из которых должна иметь отношение к выбранной области работы. Выпускник должен свободно владеть английским. Так как Adidas выпускает спортивные товары, необходимо вести активный образ жизни и иметь непосредственное отношение к спорту. Компания предлагала новым работникам заработную плату в размере 40-41 тыс. евро в год, возможность работать за границей в одной из 35 стран, а также оплату обучения в бизнес-школе MBA (Master of Business Administration).

Не менее крупная компания Audi предлагала 750 вакантных мест, на которые претендовали 39000 человек. Оценки диплома не имели значения. Важно было лишь то, чтобы средний бал превышал отметку «хорошо». Также при трудоустройстве учитывались учеба или работа за границей. Кандидатам, успешно прошедшим отбор, Audi предлагала 45 - 50 тыс. евро в год заработной платы, бонусы по результатам работы компании (в 2008 году составляли 5 200 евро на сотрудника), а также возможность работать под маркой Lamborghini.

Необходимо быть бдительным, если Вы пользуетесь услугами кадровых агентств. К сожалению, в этой области до сих пор можно встретить немало мошенников. Первое, что необходимо сделать, — проверить, давно ли работает эта фирма и какие о ней отзывы.

Важно узнать, есть ли у фирмы лицензия на трудоустройство за рубежом, и проверить ее подлинность в местном отделении Федеральной миграционной службы МВД РФ.

8 июня 2005 года Совет Федерации одобрил поправки в Трудовой Кодекс РФ, ужесточающие наказание за незаконное трудоустройство россиян за границей. Закон направлен, прежде всего, на защиту прав и интересов россиян, использующих услуги посреднических организаций для устройства на работу за рубежом, он увеличивает размер административного штрафа за трудоустройство граждан России за границей без лицензии. Теперь для рядовых россиян он составляет от 20 до 25 МРОТ (вместо 5–10 МРОТ), для должностных лиц – от 40 до 50 МРОТ (вместо 10–20 МРОТ), для юридических лиц – от 400 до 500 МРОТ.

Большинство кадровых агентств предлагают работу в Объединенных Арабских Эмиратах, Турции, Египте, США, Канаде, Италии, Греции, Испании. Как правило, это неквалифицированная работа.

Для тех, кто ищет временную работу за границей, существуют такие варианты, как участие в студенческих программах или волонтерство.

В первую очередь, трудоустройство за границей доступно студентам. Для них существуют специальные летние программы, такие как Work and Travel USA, Work and Travel Alaska (на Аляске платят по 900\$ в неделю), также Work and Travel France. Также для молодежи есть долгосрочные программы: Au Pair, работа на круизных судах или в Египте по рабочим визам. А в страны Южной Европы, в Италию, Грецию, с удовольствием берут домработницами, сиделками и нянями.

Деятельность волонтеров направлена в первую очередь на помощь остро нуждающимся слоям населения, не имеющим возможности помогать себе самим (старики, беспризорные, инвалиды, а также люди, пострадавшие от стихийных бедствий).

Волонтерский труд не оплачивается. Волонтеры — не только альтруисты, они работают ради приобретения опыта, специальных навыков и знаний, установления личных контактов. Часто волонтерская деятельность — это путь к оплачиваемой работе, здесь всегда есть возможность проявить и зарекомендовать себя с лучшей стороны, попробовать себя в разных сферах деятельности и определиться с выбором жизненного пути.

Процесс выезда россиян на работу за границу сопряжен сейчас с рядом негативных последствий в связи с нерешенностью в стране комплекса организационных, правовых, экономических и иных вопросов. Среди них усиление оттока за рубеж носителей дефицитных профессий и как следствие – несбалансированность национального рынка труда, рост масштабов незаконной трудовой миграции, социальная незащищенность россиян, работающих за рубежом, потеря валютных поступлений от российских граждан, работающих за границей.

Ежегодно из России легально через фирмы за границу выезжают десятки тысяч человек. Но это – только верхушка айсберга, официальная статистика отражает примерно одну пятую от реального объема трудовых мигрантов, выезжающих из страны. Далеко не все едут работать за границу через специализированные компании. Кто-то находит работодателей сам, многие отправляются на заработки по туристическим визам и не попадают в официальную статистику. Сезонные работники в основном выезжают нелегально, а это огромный поток. Свыше 60% легальных трудовых мигрантов из России заключили с иностранными работодателями контракт на срок от 6 месяцев до 1 года. Как правило, на более долгий срок устраиваются лишь 10–15%.

По данным Федеральной службы государственной статистики в 2008 году из России выехало 39508 человек. Из стран ближнего зарубежья лидируют Украина (8941), Казахстан (7483), Беларусь (3954). Всего же в страны СНГ выехали 26114 человек. В страны дальнего зарубежья уехало в 2 раза меньше человек – 13394. В Германию отправились 4916 граждан России, почти треть от общего числа мигрантов. Также большее число людей выехало в США (1722), Израиль (1040), Финляндию (620) и Канаду (516).

По официальной статистике, россияне, как правило, заняты на низкоквалифицированных работах. Сейчас сложилась нестандартная ситуация: за рубежом ждут из России профессиональных специалистов высокого уровня, а в РФ стремятся выехать работники средней и низкой квалификации. У нас 70% соискателей хотят работать в сфере сервиса, еще 20% — это специалисты среднего уровня без знания языка. Да и рабочие, например сварщики, которые сейчас требуются во многих странах, не имеют необходимых сертификатов. Наиболее перспективными с точки зрения трудоустройства по-прежнему остается морской и автомобильный транспорт, строительство, а также сфера обслуживания.

Библиографический список:

1. www.gks.ru
2. www.ak.gks.ru

МОББИНГ ПЕРСОНАЛА

Жученко А.И. – студент, Трялина И.А. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Моббинг — это коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить его/ее уйти с места работы.

Моббинг является одной из разновидностей насилия. В книге «Насилие на работе», изданной Международным бюро труда (МБТ) в 1998 г., моббинг упоминается в том же ряду, что и убийство, изнасилование или ограбление. И хотя моббинг может показаться вполне безобидным по сравнению с другими проявлениями насилия, эффект, который он производит на жертву, имеет такую разрушительную силу, что некоторые люди подумывают о том, чтобы покончить жизнь самоубийством.

Первым данное явление стал изучать в начале 1980-х шведский ученый-психолог, доктор Ханц Лейман. Он определил целых 45 "методик" превращения жизни жертв моббинга в невыносимую. За прошедшие с тех пор десятилетия данный набор почти не изменился. Разве что компьютерные технологии добавили новые возможности.

Выделяют два основных вида моббинга: вертикальный (боссинг) — от начальства и горизонтальный — от коллег. Формы моббинга: бойкот, придирки, насмешки, предоставление ложной информации, доноительство, различные издевательства, изоляция от неформальных личных контактов, перекрытие каналов служебной информации, игнорирование успехов, попытки испортить репутацию. Иногда противостояние переходит в открытую фазу – в оскорбления и физическое насилие. Драки на рабочем месте в компаниях, где практикуется моббинг – явление нередкое.

Организационные причины моббинга:

- отсутствие обратной связи
- попустительское отношение к любителям интриг и закулисных игр
- плохая организация информационных потоков
- расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей
- отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста
- превалирование интимных или родственных связей между подчиненными и руководством
- большая перегрузка отдельных специалистов

Причины возникновения моббинга, не связанные с поведением потерпевшего:

- внешняя для фирмы кризисная ситуация
- приход нового коллеги
- наличие нескольких претендентов на 1 освободившееся карьерное место
- резкое повышение по службе одного из коллег

- зависть
- страх за себя
- нежелание раскрытия подробностей "старых дел"
- неприятие провинциалов, столичных "штучек", представителей другой национальности, иностранцев
- предубеждение против инвалидов
- политические и социальные предпочтения
- активное противостояние сексуальному преследованию.

Моббинг и буллинг — схожие понятия, моббинг обозначает преследование кого-либо из сотрудников со стороны руководителя организации, непосредственного начальника, коллеги или подчиненного, которые вовлекают других в систематическую и часто повторяющуюся травлю. Буллинг обозначает преследование «один на один». Когда речь идет о моббинге, руководство часто негласно вовлечено в этот процесс. Вот почему в таком случае жертве очень редко удается получить помощь.

Почему же допускаются такие преследования на рабочих местах? Существует ряд причин. Первая из них — игнорирование проявлений моббинга, терпимость к нему, неверное толкование или фактически его намеренное провоцирование самой компанией или руководством организации. Вторая причина — это то, что такие действия до сих пор не расцениваются как действия на рабочих местах, абсолютно отличающиеся от сексуального преследования или дискриминации. И наконец, третья причина — в большинстве случаев жертвы просто обессилены. Они измучены и не в состоянии защищать себя, не говоря уже о том, чтобы начинать судебный процесс.

Последствия моббинга в первую очередь сказываются на здоровье и психическом состоянии человека. В зависимости от жесткости, периодичности и длительности такого воздействия, люди могут страдать от целого ряда расстройств психологического и физического характера: от случающихся время от времени проблем со сном, нервных срывов, депрессии, трудностей с концентрацией внимания до панических состояний или даже инфарктов. Помимо того, что жертва моббинга ежедневно живет в состоянии сильного стресса, у нее сильно снижается самооценка. Приходится постоянно быть начеку и ждать подвоха из-за каждого угла.

Человек, ставший жертвой моббинга, начинает сомневаться в своем умении дать отпор и в своих профессиональных способностях. Со временем привычки жертвы становятся все сложнее оставлять за порогом офиса. Объекту моббинга начинает казаться, что к нему как-то иначе стали относиться друзья, что его слегка презирают домочадцы. Жертва моббинга может разглядеть врагов на пустом месте: такое поведение просто притягивает новые конфликты.

Как ни парадоксально, жертвы моббинга не хотят уходить с работы, где их систематически травят. Обычно они мотивируют это нежеланием признать себя побежденными в этой несправедливой войне. На деле причины могут скрываться куда глубже: жертвы моббинга начинают сомневаться в собственных силах и компетентности. Им кажется, что уволившись даже с такой незавидной работы, они уже не найдут себе никакого другого места. Они начинают сомневаться в своей привлекательности и переживают о том, как будет выглядеть их резюме в глазах следующего работодателя.

«Что делать?»:

- ведите себя бдительно, но, не преувеличивая реальной угрозы;
- не замыкайтесь в себе и не выказывайте страха;
- не позволяйте мучить себя мелочными придирками;
- недвусмысленно дайте понять мобберу, что вы его происки не принимаете близко к сердцу;
- найдите в себе силы поставить моббера на место.

Проблема моббинга на работе все чаще обсуждается в средствах массовой информации и профессиональных сообществах. Повышение информированности о существующей

проблеме привело к созданию организаций, оказывающих помощь при возникновении сложностей на работе, куда люди могут обращаться за поддержкой. Для того чтобы решить проблему моббинга законодательным путем, несколько стран приняли новые законы, упреждающие появление этого явления, защищающие и обеспечивающие безопасность сотрудников на рабочем месте, включая эмоциональную составляющую здоровья на работе. Например, в Швеции действует положение о преследованиях по месту работы. Для помощи жертвам моббинга в европейских странах, Австралии, США существуют телефонные "горячие линии" и общественные организации, защищающие права жертв.

Библиографический список:

1. Брынцева Г. «Моббинг дик»// Российская газета. – 2010. - №5139 (60).
2. Кириленко М. «Моббинг» // Зеркало недели. – 2008. - № 3.
3. Криста Колодей. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. – М.:Гуманитарный центр, 2007.

ОСОБЕННОСТИ БОССИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Кисляк Е.Г. – студент, Трялина И.А. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Наверное, каждому человеку, когда - либо приходилось слышать печальные истории о том, как кого-то «съели» на работе. Трения между коллегами — явление довольно распространенное и вполне закономерное, поскольку все люди разные и у каждого свой характер, привычки, особенности, которые не все могут принимать, но слышали ли вы о боссинге, который в наше время становится всё популярнее?

Итак, Боссинг — это хорошо организованный психологический террор или давление «сверху», осуществляемое начальником, с помощью систематических унижений и пренебрежений результатов качественной работы подчиненного. Цель боссинга - навсегда избавиться от неудобного работника. Когда увольнение по закону невозможно, а начальник непременно хочет избавиться от одного из подчинённых, то в ход идёт стратегия «вытравливания» из коллектива в надежде на то, что у жертвы сдадут нервы и на стол ляжет долгожданное заявление об увольнении с формулировкой «по собственному желанию».

Чаще всего, занимаясь боссингом, руководитель решает какие-то свои глубоко личные проблемы. Если сотрудник неудобен тем, что плохо соблюдает условия своего трудового договора – всегда можно подумать о том, как уволить его по закону. Если же работник стал неудобен шефу по каким-то личным мотивам – то здесь уже промах прежде всего самого шефа: он не умеет грамотно строить свои отношения с подчинёнными. Самым частым поводом для боссинга (хотя и не всегда открыто декларируемым) обычно является то, что шеф некогда находился с жертвой своего давления в отношениях, выходящих за рамки служебных, а затем по разным причинам пришлось снова возвращаться к официальной дистанции. А психологически отдаляться - всегда неприятно, вот начальство подобным образом и избавляется от бывших "близких знакомых". Желание самоутвердиться за счёт своих подчинённых – одна из причин боссинга. Унижение и травля отдельного сотрудника или «сталкивание лбами» нескольких сотрудников доставляет некоторым руководителям нескрываемое удовольствие, для них это весёлое развлечение в череде однообразных рабочих будней. Также бывают случаи, когда начальник самоустраивается от травли, переложив эту задачу на своего заместителя или на руководителя отдела, в котором работает жертва. Причём дать подобного рода задание шеф может прямо, а может лишь тонко намекнуть своим помощникам о том, какой именно результат его устроит, тогда на бедную жертву обрушиваются придирки, критика, замечания, которые приобретают перманентный характер. За всем этим стоит босс, оставаясь при этом в тени и наблюдая за страданиями жертвы издали.

Большинство психологов считают, что как правило, «заболевший» боссингом это руководитель – мужчина (у женщин всё иначе) с большим стажем, в возрасте около 50 -60 лет или чуть старше. Симптомы заболевания: "Заболевший начинает вести себя как «боец в джунглях», стараясь вести кадровую войну на «истребление» собственного коллектива. Или как сумасшедший капитан, стараясь всеми неправдами отодвинуть от «штурвала» или скинуть «за борт» тех, кто находится с ним рядом, на одном «корабле» - рискуя при этом посадить его на экономическую «мель» или разбить о производственные «риффы».

Бороться с боссингом можно законным путём, обратившись с заявлением в суд. Однако в суде заявителю придётся предъявить неоспоримые доказательства того, что по отношению к нему руководитель вёл себя неэтично. В том случае, если жертве удастся доказать факт боссинга, то компания, в которой он работает, будет обязана выплатить крупный штраф. Кроме того, подобное разбирательство получит огласку и пострадает репутация компании. Опытные психологи говорят о том, что обезопасить себя от боссинга на новом рабочем месте можно ещё на стадии собеседования и испытательного срока. Для начала, необходимо внимательно присмотреться к психологическому климату в коллективе, оценить стиль работы руководителя и если будут замечены проявления боссинга по отношению к кому-то из сотрудников, то с такой компанией имеет смысл расстаться без лишних сожалений. Также желательно стремиться к тому, чтобы в своей области быть безусловным профессионалом, и иметь четкое представление о непосредственных рабочих обязанностях. И разумеется, эти обязанности выполнять. Тогда вас хотя бы не смогут обвинить в упущениях профессионального характера. И еще: хотя бы на первых порах, придя на новую работу, следует общаться с коллективом как можно более ровно и формально вежливо. Не нужно сразу навязывать свое эмоциональное расположение, ввязываться во внутренние разборки или привлекать излишнее внимание экстравагантным поведением и т.п. А если вам это внимание так уже необходимо – найдите пока способ реализовать эту потребность вне вашего рабочего места; разумеется, если вы этим местом дорожите. А главное – не прекращайте постоянно наблюдать за тем, что происходит на вашей работе вообще и вокруг вас в частности. При желании вы всегда можете увидеть и услышать чуть больше, если научитесь не столько говорить, сколько молча наблюдать. И разумеется, думать над увиденным и анализировать полученные сведения. То есть получается, что человеку с интеллектом, да еще такому, который умеет этим интеллектом пользоваться, стать жертвой боссинга практически не грозит! И еще, каждый все-таки должен задать себе вопрос, а нужно ли ему это все терпеть, каждый день, зачем, если вы найдете весомые доводы, то терпите, только научитесь на это реагировать с юмором, или игнорировать, или становиться глухим в этих ситуациях, или представлять орущего в смешной ситуации, например с горшком на голове или сидящим на унитазе.

И в довершение хотелось бы сказать, что начальники, которые постоянно терроризируют своих подчиненных, "подкладывают свинью" своей фирме. Униженные и оскорбленные сотрудники начинают работать хуже. Этот вывод был сделан и специалистами из Университета Флориды (Florida State University), которые провели интервью с несколькими десятками американцев, работающих в разных сферах бизнеса. Опрошенных объединяло одно: они периодически становились жертвами дурного нрава своих начальников. В контрольную группу вошли работающие жители США, которые не жалуются на поведение боссов.

Как оказалось, 30% "обиженных" намеренно начинали работать медленнее или продуманно совершали ошибки - среди обычных людей таких было лишь 6%. 33% "обиженных" заявили, что не прилагают максимальных усилий во время выполнения производственных заданий (соответственно, 9%). 39% брали больничные, хотя, на самом деле не испытывали никаких проблем со здоровьем - среди обычных сотрудников симулянтов насчитывалось лишь 4%. 24% "обиженных" максимально затягивали свои перерывы и перекуры на работе - в контрольной группе таких было 7%. Кроме того, вероятность того, что в случае нужды сотрудник будет способен взять

инициативу на себя, в три раза выше для тех людей, которых начальство не терроризирует. "Обиженные" работники менее склонны соглашаться выполнять дополнительные задания - например, задержаться после работы или выйти на работу в выходной. Они также намного менее удовлетворены своим положением в фирме (вне зависимости от занимаемой должности и уровня зарплаты).

Библиографический список:

1. Н. Дэвенпорт. Моббинг: эмоциональное насилие на рабочих местах в США [Электронный ресурс] – 2009. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm>. - Загл. с экрана
2. Как не стать жертвой моббинга [Электронный ресурс] – 2009. – Режим доступа: sterva.kulichki.com/zakolebal/index.htm?1125. – Загл. с экрана

МОДЕРНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Золотухина Д.В. – студент, Трялина И.А. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Поставленная Президентом РФ Д.А. Медведевым задача модернизации экономики и перевода ее на инновационный путь развития имеет историческое значение. Кульминация момента сравнима с периодом, когда в 1945 году путем нестандартных ходов, мобилизацией всех ресурсов и сил был решен вопрос жизни и смерти - изобретено и изготовлено атомное оружие. Поэтому мы с большой ответственностью подошли к данной проблеме.

Алтайский край длительное время работает над практическим внедрением новшеств и изобретений. В 2005 году городу Бийску присвоен статус наукограда. Одной из основных специализаций предприятий города является разработка технологий и продукции относящихся к шестому технологическому укладу. В 2009 году затраты на научные исследования составили 817 миллионов рублей. Научным обеспечением инновационной деятельности в крае занимается ИПХЭТ СО РАН, (Институт проблем химико-технологических технологий Сибирского отделения Российской академии наук) возглавляемый академиком Г. В. Саковичем. Он сотрудничает с НИИ Германии, Индии, Франции, Италии и США. Активное участие в научных разработках принимают ученые аграрного, технического и классического университетов. Нужно отметить, что именно предложения преподавателя из АлтГТУ о создании технопарков при вузах поддержал президент Д.А. Медведев. На базе АлтГТУ работает краевой центр новых информационных технологий в образовании, технопарк «Алтайский Технополис», создан межвузовский инновационно-технологический центр, входящий в состав союза ИТЦ России.

В целом Администрацией края выработаны четыре направления, которые признаны приоритетными:

1. фармацевтическое. Создан Алтайский биофармацевтический кластер, направлением деятельности которого является разработка и производство биологически активных добавок, при этом совокупная доля кластера на рынке БАДов страны составляет около 30 %, а ЗАО «Эвалар» занимает 7 из 10 позиций среди самых популярных БАДов в РФ. Также ОАО «Алтайвитамины» достигло высоких показателей в разработке методов синтеза инновационных веществ и в результате применения нанотехнологий добилось импортозамещения. Стали производить физиологический раствор, который ранее поставляли только из-за рубежа;

2. продукция для военно-промышленного комплекса. Сегодня при ФНЦП «Алтай», традиционно специализирующемся на этих вопросах, создан ряд смежных структур, работающих на инновационных технологиях;

3. химия и биотехнология растительного сырья. Здесь решается комплекс вопросов по получению брикетированного сырья, тепла, электроэнергии, химпродуктов и, конечно же,

биотоплива. Для этого ученые трудятся над технологией переработки мискантуса китайского, который превосходит по энергетическим характеристикам рапс. Напомню, что в крае реализуется комплексная программа «Алтайское Приобье», которая является составной частью продовольственной безопасности РФ;

4. энергоэффективные системы и технологии, создание новых материалов. Так, при содействии ОАО «Алтайкоксохимстрой» внедрена пушка, позволяющая наносить покрытие для удлинения эксплуатации энергетического оборудования. В 2008 году внедрено 99 новых технологий, в 2009 году уже 134.

Нужно отметить, что на данном этапе сложилась межрегиональная корпорация, когда местные вузы взаимодействуют с новосибирскими филиалами различных институтов РАН и сельхозакадемии РАН.

В целом же международные контакты носят локальный характер, что тормозит инновационную деятельность, не позволяет использовать опыт, уже накопленный в некоторых странах. Причиной этому являются некоторые трудности в налаживании контактов без заключения определенных политических соглашений на высших уровнях. Думается, что имеющийся опыт и возможности таких уважаемых структур, как МНТЦ и МКПП, поможет в этом. Пока профиль сотрудничества у классических университетов с зарубежными институтами носит больше учебно-методический характер. Понятно, что при перепрофилировании их на инновационный путь развития придется «прорубать» и новые пути сотрудничества. Однако нужно отметить, что иностранцы нас не ждут. Они уже впереди, и незачем им плодить конкурентов. Эти нюансы нужно обязательно учитывать.

Требует корректировки и ФЗ № 217, регламентирующий инновационную деятельность. Пока не урегулированы вопросы ответственности вуза, выступающего учредителем МИП, вопрос повторной передачи вузом патента в качестве уставного вклада в МИП, механизм оценки интеллектуальной собственности, вносимой в уставной фонд, и т.д.

Теперь о трудностях. В 2009 году алтайский ученый Злочевский получил в Сеуле «Золотую премию» за новый способ аэроцентробежного разделения продуктов размола, которой повышает класс пшеницы сразу на 2 уровня. В результате можно получать суперсорта, имеется патент. Для этого нужно изменить всю технологию действующих элеваторов. Но этого зернопереработчики не хотят делать, потому что из имеющихся вертикальных их нужно делать горизонтальными. Лишние затраты никому не нужны. Это наглядный пример того, как местные «кулибины» вынуждены прозябать, а уникальные разработки остаются невостребованными.

Причина видится в отсутствии системы продвижения разработок уровня ноу-хау. В России существуют трудности во внедрении результатов инновационных продуктов в промышленное производство.

Первый барьер – отсутствие финансов. Кредитные ресурсы сегодня не конкурентоспособны, короткие и дорогие. Банковская сфера не выдает без залога кредит вновь открывающемуся предприятию без кредитной истории вне зависимости от того, насколько привлекательно выглядит бизнес-план или насколько он начинен бесценными инновационными идеями. Такова практика.

Вторая проблема. Разрыв интересов ученых и бизнесменов. Одни имеют идею, но не знают, как реализовать при отсутствии ресурсов, другие, обладая финансами, не хотят нести рисков в совершенно неизвестных для них областях.

Здесь ситуацию может спасти некий «Национальный банк идей», который бы централизованно консолидировал все российские ноу-хау и при котором бы работал орган, финансово оценивающий перспективы внедрения тех или иных инноваций, делал расчеты окупаемости вложений. То есть, другими словами, переводил бы каждое изобретение с научного языка на язык, понятный бизнесменам. Видится, что такую задачу мог бы взять на себя МНТЦ, так как он обладает для этого необходимым опытом, компетенцией и международными связями. А самое главное – способен нести денежную ответственность за свои расчеты, и, как вариант, иметь возможную долю доходов от реализации проектов,

прибыли и т. д. вплоть до продажи «Национальным банком идей» готовых инновационных проектов коммерсантам. Соответственно, этого сейчас нельзя сделать, не имея закона об интеллектуальной собственности, что позволило бы оживить этот рынок и реализацию ноу-хау на любой стадии разработки, т.е. когда у бизнеса появляется к этому интерес. Также технология внедрения инноваций должна предусматривать создание государством неких инновационных лифтов, ускоряющих воплощение этих проектов. Под этим грифом, как под «знаком качества», проекты должны идти особым путем, чтобы избежать банковских барьеров, бюрократических преград, облегчить поиск инвесторов. Это все достигается через создание законодательного поля, способствующего финансовым, налоговым преференциям для бизнеса, занимающегося инновациями.

Кроме того, более точечные механизмы нужно создать по поиску людей, способных заниматься внедрением инноваций. Кадры - отдельный аспект этой деятельности. Поиск, калибровка, отсеивание – все эти процессы должны быть хорошо отлажены, чтобы у руля создаваемой структуры встали умелые менеджеры, сплав предпринимателя и первооткрывателя. Как известно, только 10 % людей способны открыть свое дело и не больше 1 % из них готовы вписаться в процессы модернизации, нанотехнологий и реализации инноваций. Важно создать им финансовую заинтересованность, хорошие мотивационные стимулы. Следовательно, социальное сито должно работать в разных уголках страны и раскрывать таланты. И сделать это можно только через подачу мощного импульса по активизации творческого потенциала наших граждан через СМИ.

Библиографический список:

1. Журнал «Рынок труда Алтай». – 2010. - №2.

ОСОБЕННОСТИ РЕКРУТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ В БАРНАУЛЕ

Молокова Д.А. – студент, Трялина И.А. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Рекрутинг в регионах, как и подбор персонала в крупных городах, имеет свои особенности. И главная особенность подбора кадров в Барнауле и Алтайском крае заключается в том, что особую значимость в успешном закрытии вакансий приобретает наличие в арсенале работодателя или кадрового агентства актуальной и хорошо структурированной базы данных соискателей, кандидатов на вакантную должность. Актуальная база данных значительно сокращает время работы над вакансией. Кроме того, сегодня, по данным социологических исследований, популярность рекрутинговых компаний резко возросла как среди работодателей, так и среди соискателей. В этом и заключается актуальность выбранной мной темы.

На сегодняшний день существует три технологии подбора кандидатов.

Скрининг – «поверхностный подбор» по формальным признакам, когда отбор осуществляет сам заказчик, а агентство выполняет роль поставщика, примерно подходящих кандидатов.

Рекрутинг – подбор с учетом реальных особенностей рабочего места и деловых качеств кандидата, осуществляемый по базе кандидатов и отклику в СМИ.

Executive Search (хедхантинг, или охота за головами) – поиск, учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личностных качеств кандидата «прямым» путем, без объявления в СМИ и базы данных кандидатов. В условиях рынка труда г.Барнаула рекрутинговые агентства делятся другим образом: это агентства, которые совмещают технологии скрининга и рекрутинга, другие – рекрутинга и Executive Search.

Название «рекрутер» произошло от слова «рекрут», которым раньше называли людей, добровольно шедших служить в армию, соответственно рекрутер – тот, кто этих людей подбирает. В современном понимании рекрутерами называют специалистов, занимающихся

подбором кадров, а саму их деятельность — рекрутингом (рекрутментом). В отличие от внутреннего рекрутера компании работник кадрового агентства — это внешний консультант фирмы по вопросам поиска и подбора персонала, своего рода независимый эксперт.

Основные задачи рекрутинга:

- поиск и подбор квалифицированного персонала для работодателя;
- формирование цивилизованного рынка труда.

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

Цели и задачи компании, предоставляющей подобные услуги, тесно связаны со способом предоставления данных услуг, периодом развития компании и некоторыми другими причинами. Как и у всех, всё подчиненно законам рыночных отношений.

Поэтому данные компании проще всего первично разделять по способу зарабатывания денег, а уже потом — по целям и задачам:

А) коммерческие биржи труда, в том числе и в г. Барнауле, «живут» за счет соискателей, с которых берутся деньги либо за постановку в базу данных специалистов, либо за каждую выданную вакансию, либо при устройстве на работу взимается «налог» с первой заработной платы. В любом случае соискатель получает информацию о действующих вакансиях на предприятиях и в фирмах города. Если человек действительно желает поскорее найти работу, то он должен также поскорее добраться до работодателя, т.к. очень велика вероятность, что эту же вакансию получило на других биржах еще человек «цать», которые тоже очень торопятся. Различную степень неудобства, если можно так выразиться, испытывают все, кроме, наверное, работников биржи;

Б) смешанный тип компаний, оказывающих услуги по предоставлению персонала. Этот тип является чем-то средним между биржами и собственно рекрутинговыми агентствами. Название выбирается в зависимости от степени амбициозности хозяина данного заведения: биржа или кадровое агентство. Отличительная особенность данного типа — зарабатывать деньги на тех, кто их готов платить. Данная форма деятельности, вроде бы, может удовлетворить как соискателей, так и работодателей. Правда, из последних радуются только некоторые, точнее — те, кто уже имел опыт общения с биржами, но ещё не готов обратиться в рекрутинговое агентство. Иногда такие компании с ростом профессионализма становятся настоящими рекрутинговыми, но, к сожалению, не все;

В) рекрутинговые агентства, чаще они называются просто кадровые, а модное слово оставляется для статей, пресс-релизов и деловых переговоров с партнерами-заказчиками. Специфика кадровых агентств заключается в том, что кадровое агентство работает непосредственно на работодателя, выполняя подбор и отбор персонала. Решение о приеме того или иного кандидата на вакансию принимает сам работодатель, но самый рутинный, беспокойный и напряженный этап данной работы проводится в кадровом агентстве его специалистами. Уровень и контингент специалистов, с которыми работают кадровое агентство, разительно отличается от специалистов бирж труда — это топ-менеджмент и руководители среднего звена, специалисты финансового, экономического, торгового и других профилей различных уровней, офисный персонал. Оплачивает услугу работодатель, с соискателей денег не берут.

На мой взгляд, также наиболее удобной и экономичной площадкой для контакта работодателя и кандидата является Интернет. Первый в рунете рекрутинговый сайт появился в 1996 году, впоследствии выросли такие мощные ресурсы как job.ru, superjob.ru, rabota.ru, jobs.ru, zarplata.ru

Вокруг интернет-рекрутинга, который уже давно существует как доходный бизнес, сложилось немало мифов и предрассудков, которые могут быть использованы как вызовы не только новыми игроками кадрового рынка, но и прямыми работодателями.

Например, считается, что топ менеджеры мало посещают рекрутинговые интернет-ресурсы и тем более не станут размещать свои резюме в открытом доступе. Наверное, топ-менеджеры читают бумажную периодику или охотнее становятся «жертвами» хедхантеров. Вызов обозначен – и разработчики страниц предложили топовым соискателям заполняемые онлайн формы для отправки резюме, и, более того – возможность написать список фирм, которые могут просмотреть резюме. Таким образом, устанавливается конфиденциальность, и компания, в которой работает топ-менеджер или квалифицированный специалист, не будет знать о том, что его резюме размещено в сети.

Известно также, что повара или уборщицу искать методами интернет-рекрутинга нецелесообразно. А специалиста IT – логично и выгодно. Ограничения и преимущества очевидны. С одной стороны – невероятная лёгкость пользования инструментами интернет-рекрутинга, а с другой стороны – связанный и существующий по причине этой легкости высокий уровень «шума» - неверная, приукрашенная информация в резюме и невозможность проверки ее без участия людей, только программными средствами.

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

Библиографический список

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2007. – 184 с.
2. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 2008. – 242 с.
3. Коновалов А.А. Технологии «электронного офиса» в рекрутинге / А.А. Коновалов. – М.: Дело, 2007. – 156 с.

ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ МОЛОДЫХ СЕМЕЙ В Г. БАРНАУЛЕ

Петрова А.В. – студент, Трялина И.А. – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Одним из значимых вопросов современного мира, по моему мнению, являются жилищные условия молодых семей. Об этом думают не только сами молодые, но и государство. Создаются различные программы в помощь семьям нуждающихся в этом. Такими программами являются: целевая программа "Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в Алтайском крае" на 2004 - 2010 годы; городская целевая Программа "Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в г.Барнауле на 2006-2010 гг." и др. В своей работе подробно хотелось бы остановиться на городской целевой программе "Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в г.Барнауле на 2006-2010 гг."

Острота проблемы определяется низкой доступностью жилья и ипотечных жилищных кредитов для всего населения. Как правило, молодые семьи не могут получить доступ на рынок жилья без бюджетной поддержки. Даже имея достаточный уровень дохода для получения ипотечного жилищного кредита, они не могут уплатить первоначальный взнос. Молодые семьи, в основном, являются приобретателями первого в своей жизни жилья, то есть не имеют в собственности жилого помещения, которое можно было бы использовать в

качестве обеспечения уплаты первоначального взноса при получении ипотечного жилищного кредита или займа. Однако данная категория населения имеет хорошие перспективы роста заработной платы по мере повышения квалификации, и помощь в предоставлении средств на уплату первоначального взноса при получении ипотечных жилищных кредитов или займов будет являться для них хорошим стимулом дальнейшего профессионального роста. Поддержка молодых семей при решении жилищной проблемы станет основой стабилизации жизни для этой наиболее активной части населения, повлияет на улучшение демографической ситуации в городе. Возможность решения жилищной проблемы, в том числе с привлечением средств ипотечного жилищного кредита или займа, создаст для молодежи стимул к повышению качества трудовой деятельности, уровня квалификации в целях роста заработной платы. Решение жилищной проблемы молодых граждан города Барнаула позволит сформировать экономически активный слой населения.

Программа направлена на реализацию одного из приоритетных направлений национального проекта «Доступное и комфортное жилье – гражданам России», которое предполагает формирование системы оказания государственной поддержки в приобретении жилья определенным категориям граждан, в том числе в предоставлении средств на уплату первоначального взноса при получении ипотечного жилищного кредита или займа на приобретение жилья.

Основной целью Программы является предоставление поддержки в решении жилищной проблемы молодым семьям, нуждающимся в улучшении жилищных условий.

Основными задачами Программы являются:

- обеспечение предоставления молодым семьям субсидий на приобретение жилья, в том числе на уплату первоначального взноса при получении ипотечного жилищного кредита или займа на приобретение жилья;

- создание условий для привлечения молодыми семьями собственных средств, финансовых средств банков и других организаций, предоставляющих ипотечные жилищные кредиты и займы для приобретения жилья.

Основными принципами реализации Программы являются:

- добровольность участия в Программе молодых семей;
- признание молодой семьи нуждающейся в улучшении жилищных условий в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- возможность для молодых семей реализовать свое право на получение поддержки за счет средств федерального и краевого бюджетов, бюджета города при улучшении жилищных условий в рамках федеральной подпрограммы только один раз.

Основными мероприятиями по финансовому обеспечению реализации Программы являются разработка финансовых и экономических механизмов оказания поддержки молодым семьям в улучшении жилищных условий и подготовка необходимых технико-экономических обоснований и расчетов при разработке проектов бюджета города на соответствующий год.

Организационные мероприятия на муниципальном уровне предусматривают:

- признание молодых семей нуждающимися в улучшении жилищных условий в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- формирование списков молодых семей для участия в Программе;

- определение ежегодного объема средств, выделяемых из бюджета города на реализацию мероприятий Программы;

- выдача молодым семьям в установленном порядке свидетельств на приобретение жилья, исходя из объемов финансирования, предусмотренных на эти цели в бюджете города, а также объемов софинансирования за счет средств федерального и краевого бюджетов.

Основными источниками финансирования Программы являются: средства федерального бюджета (софинансирование мероприятий Программы); средства краевого бюджета; средства бюджета города; средства банков и других организаций, предоставляющих

молодым семьям ипотечные жилищные кредиты и займы на приобретение жилья; средства молодых семей, используемые для частичной оплаты стоимости приобретаемого жилья.

Эффективность реализации Программы и использования выделенных на нее средств федерального, краевого бюджетов и бюджета города будет обеспечена за счет:

- исключения возможности нецелевого использования бюджетных средств;
- прозрачности использования бюджетных средств, в том числе средств федерального бюджета;
- государственного регулирования порядка расчета размера и предоставления субсидий;
- адресного предоставления бюджетных средств;
- привлечения молодыми семьями собственных, кредитных и заемных средств для приобретения жилья.

Оценка эффективности реализации мер по обеспечению жильем молодых семей будет осуществляться на основе следующих индикаторов:

- количество молодых семей, улучшивших жилищные условия (в том числе с использованием ипотечных жилищных кредитов и займов) при оказании содействия за счет средств бюджета города;
- доля молодых семей, улучшивших жилищные условия (в том числе с использованием ипотечных жилищных кредитов и займов) при оказании содействия за счет средств бюджета города, в общем количестве молодых семей, нуждающихся в улучшении жилищных условий;
- доля оплаченных свидетельств в общем количестве свидетельств, выданных молодым семьям.

Реализация Программы позволит обеспечить:

- привлечение в жилищную сферу дополнительных финансовых средств банков и других организаций, предоставляющих ипотечные жилищные кредиты и займы, собственных средств граждан;
- укрепление семейных отношений и снижение уровня социальной напряженности в обществе;
- развитие системы ипотечного жилищного кредитования;
- улучшение жилищных условий в среднем 540 молодых семей;
- приобретение около 29,2 тыс. кв. м. жилья, задействованных в купле-продаже квартир на вторичном рынке жилья.

Предложенная Программа предусматривает создание системы государственной поддержки молодых семей, нуждающихся в улучшении жилищных условий, в целях стимулирования и закрепления положительных тенденций в изменении демографической ситуации в крае.

Программа является основой разработки комплекса мероприятий для оказания поддержки молодым семьям в приобретении жилья или улучшении жилищных условий, предусматривающих объединение усилий органов исполнительной власти края, местного самоуправления, предприятий и организаций, молодых семей.

В 2010 году 56 молодых семей Индустриального района Барнаула стали участниками программы "Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в г. Барнауле на 2006-2010 годы". Как сообщает пресс-служба администрации Индустриального района, в 2006 году участниками программы стали 12 молодых семей.

По соглашению между администрацией города Барнаула и ОАО "Краевое агентство жилищного ипотечного кредитования" муниципальное унитарное предприятие "Барнаулкапстрой" передало ОАО "АЖИК" 50 квартир в новом строящемся доме по ул. Малахова, 140, по цене 30 тыс. рублей за 1 кв. метр, для заключения договоров долевого участия с молодыми семьями.

Всего в ходе исполнения Программы отделом по учету и распределению жилья администрации района за 9 месяцев текущего года принято 392 молодые семьи, из них 95 признаны нуждающимися в улучшении жилищных условий.

Библиографический список:

1. Городская целевая программа «Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в г. Барнауле на 2006-2010 гг.»

2. Целевая программа «Обеспечение жильем или улучшение жилищных условий молодых семей в Алтайском крае» на 2004 - 2010 годы.

3. 56 молодых семей Индустриального района Барнаула в этом году получают жилье благодаря нацпроекту [Электронный ресурс] – Новости Алтай. – 2010. – Режим доступа: <http://www.amlc.ru/1259790183-56-molodyh-semey-industrialjnogo-rayona-barnaula-v-etom-godu-poluchat-zhilje.html>

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, СОСТАВ, ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ

Белая Н.В. – аспирант, Мишин А.К. – к.э.н., доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Одной из ключевых составляющих эффективности производства как отдельной организации, так и целой отрасли экономики является кадровое обеспечение, ведь прежде чем строить стратегические планы, говорить об использовании различных потенциалов и ресурсов необходимо, в первую очередь, сформировать профессиональную команду, соответствующую целям деятельности и способную этих целей достигать. Деятельность по эффективному кадровому обеспечению должна соответствовать современным взглядам, отвечать требованиям производства, служить основой, фундаментом для всей деятельности организации.

Изучив множество литературных источников, мы обнаружили, что ни в одном из них не сформулировано четкого определения кадрового обеспечения. В связи с этим, вопрос теоретического осмысления и изучения различных подходов к пониманию кадрового обеспечения организации является важным и актуальным.

Обратимся к авторскому определению кадрового обеспечения.

Кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации.

Поясним, почему именно так мы понимаем кадровое обеспечение.

Во-первых, под формированием мы подразумеваем несколько процессов в зависимости от этапа работы с персоналом. Это может быть цепочка поиск-отбор-подбор персонала, т.е. первичное формирование кадрового состава. Также это может быть развитие персонала, т.е. дальнейшее совершенствование кадрового состава через обучение, мотивацию, развитие компетенций, управление карьерой, которые ведут к раскрытию потенциала.

Во-вторых, говоря о соответствии характеристик, мы имеем в виду количественные и качественные критерии, в которых организация нуждается сейчас и которые необходимы для движения вперед.

В-третьих, мы неслучайно упомянули совершенствование кадрового потенциала, ведь обеспечить организацию кадрами нужно не только на данный момент, но и на перспективу, а этого можно добиться не только при помощи привлечения новых людей, но и посредством развития и использования потенциала имеющихся сотрудников.

Мы считаем возможным изучать кадровое обеспечение организации как систему, как процесс и как механизм. Определим эти понятия.

Кадровое обеспечение как система представляет собой совокупность следующих составляющих (подсистем):

1. кадровое планирование;
2. кадровый маркетинг;

3. найм и отбор персонала;
4. закрепление персонала;
5. развитие персонала.

Именно совместная деятельность этих пяти элементов в конечном итоге обеспечивает организацию кадрами как на текущий период, так и на перспективу. Рассмотрим составные элементы системы кадрового обеспечения.

Основой кадрового обеспечения любой организации можно назвать кадровое планирование, ведь именно в процессе планирования собирается информация о качественной и количественной потребности в персонале. Согласно определению Е.Л. Кантора, планирование персонала – это «процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена» [3]. На наш взгляд, это определение нуждается в дополнении и детализации, ведь при планировании важно не просто определить потребность и уровень ее удовлетворения, но и поставить цели, задачи, утвердить мероприятия, направленные на своевременность удовлетворения кадровой потребности, создание благоприятных условий для адаптации, закрепления, развития и повышения эффективности труда персонала. Исходя из этого, кадровое планирование преследует следующие цели:

1. получить и удержать кадры нужного качества и в нужном количестве;
2. наилучшим образом использовать кадровый потенциал организации;
3. иметь возможность предвидеть проблемы, возникающие из-за несбалансированности кадрового состава.

При этом результаты кадрового планирования отражаются и на других элементах системы кадрового обеспечения: оно необходимо как средство совершенствования найма персонала, организации мероприятий по развитию персонала, определения источников покрытия потребности в персонале.

В непосредственной связи с кадровым планированием находится подсистема кадрового маркетинга. Рассмотрев определения, приводимые разными авторами, мы посчитали наиболее удачным подход О.Ю. Артемова: «Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, которые образуют ее стратегический потенциал и позволяют более продуктивно решать поставленные перед нею конкретные цели и задачи» [1]. Целью маркетинга персонала является достижение оптимального соответствия между спросом и предложением с целью удовлетворения потребности в труде.

Следующим элементом системы кадрового обеспечения является найм персонала, который, с одной стороны, нужно рассматривать как неотъемлемую часть кадрового маркетинга, а с другой – как один из системообразующих элементов кадрового обеспечения, поскольку сам по себе этот процесс довольно сложен и обширен.

Найм персонала в узком смысле является завершительной фазой формального комплектования кадров, т.е. установления трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством РФ. Если взглянуть на этот процесс шире, то найм можно определить как ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Найм включает процессы набора, отбора, подбора, которые сопровождаются процедурами оценки кандидатов.

Однако нанять необходимых сотрудников еще не означает получить стабильный кадровый состав с потенциалом к росту. Для начала необходимо закрепить работников на рабочих местах, т.е. свести к минимуму все факторы, вызывающие реальную и потенциальную текучесть кадров и создать условия, повышающие уровень мотивации и удовлетворенности трудом.

Как правило, с закреплением персонала обычно связывают систему мотивации и стимулирования труда, в связи с чем само по себе закрепление как самостоятельное явление

Библиографический список:

1. Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н., Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами: уч. пособие. – М.: РГГУ, 2007.
2. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2003.
3. Кантор Е.Л. Планирование на предприятии: уч. пособие / Е.Л. Кантор, А.Г. Маховикова, И.И. Дрогомирецкий. – СПб.: Вектор, 2006.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: Инфра-М, 2005.
5. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Юнити-Дана, 2005.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ АЛТАЙСКОГО БАНКА СБЕРБАНКА РОССИИ

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

В современных условиях развития отечественной и мировой экономики происходят существенные изменения в области управления персоналом. С каждым годом всё большее значение приобретает роль персонала в организации: меняется общественный статус работника по отношению к основному капиталу, вкладываются инвестиции в развитие и обучение персонала, уделяют внимание мотивации и стимулированию труда.

В настоящее время известный девиз «Кадры решают все!» вновь приобретает свою актуальность. Руководство многих развитых конкурентоспособных организаций понимает, что даже при наличии в достаточных объемах всех необходимых ресурсов, без эффективной команды не может быть реализована самая удачная рыночная стратегия, обеспечена непрерывность и ритмичность протекающих бизнес-процессов.

Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от эффективности использования которого во многом зависят все экономические результаты его деятельности. Это говорит о том, что процесс найма и отбора персонала занимает ведущее место в системе управления персоналом и в системе управления организацией в целом: во-первых, весь коллектив предприятия является результатом отбора; во-вторых, принятие решений по отбору обеспечивает приток наиболее подходящих кадров; в-третьих, ошибки, допущенные при отборе достаточно сложно исправить, так как работник с низкими показателями в трудовой деятельности может «зависнуть» в организации, и в дальнейшем его будет сложно уволить.

Персонал, работающий в организации, должен соответствовать определенным требованиям, которые предъявляет ему работодатель. И только эффективно налаженная система найма и отбора персонала будет способствовать решению этой задачи.

Опыт российских организаций в области управления персоналом значительно уступает опыту ведущих зарубежных организаций. И вместе с тем политика организации по найму и отбору персонала далеко не всегда является эффективной. Ошибки при отборе персонала – особенно когда речь идет о руководящих кадрах – слишком дорого обходятся организации. Именно поэтому многие компании в работе с персоналом предпочитают сосредоточивать средства и усилия на отборе, а не на изобретении сложных систем мотивации и обучения ставших ошибкой работников.

Поскольку в российском опыте управления персоналом при найме и отборе персонала возникающие ошибки негативно отражаются не только на эффективной работе одной из организаций, но и на управление отечественной экономикой, нельзя не сказать об актуальности вопроса совершенствования отбора персонала при найме на работу.

В Алтайском банке Сбербанка России вопросами отбора персонала занимается Управление по работе с персоналом. В соответствии с матрицей ответственности, характеризующей порядок взаимодействия структурных подразделений банка при приеме, переводе сотрудников, ответственным подразделением за наем и отбор персонала является организационно-кадровый отдел Управления по работе с персоналом и руководитель структурного подразделения, объявляющего о вакансии.

Для анализа процесса отбора персонала в Алтайском банке Сбербанка России нами было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие 84 сотрудника аппарата Алтайского банка. Из них в опросе приняли участие 18 сотрудников Управления по работе с персоналом (100 %), 15 директоров управлений (65 %), 13 начальников самостоятельных отделов (47 %), 38 специалистов (27 %).

В целом процесс отбора персонала в Алтайском банке Сбербанка России можно охарактеризовать как многоступенчатый и бюрократичный. Кандидат на вакантную должность проходит более 5 собеседований при приеме на работу с различными интервьюерами, что говорит о нерациональном использовании рабочего времени и о неэффективной процедуре отбора.

В ходе исследования нами было установлено, что основным источником привлечения персонала в Алтайском банке является внутренний кадровый резерв. На это указали 95% респондентов. Этот источник привлечения персонала имеет ряд преимуществ. Во – первых, сотрудник Сбербанка России легко адаптируется к новой должности. Во-вторых, этот источник привлечения персонала позволит сократить ряд расходов на найм и отбор. В-третьих, отбор персонала за счет внутренних источников способствует усилению приверженности организации, повышению авторитета руководства в глазах сотрудников.

Кроме внутреннего кадрового резерва в Алтайском банке также используют внешний кадровый резерв, который состоит из резюме всех желающих работать в Алтайском банке. Свои резюме в организационно-кадровый отдел приносят сами соискатели. Во внешний кадровый резерв также включены резюме студентов учебных заведений, успешно прошедших собеседование на день открытых дверей, а также студенты, успешно прошедшие практику в Алтайском банке.

Часть респондентов ответили, что при найме и отборе персонала в Алтайском банке также используют такие источники привлечения персонала, как размещение вакансий в СМИ (5%), рекомендации друзей и родственников (2%), работа с кадровыми агентствами (7%), выпускники учебных заведений (18%).

Анализируя, процентное соотношение использования различных источников привлечения персонала, можно сделать вывод о том, что специалисты Управления по работе с персоналом ведут пассивную политику при найме и отборе персонала, они используют лишь имеющиеся источники (внутренний и внешний кадровый резерв). Такая политика ограничивает выбор персонала и увеличивает вероятность найма не самого подходящего работника, который бы в наибольшей степени удовлетворял требованиям должности и Сбербанка России в целом.

Изучая методы отбора персонала, используемые в Алтайском банке, можно сделать вывод о том, что основным методом отбора является собеседование. Кроме собеседования, кандидат на рядовую должность проходит психологическое тестирование, которое включает тест ММРІ, СРІ, ТІР, КОС, тест Гилфорда, тест «Групповые роли», цветовой тест Люшера.

При закрытии вакансии на руководящую должность основным методом отбора является деловая оценка кандидата, которая осуществляется с помощью технологии Assessment Center. Это новое направление в области управления персоналом дает наиболее объективную оценку кандидата и способствует принятию верного решения о найме того или иного кандидата. Однако, наряду с этим методом, совершенно отсутствует применение тестовых методик отбора претендентов. Это также не дает объективной оценки уровня знаний, навыков, способностей, качеств кандидата, необходимых для работы в той или иной предметной области. По результатам Assessment Center кандидат также проходит

собеседование с психологом, директором УРП, заместителем Председателя банка и с Председателем Алтайского банка. Процедура отбора кандидата на руководящую должность также представляет собой сложную, многоступенчатую и бюрократичную систему.

Среди проблем, с которыми сталкиваются вновь принятые сотрудники, респонденты отмечают возникновение конфликтов с коллегами (64 %), недостаток образования и уровня профессионализма (23%), некомпетентность (54%), несоответствие целям и ценностям организации (18%), сложность в адаптации (11%), низкая мотивация (48%).

В ходе исследования было выяснено, что к основным ошибкам, которые допускают специалисты Управления по работе с персоналом, является неполный и неточный анализ содержания работы (69%), неполнота критериев отбора, ограниченность используемых методов и источников при отборе персонала, несогласованность решений. Эти ошибки являются достаточно серьезными, они способны оказать существенное влияние на качественный кадровый состав персонала и вместе с тем на результаты труда и, соответственно, на качество работы всей системы Сбербанка России.

Данные проведенного исследования указывают на то, что процесс отбора персонала в Алтайском банке имеет ряд существенных недостатков и требует совершенствования.

При возникновении вакансии необходимо начинать процесс отбора персонала с анализа содержания работы. Этот этап отбора поможет созданию портрета будущего кандидата при помощи личностной спецификации или профессиограммы. Также анализ содержания работы позволит определить требования к кандидату и критерии отбора, сформировать группу кандидатов, которых необходимо пригласить для прохождения следующего этапа отбора.

После того, как образ будущего работника готов, необходимо определить основные требования к кандидату, предъявляемые ему в соответствии с должностными обязанностями, а также определить критерии отбора. Очень важно, чтобы требования и критерии были четкими, адаптированными к должности, отражали ее суть, учитывали ключевые характеристики, важные для успешной работы.

Что касается методов отбора персонала, то закрывая вакансию независимо от должности, мы предлагаем в первую очередь обращаться к внутреннему источнику найма, поскольку особенностью кадровой политики Сбербанка России является возможность карьерного роста. Но вместе с тем, мы предлагаем обращаться и к внешнему источнику найма, чтобы расширить выбор персонала, открыть портал для вхождения в организацию инноваций вместе с новыми сотрудниками. Кроме тех источников привлечения персонала, которые уже успешно использовались специалистами Алтайского банка, мы предлагаем обращаться к кадровым агентствам, размещать информацию в СМИ, сотрудничать с учебными заведениями. Расширение источников покрытия потребности в персонале, конечно, увеличит расходы на найм, но и увеличит вероятность найма того единственного работника, который наилучшим образом подойдет для этой должности по всем параметрам.

Следующим этапом отбора персонала в Алтайском банке должно стать тестирование кандидатов, которому на сегодняшний день не уделяется должного внимания. Прежде, чем принять сотрудника на работу, необходимо определить, насколько те знания, умения и навыки претендента на должность, которые были указаны в резюме, соответствуют действительности. Конечно, грамотный интервьюер способен определить и без тестирования ложь со стороны кандидата. Но только с помощью тестирования мы можем определить уровень компетентности.

Проведение психологического тестирования даст информацию о качествах, мотивационных установках, целях, принципах будущего работника.

После тестовых испытаний в зависимости от вакансии мы предлагаем два варианта организации дальнейшего отбора. Если осуществляется отбор на рядовую должность, то кандидаты отправляются на собеседование с отборочной комиссией. Если же осуществляется отбор кандидата на руководящую должность, то мы предлагаем сначала провести оценку кандидатов с помощью технологии Assessment Center, по результатам

которого кандидаты пройдут собеседование с отборочной комиссией, которая сделает выбор в пользу одного кандидата.

Предложенная система, на наш взгляд, позволяет сделать отбор персонала в банке более эффективным и объективным, что предоставляет банку дополнительные возможности для расширения и качественного улучшения клиентской базы, обеспечивающих представительность на рынке продаж банковских продуктов.

Практическая значимость основных положений и результатов работы заключается в том, что они могут быть использованы Управлением по работе с персоналом Алтайского банка Сбербанка России в процессе текущего и стратегического управления персоналом.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус организаций и предприятий. Рыночная экономика ставит перед руководителями организаций ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть необходимо такое управление персоналом организации, которое тесно взаимосвязано со стратегическим управлением всей организацией. Новый подход к управлению персоналом всё больше базируется на признании приоритета личности перед производством и оказанием услуг, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения.

Управление человеческими ресурсами – главная функция любой организации. Кадровая служба, по сравнению с другими подразделениями, приобретает первостепенное значение в работе организации. Новая кадровая технология – главный источник перемен в организации.

Успех работы организации в современных условиях напрямую зависит от людей, работающих в ней. Принимая это во внимание, современная концепция управления организацией выделяет из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности ту, которая связана с управлением кадровой политикой.

Для более углубленного рассмотрения проблемы совершенствования кадровой политики в организации, мы изучили существующую кадровую политику в ЗАО «Зап-Сиб Транстелеком».

Кадровая политика – это целостная стратегически ориентированная политика работы с персоналом компании, которая определяет цели, задачи, принципы и методы их реализации в области укрепления и развития кадрового потенциала организации.

Компания «Зап-Сиб Транстелеком» очень дорожит своими сотрудниками, поэтому проводит свою специфическую кадровую политику, которая опирается на принцип справедливости, отсутствие дискриминации, соблюдение трудового законодательства.

Для компании «Зап-Сиб Транстелеком» кадровая политика нашла свое отражение в уставе компании, в коллективном договоре, этическом кодексе, корпоративной книге продаж.

Реализация кадровой политики в ЗАО «Зап-Сиб Транстелеком» проходит по следующим направлениям:

1. Формирование желаемого образа работника
2. Создание эффективной системы мотивации персонала
3. Развитие системы повышения квалификации
4. Укрепление корпоративной культуры и улучшение морально-психологического климата.
5. Организация доступа работников к информации.

Для того чтобы обрисовать полную картину о кадровой политике в ЗАО «Зап-Сиб Транстелеком», было проведено анкетирование, в котором приняло участие 50 сотрудников Барнаульского представительства компании Зап-Сиб Транстелеком.

На первый вопрос «Как давно Вы работаете в компании?» 34% ответили, что свыше двух лет, 20% - свыше года, 26% - от 6 месяцев до года, 14% - от 2 месяцев до 6 месяцев и 6% - до 2 месяцев. Это говорит о том, что по стажу работы в данной компании коллектив совершенно разный, значит, мнение о кадровой политике будет более объективным.

На вопрос о чувствах, с которыми сотрудники идут на работу большинство (42%) испытывают удовлетворенность от работы в компании. 24% респондентов испытывают привязанность к своему коллективу. Нежелание идти на работу ощущают лишь 10% опрошенных, а подавленность и раздражение всего 4% и 2% соответственно. Это говорит о том, что работники в целом удовлетворены своей компанией и идут на работу с удовольствием.

Далее требовалось оценить психологическую атмосферу компании по десятибалльной шкале. Самый низкий балл – это 6 – всего 6% опрошенных. 36% респондентов (большинство) поставили оценку 9, и 26% - оценку 10. 8 и 7 баллов поставили 14% и 18% респондентов соответственно.

Основными причинами, мешающими развитию положительной психологической атмосферы в компании, отметили повышенную текучесть кадров. Так считают в основном монтажники и активные продавцы. 9 человек (18%) считают, что такой причиной является отсутствие обучения персонала, а 26% думают, что нет таких факторов. Для 10% опрошенных такой причиной оказалось отсутствие системы моральной мотивации сотрудников, и всего 2% респондентов отметили частые конфликты.

На вопрос «Вам нравится работать в коллективе компании ТТК?» 82% опрошенных ответили «Да, меня все устраивает», 16% об этом не задумывались и лишь 2% респондентов многое не устраивает.

В основном заработная плата работников компании Зап-Сиб Транстелеком зависит от выполнения заданных объемов, так ответили 68% респондентов. На оплату труда 22% опрошенных влияет инициативность и творчество в работе, а 10% сотрудников считают, что их заработная плата в большей мере зависит от уровня их квалификации. В целом, это говорит о том, что заработная плата является стимулом для увеличения объемов продаж и совершенствования творческих способностей у работников.

Самым актуальным на сегодняшний день для большинства работников компании является карьерный рост, повышение уровня заработной платы, полнота социального пакета, а также установление «теплых» отношений в коллективе. Все остальные пункты оказались для опрошенных незначительными.

Самым важным видом поощрений за особые достижения для сотрудников компании являются премии и корпоративный отдых. 12% респондентов важно признание окружающих, 8% предпочитают продвижение вверх по служебной лестнице. 7% опрошенных достаточно благодарности и похвалы. Остальные ответы наблюдаются у незначительной части работников.

Свою удовлетворенность в системе подготовки и повышения квалификации персонала выказали 54% сотрудников, их полностью устраивает существующая система обучения. 38% опрошенных затруднились ответить на данный вопрос, в эту категорию вошли монтажники компании Зап-Сиб Транстелеком. Всего 8% работников недовольны системой повышения квалификации.

38% опрошенных сотрудников затрудняются ответить на вопрос о том, в полной ли мере они владеют информацией о происходящих в компании событиях. Возможно, не все работники знают о существовании сайта компании, и, естественно, не все имеют доступ к конференциям, проводящимся в Новосибирске. А вот 34% работников имеют полную информацию о компании и нововведениях. 28% респондентов информацией не владеют, скорее в силу того, что сами не интересуются ее новостями.

Следующий вопрос был направлен на выяснение удовлетворенности сотрудников условиями труда. Результаты показали, что отрицательного отношения к существующим условиям нет. Только 18% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос, 72% - оценивают отношение работников к условиям труда как положительное.

Для 36% опрошенных предпочтительным видом морального поощрения является почетное звание, а 14% респондентов согласны на устную благодарность. Половина работников видит в роли морального поощрения что-то иное.

Анализ ответов и обработка результатов показали, что существует проблема с развитием кадрового потенциала работников, а также «хромает» система морального стимулирования персонала. Размер заработной платы в целом устраивает большинство работников компании, хотя многие в качестве поощрения не отказались бы от дополнительной премии. Существующие условия труда опрошенные охарактеризовали положительно, да и психологическая атмосфера в коллективе находится на высоком уровне.

Система повышения квалификации, по словам сотрудников, также работает эффективно и способствует повышению качества работы персонала ЗАО «Зап-Сиб Транстелеком».

Исходя из проведенного анализа, нами предлагается ряд мероприятий по развитию кадрового потенциала и морального стимулирования персонала компании Зап-Сиб Транстелеком.

В ЗАО «Зап-Сиб Транстелеком» необходимо:

1. Развитие системы индивидуального подхода к сотрудникам по следующим принципам:

- а) принцип учета социальной сущности человека;
- б) принцип единства личности и ее поведения;
- в) принцип единства поведения и самореализации.

2. Деловая оценка персонала компании.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности или рабочего места. Компании «Зап-Сиб Транстелеком» просто необходимо проводить деловую оценку работников, чтобы знать, в каком направлении работать с персоналом, как его мотивировать и стимулировать к эффективной работе.

В процедуру деловой оценки персонала компании необходимо включить:

- установление функциональной роли оцениваемых работников;
- разработку программы развития персонала;
- определение способов внешней мотивации работников.

3. Профессиональное развитие работников:

- семинары по маркетингу для сотрудников отдела кадров, отдела корпоративных продаж, отдела розничных продаж;
- посещение школы бизнеса специалистами по маркетингу;
- организация тренинга по инновационному проектированию для отдела развития.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение. Проанализировав кадровую политику компании «Зап-Сиб Транстелеком», мы выявили, что нет программы по обучению менеджеров по продажам, не проводятся внутрифирменные конференции, а только конференции в головном офисе компании. Поэтому просто необходимо внутрифирменное обучение, которое является одной из технологий развития кадрового потенциала.

4. Управление движением персонала (карьера):

- приглашение работника на не доступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера;
- получение доступа к неформальным источникам информации;
- доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства;
- выполнение роли руководителя временной целевой группы;
- расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени.

Если работник пройдет все испытания, то это значит, что для него важно передвижение внутри организации, и он готов к перемещению на более ответственную должность.

Развитие кадрового потенциала – это неотъемлемая часть кадровой работы современных компаний. Именно поэтому мы считаем, что наши предложения являются актуальными для ЗАО «Зап-Сиб Транстелеком» и помогут усовершенствовать кадровую политику компании.

Библиографический список:

1. Кострецова Н. Л. Корпоративная книга продаж. – Новосибирск.: Адамант, 2010. – 75 с.
2. Антонова В. А. Управление развитием кадрового потенциала // Кадровик. – 2008. - №13. – с. 12.
3. Зенирова А. Нематериальная мотивация // Кадровик. – 2008. - №6. – с. 14.
4. Шебалкина И. П. Формирование инновационной кадровой политики: роль личности:<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=298>

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ НОВОАЛТАЙСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ СБЕРБАНКА РОССИИ

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

Каждый руководитель организации стремится к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке. И только высококвалифицированные работники являются тем ресурсом, который сможет обеспечить достижение этих целей. Поэтому в условиях рыночных отношений в России все большее значение приобретают вопросы применения на практике современных форм управления персоналом, которые позволяют повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Одной из таких форм является деловая оценка персонала.

Основным назначением деловой оценки персонала организации является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления всей необходимой и объективной информацией о состоянии и тенденциях изменения кадрового потенциала организации, а также обеспечение руководителей необходимой информацией в области управления персоналом. Поэтому оценка может являться эффективным методом улучшения взаимоотношений между руководителем и подчиненными. Выбор системы оценки - функция высшего руководства. Он в значительной мере определяется уровнем постановки кадровой работы в организации: чем уровень выше, тем больше потребность в объективных показателях и формальных процедурах оценки персонала, тем больше времени и ресурсов организация готова тратить на эти цели.

Необходимость деловой оценки очевидна - с ее помощью можно объективно определить творческую ценность каждого работника для конкретной организации. Оценка призвана решать вполне конкретные задачи: расстановка кадров, формирование резерва на выдвижение на вышестоящую должность, определение потребности в повышении квалификации, совершенствование форм и методов работы самих руководителей. Поэтому в современных условиях проблемы деловой оценки персонала организации являются особо актуальными.

В целях определения необходимости развития системы деловой оценки персонала в Новоалтайском отделении Сбербанка было проведено исследование.

В исследуемой организации, как и во многих крупных организациях, существует проблема проведения деловой оценки. В Банке в полном смысле существует только аттестация. Как правило, аттестация не дает в полной мере объективной оценки, кто достоин повышения должности, оклада, увеличения льгот и т.д., а кто сильно отстал. Необходима

особая система оценки сотрудников, которая позволяла бы руководителям отслеживать соответствие профессиональных компетенций специалистов выполнению поставленных перед ними задач, а сотрудникам – в первую очередь планировать свою карьеру и служебный рост внутри Банка.

Сотрудники относятся в формальной аттестации не всегда положительно. Чаще всего причиной такого отношения являются психологические причины, а также незнание основных целей и последствий аттестации.

Но в целом в Новоалтайском отделении аттестация как форма оценки проходит успешно.

Так, итоги аттестации сотрудников, как систематической проверки квалификации персонала, определения уровня профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности показали высокий уровень подготовки специалистов: за 2010 год в Новоалтайском отделении аттестовано 28 человек (2009 год – 18). Аттестуемым задавались вопросы по нескольким блокам: на экономическую, банковскую компетентность, профессиональные вопросы по должностным обязанностям, по активным продажам, и отличному сервису, по финансовому мониторингу, по изменениям, происходящим в Сбербанке. По результатам аттестации все 28 сотрудников соответствуют занимаемой должности.

Таким образом, можно отметить, что процесс аттестации в Новоалтайском отделении имеет черты деловой оценки персонала, так как к сотрудникам банка предъявляются *высокие требования*:

1. Профессиональная квалификация в области проведения банковских операций согласно должностным обязанностям.
2. Профессиональная квалификация в области представления банка и продажи банковских продуктов (для работников, привлекающих и обслуживающих клиентов).
3. Личные способности работника, необходимые для эффективного выполнения его должностных обязанностей:
 - способности к управлению людьми;
 - способности к работе с клиентами и контрагентами банка;
 - способности к работе с информацией.
4. Уровень организационной приверженности.

В рамках процедуры оценки организационная приверженность работников оценивается на основании следующих составляющих:

- знание истории банка, своего подразделения;
- соблюдение Кодекса чести работника банка;
- представление о своей личной роли в развитии банка.

В целях исследования было опрошено 98 сотрудников банка. Среди них: 82 женщины и 16 мужчин, что составляет 83,7% и 16,3% соответственно.

Опрашиваемым была предложена анкета, в которой необходимо было ответить на следующие вопросы, выбрав один из предложенных вариантов ответа либо предложив собственный вариант:

- Существует ли в организации система деловой оценки персонала?
- Объективно ли проводится оценка?
- Разработаны ли критерии оценки?
- Какие цели преследует процесс оценки и аттестации?
- Какие методы необходимо использовать при деловой оценке?
- и др.

Все вопросы данной анкеты направлены на выявление недостатков в существующей системе деловой оценки персонала организации.

После проведения анкетирования были получены следующие данные. Так на вопрос «Существует ли в Вашей организации система деловой оценки персонала?» 57 человек

ответили «нет», 32 – «да» и 9 человек выбрали вариант ответа «не интересуюсь этим», что в свою очередь составляет 58,2%, 32,6% и 9,2% соответственно. Данные результаты говорят о том, что в Новоалтайском отделении такое направление работы с персоналом как деловая оценка по сути отсутствует. Об этом говорят и ответы на вопрос «Какое направление больше характерно для Вашей организации?»: 66 человек выбрали ответ «аттестация» - это составляет 67,3% опрошенных, на вариант «деловая оценка» пришлось 32,7% - так ответили 32 человека.

Также отрицательным моментом является то, что в организации отсутствует постоянно действующая специальная комиссия, занимающаяся оценкой персонала – 98 человек, то есть 100% опрошенных ответили «нет» на вопрос о наличии такой комиссии.

Следующие вопросы были направлены на выявление характера проводимой в организации оценки. На вопрос «Объективно ли, по Вашему мнению, проводится оценка персонала?» 39 человек ответили «да» - 39,8% опрошенных, «нет» ответили 59 человек – 60,2%. В то же время, на вопрос «Разработаны ли критерии оценки персонала?» большинство – 61 человек (62,2%) – ответили «да», а 37 человек (37,8%) – «нет». Это говорит о том, что в организации разработаны специальные критерии оценки персонала, но они слабо используются, что в свою очередь приводит, по мнению сотрудников банка, к необъективности процесса оценки.

В предлагаемой анкете также был вопрос на выявление целей оценки, проводимой в организации. 41,8% опрошенных – 41 человек – считают процесс оценки (аттестации) простой формальностью. 26,5% (26 человек) считают главной целью повышение/понижение в должности. 18,4% (18 человек) выбрали вариант «изменение размера заработной платы» и оставшиеся 13,3% - 13 человек – считают главной целью оценки направление на обучение или повышение квалификации. Данные результаты говорят о неправильном понимании сотрудниками банка целей оценки персонала.

Еще один важный вопрос анкеты – «Вам известно, какие документы, регламентирующие процесс оценки и аттестации, существуют в организации?». Результаты таковы: подавляющее большинство ответило «нет» на этот вопрос, лишь 12 человек, что составляет 12,2% опрошенных, ответили «да». Это в свою очередь говорит о следующем:

- неразвитость системы информирования сотрудников;
- отсутствие интереса в получении информации о различных регламентирующих документах у сотрудников банка;
- собственно слабое развитие регламентирующей документации, либо ее отсутствие.

В качестве итогового был задан вопрос «Считаете ли Вы необходимым наличие постоянно действующей системы деловой оценки?». Ответы распределились следующим образом:

- а) да – 83 человека (84,7%);
- б) нет – 8 человек (8,2%);
- в) не интересуюсь этим – 7 человек (7,1%).

Таким образом, большинство сотрудников считают необходимым наличие системы деловой оценки персонала.

После изучения полученных результатов анкетирования можно сделать следующий вывод: в Новоалтайском отделении Сбербанка отсутствует система деловой оценки персонала в полной мере. Можно говорить только о формализованной аттестации, проводимой раз в 1 – 3 года. При этом, по мнению многих сотрудников, этот процесс не всегда объективен и зачастую превращается в простую формальность. Но следует отметить, что в организации разработаны специальные критерии оценки, что является положительным моментом.

Главная проблема, существующая в банке и касающаяся оценки персонала, это отсутствие документальной базы – в организации отсутствуют документы, регламентирующие процесс оценки (аттестации), как таковые. Еще одна проблема – слабая информированность сотрудников, многие из них не понимают целей проводимой оценки.

Так же следует отметить, что оценкой должен заниматься не только специалист сектора по работе с персоналом, но и непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существует объективная необходимость развития системы деловой оценки персонала в Новоалтайском отделении Сбербанка для более эффективной и результативной работы с персоналом, что подтверждается результатами проведенного анкетирования.

Библиографический список:

1. Оценить сотрудника: сейчас или никогда / Майорова Е. // Управление персоналом. – 2008. - №10
2. Оценка персонала – это хорошая возможность установить обратную связь с сотрудниками // Управление персоналом. – 2006. - № 19.

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ КАК ФАКТОР ЕЁ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

В настоящее время перспективные проблемы развития организации имеют особое значение для России. Многообразный опыт зарубежных стран, свидетельствует о приоритетном значении управления, среди всех остальных ресурсов, как способность определять и достигать поставленные цели, определять ценности, координировать выполнение задач и функций, обучать работников эффективно добиваться поставленных целей. Все это заложено в организационной структуре подразделений и предприятия в целом, от эффективности построения организационной структуры и зависит эффективность управления на предприятии.

Роль кадровой службы в организации велика, так как кадровики общаются со всеми без исключения подразделениями. О масштабах взаимодействия позволяет судить одно перечисление обсуждаемых вопросов: подбор персонала, адаптация, обучение, аттестация, внесение изменений в трудовые договоры (например, повышение заработной платы, перевод работника на другую работу), оплата отпусков, командировок, больничных и прочее. Ведь именно от того каких работников кадровая служба наймет и зависит производительность предприятия. Поэтому необходимо относиться к кадровой службе не как к отделу кадров, который занимается только рутинной работой, а как к службе управления персоналом, которая выполняет функции по управлению человеческими ресурсами, а соответственно необходима эффективная организационная структура.

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними. В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, проектная.

При формировании структуры управления приходится одновременно учитывать много факторов: цели и систему функций, объем работ и норму управляемости. Приходится учитывать воздействие и личности работника и применяемых средств техники управления. При взаимодействии такого числа факторов важно выделить главный, ведущий. Он практически зависит от особенностей ситуации, общей обстановки и т. д. Формирование

реальной структуры - это искусство управления. Здесь влияют и проницательность руководителя, и его интуиция, и его прогнозы о характере развития производства и управления.

В широком смысле задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая больше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. Выбор организационной структуры зависит также от специфики деятельности организации и от специфики видов организационных структур, которые мы рассмотрим далее.

Для того, чтобы доказать необходимость совершенствования организационных структур кадровых подразделений на предприятиях нами было проведено исследование ОАО «Алтайвагон». Мы ознакомились с организационно-экономической характеристикой ОАО «Алтайвагон», проанализировали структуру и численность персонала. На 1 января списочная численность работников завода вместе с филиалами составила 6717 человек, а численность головного предприятия ОАО «Алтайвагон» (г. Новоалтайск), которое и было нами рассмотрено, составляет 3672 человек. Деятельность по управлению персоналом на ОАО «Алтайвагон» осуществляет отдел кадров, который возглавляет начальник отдела кадров.

Для анализа и выявления недостатков существующей организационной структуры отдела кадров, нами было проведено выборочное исследование. В котором приняли участие 56 человек, из них 15 руководителей подразделений и 41 специалист, что составляет 10 % от общей численности руководителей и специалистов. В нашем исследовании приняли участие руководители и специалисты отдела кадров, бухгалтерии, финансово-экономического отдела, бюро по обучению, канцелярии, отдела труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, юридического отдела, которым была предложена анкета. Респондентам было предложено вписать свою должность в организационную схему, указав место должности в структуре организации (вписав одну вышестоящую и две нижестоящие должности). 67 % опрошенных правильно вписали свою должность в организационную структуру, а оставшиеся 33 % свою должность смогли вписать, но не смогли написать вышестоящие и нижестоящие должности. Далее респондентам предлагалось написать внутренние и внешние контакты с работниками и организациями и описать цель данных контактов, на данный вопрос ответили все опрашиваемые, это обусловлено тем, что это взаимодействие происходит постоянно, и соответственно ответить на данные вопросы не составило труда.

Далее был задан вопрос «Довольны ли вы организационной структурой отдела кадров?» ответы распределились следующим образом: «да» - 6 человек, «нет» - 10 человек, «да, но необходимо внести в нее изменения» - 39 человек; «другой ответ» - 1 человек. А на вопрос «Довольны ли вы организационной структурой вашего предприятия» распределились следующим образом: «да» - 57%; «нет» - 21%; «да, но хотел бы внести изменения» - 12 человек; «другой ответ» - 0 человек. В качестве изменений были предложены следующие ответы: «сделать ее более понятной», «более четко прописать подчиненность подразделений руководству», «чтобы подчиненность руководству была более логичной», «изменить ее полностью» и другие ответы. Можно сделать вывод, что, в общем, работники довольны организационной структурой предприятия, но хотели бы сделать ее более логичной, действительно подчиненность, к примеру, канцелярии помощнику генерального директора по сбыту и социальным вопросам не совсем логично.

На вопрос «Ваши непосредственные функциональные обязанности соответствуют должностной инструкции вашей должности?» ответы распределились следующим образом: «да» - 44 человека; «нет» - 0 человек; «не совсем» - 12 человек; «я ее ни разу не видел» - 0 человек. Результаты ответов на данный вопрос подтверждают, что на данном предприятии существуют должностные инструкции, и они очень четко прописаны, но они устаревают со временем и не редактируются с такой скоростью, как меняются детали работы определенной

должности. На вопрос «Считаете ли вы деятельность отдела кадров эффективной?» ответы распределились следующим образом: «да» – 30%; «нет» – 8 %; «другой ответ» – 62 %. В качестве другого ответа опрашиваемые работники отвечали: «недостаточно эффективна», «эффективна, но не в должной мере», «хотелось бы лучше», «они эффективны в работе с документами, но не в работе с людьми», «не уделяют должного внимания работникам». Данные подтверждают, что отдел кадров эффективно работает в сфере делопроизводства, но пора уже уделять должное внимание человеческому фактору. Ведь человек – это главный ресурс предприятия. На вопрос «Считаете ли вы численность отдела кадров достаточной. Как на ваш взгляд, справляется ли отдел кадров с возложенными на него обязанностями?» респонденты дали следующие ответы: «нет, у них постоянно очередь», «не справляются, у них постоянно завалы работы», «видимо не справляются, так как порой не вовремя сдают необходимую отчетность», «численность не достаточная, так как в отделе кадров всегда очередь». Ответы еще раз подтверждают недостаточную численность работников отдела кадров, даже работники предприятия это заметили, что кадровики не справляются со своей работой.

И на последний вопрос, «Какие изменения вы внесли бы в деятельность отдела кадров?» были получены следующие ответы: «увеличили штат», «более четко распределил обязанности между сотрудниками», «нацелил работу на человеческий фактор», «уменьшить работу с документацией».

На основе проведенного выше анализа существующей организационной структуры отдела кадров и опроса сотрудников ОАО «Алтайвагон» можно сделать основной вывод, что данная структура не только не соответствует рекомендуемым соотношениям численности работников и специалистов отдела кадров, но и не охватывает всех необходимых подсистем управления персоналом. А также не совсем уместно выделять бюро по обучению, в отдельную структурную единицу, так как оно выполняет функции кадровой службы и подчиняется начальнику отдела кадров. Функции и обязанности работников отдела кадров сводятся лишь к делопроизводству, а на таком крупном предприятии, на наш взгляд, необходимо уделять наибольший интерес к человеческим ресурсам

На ОАО «Алтайвагон» необходимо внедрение новой организационно-функциональной структуры службы управления персоналом, так как столь мощному предприятию важно выполнять не только делопроизводственные функции и воспринимать работника, как часть производственного процесса, а переходить к управлению человеческими ресурсами и воспринимать работника, как личность с присущими ему интересами и мнениями.

Нами была разработана организационно-функциональная структура службы управления персоналом, численность которой 21 человек. Таким образом, соотношение между специалистами службы управления персоналом и работниками предприятия будет более рациональным, что позволит разгрузить специалистов. В данной структуре представлены:

- сектор учета и найма персонала (состоящий из группы анализа кадровых показателей, группы найма и учета кадров, группы по отбору и высвобождению персонала);
- сектор планирования и маркетинга персонала (состоящий из группы планирования и прогнозирования и группы работы с внешними источниками);
- сектор развития и обучения персонала;
- группа социального развития;
- группа трудовых отношений.

Данное функциональное разделение позволит четко разделить обязанности между специалистами службы управления персоналом, каждый будет заниматься своей работой и позволит уделять наибольшее внимание человеческому фактору, к тому же в данной службе будут работать помимо инспекторов и менеджеров по персоналу еще и экономист по труду, социолог. Данная организационно-функциональная структура позволит более эффективно и квалифицированно работать как службе управления персоналом, так и предприятию в целом. При введении новой организационной структуры изменится не только название, численность и функциональные обязанности, но и основные положения в регламентирующей

документации. При формировании новой структуры необходимо не только определить функции каждой структурной единицы, но и закрепить их в соответствующем документе, а именно в положении о службе управления персоналом. Поэтому мы посчитали целесообразным разработать положение о службе управления персоналом, в котором прописали общие положения, структуру службы, задачи и функции подразделения, а также права и ответственность. Таким образом, мы документально закрепили основные аспекты нового подразделения, а для закрепления прав и обязанностей каждого специалиста были разработаны должностные инструкции.

Внедрение новой организационно-функциональной структуры и реструктуризация отдела кадров в службу управления персоналом на ОАО «Алтайвагон» позволит адаптировать данное подразделение к современным условиям. Уменьшится количество рутинной работы, и должное внимание будет уделяться работнику, как человеку с присущими ему интересами и ценностями, а, следовательно, он будет работать более эффективно, зная, что его мнения и интересы не ущемляются. Соответственно данное предприятие будет более производительным и эффективным.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ ИНЖЕНЕРА-ПРОЕКТИРОВЩИКА ПРИ ОТБОРЕ

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

Процесс набора и отбора персонала, т.е. формирование трудового коллектива, является одним из направлений системы управления персоналом и занимает в ней ведущее место. Для того чтобы политика компании в области персонала была эффективной, а работники полностью подходили фирме по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, необходим комплексный подход. Следует принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Плохо организованный подбор персонала приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести персонала, плохому морально-психологическому климату (конфликты, халатное отношение к порученному делу), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства). Данные показатели оказывают существенное влияние на производительность труда и эффективность работы всего предприятия в целом.

Динамика развития современного производства необычайно актуализирует проблему человеческого фактора в области науки и техники. Именно поэтому все настоятельнее встает проблема проведения расширения и углубления профессионального отбора кандидатов на технические, инженерные должности. Специалисты проектирования обязаны выполнять свои функции с большой ответственностью, так как допущенные ошибки в разработке новых зданий и сооружений могут привести как к значительным материальным потерям, так и к жертвам среди людей.

Система бездефектного проектирования обусловлена не только опытом и квалификацией инженера – проектировщика, но и психологическими особенностями его личности. Качественный профессиональный отбор может быть осуществлен тогда, когда известны требования, предъявляемые профессией к человеку, и на их основе выделены профессионально важные качества.

Цель нашего исследования и заключалась в выявлении профессионально важных качеств инженера – проектировщика для дальнейшей разработки проверочных испытаний для кандидатов на ведущие вакантные должности проектного института ОАО

«Алтайпроект» (Алтайский край, г. Барнаул). Исследование проводилось на основе анкетирования работников производственных подразделений ОАО «Алтайпроект», в котором приняли участие 73 человека в возрасте от 21 до 66 лет со стажем работы от 0,75 до 42 лет, и экспертного мнения ведущих и главных специалистов и консультанта кадрового агентства.

В результате интерпретации полученных данных сделаны следующие выводы о характеристике успешного специалиста в области проектирования.

Формирование проектного решения основано на адекватном анализе проектной ситуации, который включает изучение исходных условий проектирования: социальных, экономических и технических требований, определяемые типом объекта проектирования; градостроительного и природного окружения; природно-климатических условий; топографических и гидрологических условий участка; проектных решений объектов аналогов – все это требует от успешного специалиста обширного запаса знаний из разных научных областей (экономики, географии, математики, физики), что позволяет ему легко актуализировать именно те знания, которые необходимы для решения той или иной задачи.

Изучение выделенных условий невозможно без актуализации мыслительной деятельности: операций сравнения, анализа и синтеза и аттенционных способностей (то есть способностей распределять свое внимание между несколькими видами деятельности одновременно). Это требует от успешного проектировщика высокого объема и избирательности внимания, что позволяет наиболее полно охватить поступающую информацию, выделяя из нее ту, которая необходима для решения текущих задач; высокоразвитой способности к сравнению и классификации, что позволяет, без труда выделять общие признаки и свойства предметов, переходить от наглядно-действенных форм сравнения к сравнению отвлеченному, а также высокой аналитико-синтетической деятельности.

Любой проект включает в себя технико-экономические обоснования и расчеты, грамотное осуществление которых, невозможно без наличия математических знаний и умений, которыми и обладает успешный инженер-проектировщик.

Интеллектуально-ориентированный характер проектной деятельности предполагает наличие высокого уровня развития интеллекта и творчества.

Работая в постоянном взаимодействии с другими людьми, успешный специалист отличается стремлением к лидерству, напористостью, самоуверенностью, независимостью в суждениях, подвижностью, энергичностью, динамичностью в общении, подозрительностью, требовательностью, склонностью к анализу неудач, дипломатичностью, однако нуждается в групповой поддержке, в позитивной оценке своей деятельности. В эмоционально-волевой сфере личности успешный специалист отличается гибкостью, склонностью к риску, подверженностью чувствам, самонадеянностью, энергичностью, хладнокровием.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что изменения должны быть направлены на внедрение в систему качественного проектирования психологических мероприятий направленных на повышение эффективности кадровой службы на основе психологического профессионального отбора персонала с учетом выявленных профессионально важных качеств:

- практический опыт работы;
- высшее профессиональное или среднее профессиональное образование;
- заинтересованность в профессиональной деятельности;
- объем и избирательность внимания;
- уровень развития конструктивно-творческих способностей (общий кругозор, техническая эрудиция, уровень профессиональных знаний, математические способности, творческая активность, качество мыслительного процесса при анализе, синтезе, сравнении и оценке, рациональный подход при решении творческих задач);
- интеллект;

- невербальное творчество;
- коммуникативные навыки (самостоятельность суждений, честность, склонность к анализу и открытому обсуждению ошибок, стремление к лидерству, требовательность, подозрительность, осторожность, самокритичность, тактичность, подвижность, энергичность, динамичность в общении с коллегами и необходимость в групповой поддержке, позитивной оценке собственной деятельности в профессиональной среде, умение учитывать мнение других, известность среди коллег, напористость, дипломатичность);
- эмоционально волевые особенности (обязательность, рациональность, энергичность, гибкость, уверенность в себе, самокритичность, умение рисковать, подвижность, стрессоустойчивость, работоспособность, подверженность чувствам, хладнокровие).

На основе данных требований к кандидатам на вакантные должности инженера-проектировщика нами предложена программа проверочных испытаний, включающих различные тестовые методики на определение:

- интегрального показателя общих способностей (уровня мышления, восприятия, внимания, пространственного воображения) - Шестнадцатифакторный опросник Кеттелла;
- творческого потенциала, способностей принимать нестандартные решения и находить выход в новых неизвестных ситуациях - тест креативности Е. Торренса;
- психологической структуры личности - Краткий ориентировочный (отборочный) тест;
- уровня профессиональных знаний – квалификационные тесты для каждой специальности.

Данные методики адаптированы для отбора кандидатов на вакантные должности в нашей стране и имеют широкую практику применения. Они способны чётко определить наличие тех или иных качеств у кандидата, а также способность соискателя развить необходимые для работы инженера-проектировщика качества.

Экономический рост Российской Федерации, наблюдающийся в последние годы, способствует увеличению производственных мощностей, развитию торговли, инфраструктуры, увеличению доходов населения. В связи с этим повышаются объемы строительства как жилого, так и нежилого фонда, и, как следствие, увеличивается спрос на проектные работы.

Проектные организации призваны своевременно обеспечивать возрастающие объемы капитального строительства высококачественными, экономичными проектами, доступными потребителю, именно поэтому, все

более остро ощущается потребность в высококвалифицированных, профессионально успешных и мобильных инженерно-проектных кадрах, творчески реализующих себя в изменяющихся социально-экономических и социально-профессиональных условиях и способных отвечать на запросы общества.

Производительность труда в проектировании зависит от многих условий и факторов, определяемых развитием техники и технологии проектного производства, методологией выполнения проектных работ, организацией проектирования, системой его планирования, материальным стимулированием работников проектных организации. Немаловажная роль в формировании факторов роста производительности труда в проектировании принадлежит производственным отношениям, и тем изменениям, которые происходят в личностной сфере работников по мере освоения профессии. Проектный труд отличается от всякого другого общественно полезного труда, прежде всего конечным результатом. Основная функция инженера-проектировщика заключается в эффективном выборе конструктивной схемы сооружения и обеспечения надёжности и безопасности проектируемых конструкций, определяющих надёжность сооружения в целом.

Одна из наиболее сложных задач для менеджера по подбору персонала в строительной отрасли – это грамотный подход к поиску и оценке специалистов творческой профессии – архитекторов, конструкторов, проектировщиков, обладающих основными профессионально важными качествами.

Библиографический список:

1. Ярмоленко Д. Найм на работу – процедура поиска взаимовыгодных компромиссов // Управление персоналом. – 2010. - №19 (245)
2. Ряковский С.М. Отбор персонала: как выбирать, если есть из кого выбирать? // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №8.
3. Филина Ф.Н. Оценка деловых качеств соискателей и сотрудников // Российский бухгалтер. – 2007. – №4.
4. Васильев С.О. Профессиональный отбор // Отдел Кадров. – 2010. - №9.

ПРОБЛЕМА ОТНОШЕНИЯ СТУДЕНТОВ КО ВРЕМЕНИ КАК К ЦЕННОМУ РЕСУРСУ

Филякова А.С.– студент, Белая Н.В.- ассистент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В суете рабочих будней, выполняя одно дело за другим, мы порой не замечаем, как выпустили что-то из виду, а ведь это было срочным делом, которое нужно было сделать именно сегодня. А еще сегодня вы опоздали на встречу с деловым партнером, из-за чего вам было отказано в инвестировании вашей организации. Можно ли избежать этого и что для этого необходимо? Конечно можно, нужно лишь знать основные аспекты тайм-менеджмента и уметь их эффективно применять. Тайм-менеджмент - это наука об управлении временем, о том, как организовать свою жизнь и как привлечь в нее скрытые ресурсы для достижения максимально возможных результатов за минимальное время.

Успешные бизнесмены и политики много работают и много успевают не из-за того что у них больше времени (для всех в сутках 24 часа), а за счет того, что они умеют планировать и организовывать свое время. Каково же значение имеет тайм-менеджмент для студента? По сути, в тайм-менеджменте нет квалификационного или возрастного деления. Студент, как и любой бизнесмен, политик, актер или просто рядовой специалист должен четко планировать свое время и управлять им. Ведь как раз в студенчестве больше хронофагов - «пожирателей времени» (компьютерные игры, разговоры по телефону, придумывание себе оправдание, почему я не могу именно сейчас, сделать эту работу и другие).

Для того чтобы выявить отношение студентов ко времени как к ценному ресурсу и определить значимость и использование тайм-менеджмента, нами было проведено выборочное исследование. В нем приняли участие 78 студентов 3, 4 и 5 курсов специальностей «Управление персоналом», «Финансы и кредит», «Социальная работа», «Комплексная защита объектов информатизации», а также студенты получающие параллельно второе высшее образование в АлтГТУ. Респондентам была предложена анкета из 16 закрытых и открытых вопросов, обрабатывая и анализируя которые мы выявили, что опрошенные студенты в свободное время занимаются: спортом - 56 %; музыкой- 68 %; чтением различной литературы – 22 %, танцами – 19%; изучением языков, вышиванием, вязанием, легкой атлетикой и фигурным катанием. Распределение времени студентов на учебу представлено в таблице 1:

Таблица 1 – Затраты времени студентов на учебу

Количество часов	Учеба в вузе	Учеба дома	Компьютерные игры, социальные сети
1-3 часа	12%	69%	50%

3-5 часов	42%	24%	27%
5-8 часов	33%	4%	16%
Более 8 часов	13%	3%	7%

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что учебе в вузе студенты уделяют в среднем 3-5 часов, то есть примерно три пары в день, а учебе дома до 3 часов, что свидетельствует об их недобросовестном отношении к самостоятельной работе, а ведь на нее в учебном плане отводится почти столько же времени, как на лекционные и практические занятия. Большинство респондентов учебе дома и компьютерным играм, а также посещению социальных сетей уделяют практически одинаковое количество времени, а 7% тратят на это более 8 часов. Причем на вопрос «Считают ли они это время хронофагом?», ответы распределились почти поровну (42% - да, 36% - нет). То есть респонденты открыто признают, что немалую часть времени они проводят не продуктивно, даже считают это потерями времени, но не могут или не хотят с этим бороться. У 39% опрошенных имеются ежедневники, в которых они записывают расписание, планируют день, записывают дела, которые необходимо выполнить. Хотелось бы заметить, что это девушки, ни у одного опрошенного молодого человека нет ежедневника. Это объясняется тем, что девушки более мелочны и не могут удерживать все свои дела в голове, они в большей степени педанты, нежели мужчины. Также возможно, что это связано и с возрастом, так как многие зрелые и состоятельные мужчины планируют свои дела и считают это необходимым. На вопрос «Как вы считаете, вчера ваш день прошел продуктивно, на сколько процентов?» ответы распределились следующим образом: продуктивным свой день на 10-30% посчитали 10 человек, на 30-50% - 15 человек, на 50-80% - 37 человек, на 80-100% - 16 человек. Причем к потерям времени они относят: разговоры по телефону, компьютерные игры, социальные сети, проезд в общественном транспорте и пробки на автомобильных дорогах. Большинство респондентов в конце дня могут проанализировать прошедший день и выделить потери времени, но делают это неохотно или считают пустой тратой времени. Также было выявлено, что у опрошенных на рабочем столе все структурировано, либо творческий беспорядок, но в логическом расположении предметов. 78% респондентов считают, что сначала необходимо выполнить одно дело, а уже потом браться за другое, данный способ и считается более рациональным в тайм-менеджменте.

Таким образом, проведя исследование, мы пришли к выводу, что студенты могут рационально использовать и ценить один из ценных ресурсов - время. Но делают это неохотно, возможно из-за собственной лени или из-за неосведомленности в данном вопросе.

Для эффективного управления своим временем необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

Сначала попробуйте заранее спланировать свой день, возьмите листок бумаги, а лучше, если вы будете записывать это в своем ежедневнике, так все будет более систематизировано, и вы не будете потом искать, куда же вы задевали этот листочек. Планируя свои дела, не расписывайте все до минуты, у вас обязательно должен оставаться запас времени на форс-мажорные обстоятельства (пробки, задержка рейса, опоздание партнера и другие). Составив план своих дел с вечера, вы высвободите весомую часть своего времени следующего дня. В течение дня вы можете корректировать список, вечером оценив, что вы выполнили, а что не успели и почему. Вы сможете определить потери времени, а дела, которые вы не сделали перенести на следующий день.

При планировании дел необходимо иметь в виду матрицу Дуайта Эйзенхауэра, смысл которой сводится к тому, чтобы каждую задачу, которую предстоит выполнить - надо определить в одну из четырех групп:

А – дела срочные и важные, которые нужно сделать в первую очередь, которые горят и требуют неотлагательного вмешательства (неотложные задачи, проекты, у которых подходят сроки, срочный поход к стоматологу);

В – важные и несрочные - в этой группе должны быть сосредоточены задачи, которые приближают тебя к цели – самые полезные задачи, которые принесут самую большую отдачу (планирование новых проектов, оценка результатов, посещение спортзала);

С – неважные и срочные задачи - к этой категории задач можно отнести дела, которые отнимают у нас силы и время, но не приносят практически никаких дивидендов, кроме усталости, и не работают на наше профессиональное будущее (деятельность, не связанная с вашими целями, некоторые совещания, общественная деятельность);

Д – неважные и не срочные - дела, которые совсем вам не интересны, сюда же относятся «пожиратели времени», как можно больше задач категории Д необходимо делегировать или вообще избегать (некоторые письма и звонки, рутинная работа, развлекательные порталы, социальные сети, просмотр ТВ).

Применение матрицы Эйзенхауэра позволит вам не просто спланировать свои дела, но и распределить их по степени важности и срочности. Задача тайм-менеджмента заключается в том, чтобы вовремя определить главное дело, расстановка приоритетов позволяет эффективно управлять списком намеченных дел, присваивая каждой задаче уровень важности.

В тайм-менеджменте существует множество правил, основными из них являются метод «слона» и «лягушки». Порой мы сталкиваемся со сложным делом и не знаем с чего начать, тратим свое драгоценное время на размышления с чего начать и стоит ли начинать, ведь это сложно. Это и есть метод «слона», когда серьезное дело нужно «резать на бифштексы» — реализуемые части, и постепенно выполнять. Так вы сами не заметите, как справились со столь сложным и серьезным делом. Метод «лягушки» подходит для решения вопросов быстрых, но неприятных: один звонок, разговор, подсчет и т. д. Необходимо выбрать такую лягушку и «съесть» ее в начале рабочего дня, оставшееся рабочее время решать другие, не столь неприятные дела.

Еще один интересный метод тайм-менеджмента – метод швейцарского сыра: если дело запутанное, а порядок выполнения имеет несколько вариантов, - «выедайте» из него дыры. Начните с любого места: напишите сначала самую простую часть отчета, заполните те поля анкеты, которые вы помните наизусть, и т. п. Главное, каждый день (час/неделю/месяц) выполнить хоть какое-то полезное действие. В итоге, дело будет «изъедено» и в конце останется «добить его одним махом».

Применение данных методов позволяет добиться максимально эффективного результата с наименьшими затратами усилий и времени. Их использование позволит более рационально распределять время и высвободить его для наиболее важных и значимых дел. А также у человека останется больше свободного времени, которое он тоже проведет продуктивно, так как он может анализировать свой день и выявлять потери времени.

Библиографический список:

1. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: Омега-Л, 2005. – 114 с.
2. Моргенстерн Д. Технология эффективной работы. 9 ключевых навыков самоорганизации. – М.: Добрая книга, 2008. – 336 с.
3. Архангельский Г.А. Организация времени. – СПб.: Питер. – 2006. – 448 с.

МОТИВАЦИЯ, МАНИПУЛЯЦИЯ ИЛИ СТИМУЛИРОВАНИЕ?

Бережная Е. А. – студент, Белая Н. В. – ассистент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В основе системы управления персоналом лежит эффективный подбор персонала и его мотивация. На тему мотивации есть много теоретических разработок, однако когда дело доходит до практики применения моделей мотивации, начинаются сложности. Именно

поэтому проблема мотивирования работников является для каждого руководителя актуальной в современных условиях.

Каждые три года в любой организации наступает мотивационный, а у сотрудника - профессиональный вакуум. Это означает, что сотрудник уверен в себе и с легкостью может сказать «я уже все знаю, мне дальше не интересно». Данный признак выражается немотивированным поведением персонала, резким ростом текучести, попытками пойти учиться или поменять профиль работы. И если в организации нет мотивационной поддерживающей системы, то каждые три года в коллективе наблюдается напряженность, увеличивается количество конфликтных ситуаций, развивается недоверие.

В настоящее время понятие «мотивация» стало очень популярно. Типичные жалобы руководителей организаций: работники немотивированы, не работает нематериальная мотивация, а на материальную денег нет.

Существует несколько ошибок, часто встречаемых у руководителей по отношению к мотивации.

1. Одни работники мотивированы, а другие нет.

Со стороны это выглядит так, как будто мотивация – это качество человека, как, например, красота, сила, ловкость или чувство юмора. Руководители полагают, что одним сотрудникам мотивации от природы досталась больше, а других природа обделила.

На самом деле мотивированными не рождаются. Каждый человек имеет несколько интересующих его областей, сфер деятельности: семья, работа, хобби, друзья... У каждого есть та область, в которой он действует с энтузиазмом и радостью. Следовательно, если кто-то не проявляет к работе должной заинтересованности, то дело тут не в характере.

2. Ничто не мотивирует лучше, чем деньги.

Многие руководители убеждены и уверены, что подлинная и единственная основа мотивации – деньги, а все слова про нематериальную мотивацию и лояльность – это все «туман», за которым прячется нежелание повышать зарплату. Правда в том, что с одной стороны, работников не радует, когда они узнают, что в других компаниях заработки выше, а с другой стороны – люди ни к чему не привыкают так быстро, как к новой, более высокой зарплате. Деньги хороший и сильный мотиватор, но на короткие отрезки времени.

3. Мотивация – это манипулирование.

Возможно руководители так и не думают, но поступают именно так. Для них мотивация – красивое слово, за которым прячется самое обычное манипулирование людьми. Выучил несколько трюков и «дергай за веревочки».

На самом деле правильно спроектированная и построенная мотивация не имеет ничего общего с манипулированием людьми.

Есть три понятия: мотивация, стимуляция и манипуляция – близких и одновременно разных термина.

Манипуляция – это скрытое воздействие на человека в корыстных, выгодных для манипулятора целях. Это навязывание одной стороной своих правил игры при соглашении другой стороны на невыгодные для себя условия. Манипуляция всегда строится по принципу «мой выигрыш - твой проигрыш», манипулятор использует другого в своих интересах как объект, а не как партнера, участника диалога. В манипуляциях важна сиюминутная выгода, а не долгосрочные отношения. К сожалению, российские руководители имеют привычку к безудержному манипулированию людьми, что является помехой в управлении.

Стимулирование – это внешнее воздействие на человека с целью получения от него желаемого поведения.

По сути своей стимул является методом кнута и пряника. Стимул дает ожидаемый эффект, если он соответствует мотивации сотрудника. Если стимул не совпадает с мотивацией, то он имеет краткосрочное влияние или вообще не работает. Стимул должен подходить к мотивации как ключ к замку. И, как нет таблетки от всех болезней, так нет и универсальных стимулов.

Положительная черта стимулирования в том, что результат воздействия прогнозируем и поддается коррекции.

А что же такое мотивация?

Мотивация – это внутреннее желание человека сдвинуться с места с целью или что-то получить или чего-то избежать. Для мотивации характерна выгода для обеих сторон – и для организации и для человека, так как мотивация – добровольное соглашение об итогах (результатах) труда.

Структурно мотивация состоит из 4 составных частей:

— сообщение корпоративных ценностей. Людям необходимы знания ценностных ориентиров, понимание, что в компании считается хорошим и что плохим. Это необходимо чтобы сотрудник мог чувствовать себя хорошим при соответствии этим ценностям, то есть, нужно сориентировать;

— предоставление ресурсов в виде заработной платы, оборудованного рабочего места, соцпакета. Иными словами сначала нужно «накормить»;

— понимание со стороны прямого руководителя. Руководитель должен уметь понять, похвалить, поддержать, то есть, «погладить»;

— неотвратимость и адекватность наказания. Умение «спускать шкуру» - неотъемлемая часть мотивации персонала.

В соответствии с вышесказанным, можно выработать три тактики работы с персоналом:

1) работника можно обмануть. Манипуляции и пустые обещания действенный механизм, но только на какое-то время;

2) работника можно стимулировать, то есть, метод кнута и пряника. Вариант кнут без пряника встречается реже, а пряник без кнута, как нам кажется, нежизнеспособен;

3) работника можно мотивировать. А это значит, необходимо зародить в нем интерес и вырастить желание к свершениям, к достижению общих целей, чтобы он шел весело и радостно, получая от процесса материальное и нематериальное удовольствие.

Хочется дать несколько практических рекомендаций руководителю в отношении применения методов мотивации:

Во-первых, необходимо проанализировать систему мотивации в своей компании.

Во-вторых, постараться заставить людей зарабатывать, запустив механизм потребления. Только повышая качество жизни сотрудников и тем самым, блокируя механизм накопления, можно заставить их тратить. Этому будет способствовать качественный ремонт в офисе, здоровая и качественная еда для сотрудников, введение дресс-кода, требующего носить стрижку, одежду и обувь определенного уровня.

В-третьих, необходимо быть готовым к вложениям: руководителям, не готовым к инвестициям, не удастся мотивировать сотрудников. Главное правило – издержки всегда пропорциональны произведенному результату, в противном случае - причину надо искать в управлении.

Эти рекомендации помогут получить действительно работающий коллектив, который кроме собственной выгоды заботит общее состояние компании и ее позитивное развитие. Но даже хорошо работающую в компании систему мотивации следует постоянно анализировать, развивать и пересматривать, потому что нет ничего более изменчивого, чем человеческая личность. Чем выше степень удовлетворенности трудом у сотрудников, тем прочней их привязанность к организации и руководителю.

Библиографический список:

1. http://master-sales.blogspot.com/2010/07/blog-post_05.html
2. <http://www.mcfr.ru/journals/13/806/18232/18237/>
3. http://www.oratorica.ru/materials_tsr/material_tsr/&id_obj_ex=128

В средних и крупных компаниях управление фондом оплаты труда является сложной проблемой, кроме того, несправедливая и «непрозрачная» система оплаты труда может существенно снижать продуктивность сотрудников. Поэтому разработка эффективной системы стимулирования персонала актуальна для многих компаний.

Экономисты предложили множество методик для разработки корпоративных систем оплаты труда, но одной из самых популярных продолжает оставаться грейдинг. В России система грейдов пришла на смену тарифной сетке, основными «узкими местами» которой были непрозрачная внутренняя логика и жесткость иерархической структуры.

Грейдинг (от англ. grade – уровень) – система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании. Количество грейдов может варьироваться от 5 до 20.

При внедрения грейдирования необходимо определить его цели:

- установление объективной ценности каждого сотрудника для компании;
- повышение прозрачности карьерных перспектив для сотрудников;
- увеличение эффективности использования фонда оплаты труда;
- качественная оценка нынешнего персонала;
- привлечение внимания потенциальных кандидатов на рынке труда.

После определения целей начинается поиск критериев (не более 10-12), по которым будут оцениваться должности по шкале от 0 до 100 баллов. В качестве примера можно привести следующие характеристики:

- управление сотрудниками;
- ответственность за финансовый результат;
- самостоятельность в работе, решение проблем;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов (коммуникация с клиентами);
- сложность работы (умственные усилия);
- цена ошибки;
- условия работы;
- физические усилия;
- степень влияния на достижение целей компании.

Это важный этап: каждая из должностей набирает определенное число баллов и превращается в конкретный грейд. Набор этих критериев учитывает специфику деятельности организации.

Для проведения грейдирования нужна выверенная, понятная и прозрачная организационная структура, а также четко прописанные должностные инструкции. Они должны включать описание ключевых для должности показателей – необходимые навыки и знания, уровень ответственности, количество подчиненных, бюджет, которым оперирует работник. При внедрении системы грейдов важно абстрагироваться от личностного восприятия человека, занимающего рассматриваемую позицию, и дать объективную оценку должности, а не сотрудника.

Наличие грейдирования предоставляет организации множество преимуществ, среди которых упорядочение системы оплаты труда, обеспечение каждого сотрудника конкурентной заработной платой и социальным пакетом при оптимальных затратах. Грейды служат также каркасом для построения системы льгот. К уровню грейда можно привязать страховку, обучение, мобильную связь, корпоративную машину, пенсионный план, другие социальные льготы.

Для сотрудника компании новая система позволяет:

- осознать место, которое занимает его должность в существующей иерархии должностей и оценить ее роль для компании;
- получить справедливое вознаграждение за труд в зависимости от уровня сложности, ответственности выполняемой работы;
- оценить перспективы своего профессионального и карьерного роста;
- получить возможность «горизонтального» карьерного развития (продвижение по ступеням мастерства в рамках одной должности за счет усложнения задач, расширения круга ответственности и полномочий) - изменение грейда или подгрейда и связанного с ними уровня оплаты труда;
- последовательно приобретать новые профессиональные знания и навыки, необходимые для эффективной работы на более высокой должности.

Вместе с тем опыт внедрения системы грейдов в российских компаниях показал и слабые стороны этой системы. Грейдирование - достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, требующая привлечения внешних консультантов. Если она проводится собственными силами, то зачастую имеет субъективный характер: оцениваются не столько должности, сколько занимающие их сотрудники.

По статистике, примерно 20% предприятий Москвы применяют в практике грейдированную систему начисления зарплат. В регионах этот показатель гораздо ниже.

Данное направление только начинает развиваться в российских условиях. Западные специалисты разработали ряд правил корректного использования системы грейдов:

- вовлечение в проект грейдирования первого лица и ключевых менеджеров (в противном случае система грейдов будет восприниматься как навязанная и малоосмысленная);
- четкие критерии оценки должностей, максимально адаптированные к компании и однозначно понимаемые всеми руководителями компании;
- согласование разработанной системы грейдов: от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров («сверху вниз» и «снизу вверх»);
- обязательная привязка мотивационной и компенсационной политики к системе грейдов;
- регулярное совершенствование системы грейдов, актуализация и поддержка.

После проведения грейдирования каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

Практика российских предприятий показала, что процесс внедрения системы занимает около года. При этом выясняется, что определенное число сотрудников «выбивается» относительно рыночного уровня оплаты – кто в большую, кто в меньшую сторону. Система грейдинга помогает вовремя это выяснить и предпринять шаги по исправлению ситуации, а также способствует упрощению системы компенсаций и льгот. В результате работникам, на которых возложена большая ответственность в силу требований технологического процесса, увеличивается оплата труда. Часть сотрудников, которые имеют высокий доход в силу сложившихся традиций, вынуждены или расширить зону своей ответственности, или потерять в доходах. Новая система по достоинству оценена как менеджерами компаний, получившими дополнительный инструмент мотивации, контроля и планирования затрат, так и сотрудниками, которым грейдирование позволило увидеть свой уровень в структуре компании и получить четкое представление о том, какие карьерные возможности открываются перед каждым из них.

Главное отличие западного подхода к оплате труда от отечественного состоит в том, что хороший специалист может получать большую зарплату, чем его непосредственный начальник. Грейдирование позволяет компании построить достаточно четкую картину всех должностей на основе вклада той или иной позиции в работу бизнеса. Зарплатная вилка по грейдингу гарантирует, что работник будет получать не меньше, чем его коллега, имеющий похожий опыт, образование, и выполняющий аналогичную работу. Также важно следить за тем, чтобы уровень оплаты соответствовали реалиям рынка труда.

Таким образом, главное достоинство грейдинга - «измерение неизмеримого»: перевод нематериального показателя «ценность работы сотрудника» в денежный эквивалент.

Библиографический список:

1. Чемяков В.П. Грейдинг и управление персоналом // Деловой журнал «Бизнес-Ключ». – 2009. - №10.
2. Лаптева А.А. Модель оплаты труда: грейды // Финансовая газета. – 2008. - №33 (869).
3. Конкина С.А. Некоторые особенности грейдирования // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №8.

МОТИВАЦИЯ «ПРОБЛЕМНЫХ» РАБОТНИКОВ

Трипольская К.О.- студент, Белая Н.В.- ассистент.

Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул)

Построение эффективной системы мотивации – одно из главных направлений работы менеджеров по персоналу. Однако, как показывает практика, не весь персонал подвержен воздействию применяемых в организации общих методов стимулирования. Часто перед руководителями встает вопрос о том, как мотивировать таких «проблемных» работников.

«Проблемным» следует расценивать тот персонал, который может выступать потенциальным источником причинения ущерба организации. Мотивация действий таких людей может быть различной: месть, карьеризм, зависимость, азарт, зависть и т. п. Многие руководители допускают типичные ошибки, когда разделяют работников на «нормальных» и «проблемных», тем самым усиливая различия между ними.

К числу потенциально «проблемных» работников можно отнести:

1. Повышенно конфликтный персонал. Такого рода работники, как правило, в большей степени восприимчивы к наказанию, в них значительно развито чувства повышенной несправедливости, способны из чувства мести (реже зависти, корысти) дезорганизовать деятельность если не всей организации, то отдельного ее подразделения.

2. Подверженные воздействию. В этих случаях мы сталкиваемся с лицами сильной внушаемости, имеющими определенного рода зависимость. Именно значительная сила внушения и зависимости заставляет их менять свои жизненные приоритеты, принципы, ценности.

3. Карьеристы. Для достижения поставленных целей и «освоения новых высот» могут не побрезговать никакими способами и средствами. Повышенную опасность представляют в том случае, если в силу занимаемого положения получают доступ к информации о персонале компании. Главная цель выбора методов – достижение цели выслужиться, завоевать более высокий социальный статус.

4. Недовольные (амбициозные). К данной группе относятся работники, обладающие завышенной самооценкой, имеющие определенные знания, навыки, опыт, но которые в силу определенных причин не могут их реализовать на работе. В таких случаях усматривается два варианта: а) человек вырос из рамок своей должности (профессии), но его не пускают дальше; б) человек не способен к дальнейшему росту, но жаждет всеобщего признания (почета, уважения, славы и т. п.). В первом случае дело чаще всего заканчивается тем, что такой работник переходит на работу в иную фирму, не исключен вариант, что и к конкурентам. Во втором случае данный работник, используя складывающуюся ситуацию, обладая достаточной информацией о деятельности организации, не получая поощрения от руководства, может оказывать негласное содействие конкурентам.

5. Любители красивой жизни. Работники, чей уровень жизни явно не соответствует их доходам.

6. Частые «отпускники». Работники, которые под разными предлогами часто выходят в непродолжительные отпуска (например, в связи с заболеванием родственников, собственной болезни и т. п.).

Каждый человек имеет собственные представления о том, что считать правильным и важным в данной ситуации и обладает собственными каналами усвоения мотивационных побуждений. У руководителя должно быть четкое понимание того, что невозможно изменить характер людей, можно лишь изменить условия и обеспечить комфортное пребывание в них персонала. Это и будет фундаментом для управления мотивацией.

Часто «проблемных» подчиненных характеризуют как ленивых, занудных, нечестных и т. д. Присвоение таких характеристик дает возможность менеджеру держать «проблемных» работников на расстоянии, пытаясь выстроить мотивации только методом «кнута и пряника». Эффективность деятельности работников в таких случаях минимальна, как и управляющие усилия менеджеров.

В противоположность этому нужно попытаться взглянуть на ситуацию в компании с точек зрения именно «проблемных» работников. Каждый работник содержит в себе мотивационную энергию. Многие «проблемные» люди, не проявляя на работе активной заинтересованности, при других жизненных обстоятельствах демонстрируют противоположные качества. Такая блокировка мотивационных побуждений может быть вызвана рядом причин: домашний стресс, несостоявшаяся карьера, неудовлетворенные ожидания от работы, руководителей, коллег и т. д. Не следует считать, что «проблемные» работники не поддаются мотивации в принципе. Большинство из них обладает потенциалом для выполнения своей работы в соответствии с поставленными целями.

Рассмотрим основные ошибки, встречающиеся при построении системы мотивации «проблемных» работников.

1. Проявление безразличия со стороны руководителя.

2. Многократное применение недействующих методов. Если применяемые действия не приносят результатов, нужно немедленно пробовать применять новый подход, забыв о прежних представлениях.

3. Применение общей системы мотивации для всех работников. Одно и то же воздействие может вызывать совершенно разные отклики у разных людей.

4. Предвзятое отношение. Не стоит негативно оценивать «проблемного» работника, обнаруженное хотя бы одно положительное качество может в дальнейшем изменить представление о нем.

5. Игнорирование чужого мнения. Нужно принимать мнения своих работников, считаться с тем как они вас воспринимают, даже если это не совпадает с вашим мнением.

Чтобы эффективно мотивировать персонал необходимо, чтобы процесс выстраивания мотивации привел к полному взаимопониманию работника и менеджера по персоналу. Менеджер должен хорошо представлять себе действительные источники поведения «проблемного» персонала. Для этого следует знать четкие ответы на следующие вопросы:

- Какие факторы на самом деле управляют поведением данного работника?
- Какие факторы являются блокирующими для изменения его поведения?
- Что может произойти, если блокирующие факторы будут «сняты»?

Первое, что надо сделать с «трудным сотрудником» - его найти. Для этого люди, принимающие в компании решения, должны иметь отличную коммуникацию с более низкими уровнями организационной иерархии. Способов для этого много: от формальных (встречи и беседы) до неформальных (внедрение или воспитание агентов влияния, доставляющих необходимую информацию).

Второй этап работы - разговор с «проблемным» сотрудником, в ходе которого нужно определить причины поведения, которое не устраивает организацию. При этом необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Как выглядит окружающий мир с точки зрения «проблемного работника»?

- Каким образом прошлый опыт этого работника повлиял на формирование и реализацию его ожиданий?
- Какие эмоции определяют его выбор?
- Какие факторы подавляют эти эмоции на рабочем месте?

На основании такой диагностики разрабатывается план работы с сотрудником. Степень значимости шагов, на которые готова идти организация, для того чтобы нормализовать работу трудного «работника», прямо пропорциональна его важности для организации. Проводя беседу, менеджер должен избегать назидательного тона и при этом использовать малейшую возможность услышать в ответах работника намеки, зацепки, которые помогут выстроить взаимовыгодные отношения.

«Трудность» работников в подавляющем большинстве случаев связана с различными психологическими факторами, а не с профессиональной компетенцией. Более того, с профессиональной точки зрения эти люди очень часто незаменимы для организации. Необходимо научиться принимать поведенческие особенности такого человека, находить к нему особый подход. Безусловно, это задача, прежде всего, непосредственного руководителя - не только самому научиться принимать человека таким, какой он есть, но и научить команду, в которой работает «трудный сотрудник», работать с ним правильно и адекватно его воспринимать.

В качестве традиционного средства управления «трудным» персоналом HR-специалисты часто называют кадровые перемещения, ротацию. Иногда под особо ценных специалистов такого типа даже создаются целые отделы. Но иногда компромисс недостижим - даже самый ценный сотрудник, разрушающий организацию, не нужен. И если программа адаптации или исправления не приводит к должным результатам, то остается говорить только об увольнении.

На практике часто встречается ситуация, когда менеджер видит, что квалификация «проблемного» работника достаточно высока, но в работе она не проявляется, поскольку он не выкладывает полностью. Причиной «недоработки» высококвалифицированных «проблемных» работников может быть то, что они не считают управляющих ими менеджеров достаточными профессионалами, способными по достоинству оценить качество и результаты выполняемой ими работы. Такое положение может быть, например, следствием неудачного использования высококвалифицированного специалиста для выполнения работы, не требующей особой квалификации. При неоднократных попытках таких действий ситуация только усугубляется. Возникает реакция протеста «проблемного» работника.

Разрешению создавшейся ситуации может помочь последовательное применение предлагаемого метода в полном объеме. Менеджер должен приложить все усилия, чтобы составить как можно более полную картину мотивов поведения и сущности «проблемного» работника. Далее тщательно пересматриваются реальные возможности такого работника по увеличению эффективности его работы. А в заключение с ним следует провести индивидуальную беседу.

В современном бизнесе «проблемные» работники составляют незначительную долю персонала, и многие HR-менеджеры, даже высокого уровня, предпочитают вовсе не утруждать себя попытками найти эффективные методы их мотивации. Однако усилия, направленные на перестройку мотиваций отдельных «проблемных» работников, не только приводят к увеличению эффективности бизнеса, но и значительно улучшают моральный климат организации. А это, бесспорно, является залогом будущих успехов.

Библиографический список:

1. Николсон Н. Мотивация «проблемного» персонала // Справочник по управлению персоналом.- 2007.- №5.- С.119-123.

ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ НА ПРИМЕРЕ АЛТАЙСКОГО
ОТДЕЛЕНИЯ № 8644 ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»
Чашкова М.О. - студент, Белая Н.В. – ассистент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Одним из факторов, обеспечивающих эффективность и успех любого предприятия, является удовлетворенность трудовой деятельностью. Именно уровень удовлетворенности трудом во многом определяет организационное поведение работников и их мотивацию на достижение целей, поставленных перед ними организацией.

Поскольку на современном этапе развития общества главной задачей любого предприятия является максимизация прибыли, то повышение уровня удовлетворенности трудом работников становится наиболее актуальной задачей перед руководством организации.

Прежде чем говорить об уровне удовлетворенности трудом в той или иной организации, необходимо понимать, что представляет собой данное понятие. Под удовлетворенностью трудовой деятельностью понимают степень соответствия объективных характеристик труда субъективным требованиям личности. Следовательно, в психологическом плане удовлетворенность трудом определяется с одной стороны, ценностными ориентациями и установками конкретного индивида, а с другой – реальными условиями труда: его организацией, функциональным содержанием, детерминированным уровнем технического прогресса, оплатой труда и т.д.

Вместе с тем, психологическое и социальное содержание удовлетворенности работой неравнозначны. Поэтому в ходе исследования удовлетворенности трудом необходимо не только соотнести соответствующие психологические состояния, своего рода баланс чувств и эмоций, выраженных на шкале «удовлетворенности-неудовлетворенности», с реальным содержанием этих чувств и с их объективными основаниями (содержанием труда, его эффективностью, качества), но и выяснить мотивационную структуру деятельности.

По данным Фредерика Герцберга, мотивы, вызывающие удовлетворенность работой, касаются ее содержания и внутренних потребностей личности в самовыражении, в то время как факторы, обуславливающие неудовлетворенность, связаны с недостатками работы и внешними условиями. Зарплата позволяет только снизить степень неудовлетворенности характером или условиями труда, но лишь в слабой мере побуждает к работе как таковой. Постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует поддержанию трудовой активности на должном уровне. Применение этого метода может способствовать достижению лишь кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников только денежными методами не может обеспечить непрерывного роста и стабилизации производительности труда. При определенном уровне материальной удовлетворенности в качестве доминирующих могут выступить другие потребности, которые становятся факторами, определяющими трудовую деятельность человека.

От удовлетворенности трудом, совершенствования форм ее организации и обеспечения, гуманизации содержания зависит экономическая эффективность труда, результативность деятельности персонала компании.

Удовлетворенность сотрудника в свою очередь зависит от того, насколько компания удовлетворяет потребности этого сотрудника, т.е. каким образом она его мотивирует. С целью выявления резервов роста производительности труда работников Алтайского отделения № 8644 ОАО «Сбербанк России» нами было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие 57 сотрудников банка.

В ходе исследования удалось выяснить, что 76% респондентов удовлетворены своим трудом на 50%, 3% опрошенных удовлетворены на 100%, ответы остальных респондентов распределились в диапазоне 20 - 40%. Нужно также отметить тот факт, что 3% опрошенных, которые полностью удовлетворены своей трудовой деятельностью, занимают руководящие

должности в банке. Все это говорит о том, что показатель удовлетворенности трудом в Алтайском отделении не отвечает современным требованиям успешной организации и требует внимания со стороны руководства.

Данные социологического опроса показали, что уровень заработной платы работников банка не соответствует квалификации и трудовым затратам (83%). При этом увеличение трудовых затрат и качество выполняемой работы лишь иногда может повлиять на размер заработной платы (78%). Полученные данные свидетельствуют о том, что инструменты материальной мотивации, используемые в банке, не побуждают работников к росту производительности и качества своего труда.

Результаты исследования показали, что внеурочная работа для сотрудников банка – явление вполне естественное. Однако вознаграждение за сверхурочные часы отнюдь не соответствует ожиданиям работников. Отгулы для работников банка, которые предлагает руководство, всё равно, что шоколад во время диеты. Большие объемы работы, срочные запросы руководства не позволяют выполнить работу заранее, чтобы воспользоваться дополнительным выходным днем. За отгулом чаще всего последует вынужденная сверхурочная работа в выходной день. Всё это также не влияет на рост удовлетворенности трудовой деятельностью работников банка.

Если вопрос о заработной плате в Алтайском отделении не влияет положительно на удовлетворенность трудом, то организация труда в банке по пятибалльной шкале занимает самые высокие оценки, по мнению сотрудников Алтайского отделения. Так, 68% респондентов оценили организацию труда в банке на 5 баллов, 4 балла выставили 30% опрошенных и только 2% работников считают, что труд в банке организован на 3 балла.

Что касается условий труда, то здесь работники банка также проявили свою лояльность к организации и оценили условия труда на высоком уровне. На вопрос «считаете ли Вы, что в Вашем коллективе созданы благоприятные условия труда» 89% ответили утвердительно, 7% ответили «не совсем» и 4% респондентов не считают условия труда в банке благоприятными.

Психологический климат в организации является одним из важнейших факторов, определяющих уровень удовлетворенности трудом в организации. К основным недостаткам в морально-психологическом климате банка респонденты отнесли ощущение неопределенности и общую тревогу (48%), что связано с оптимизацией численности Сбербанка России и массовым высвобождением персонала, консерватизм, чувство разобщенности коллектива (61%), конфликтность (43%). При этом к положительным факторам, влияющим на уровень удовлетворенности трудом, относят ориентацию на развитие, активность и энтузиазм работников, системность, планомерность и ориентацию на результат. Таким образом, можно сделать вывод о том, что морально-психологический климат в Алтайском отделении № 8644 ОАО «Сбербанк России» в целом благоприятный и способствующий росту удовлетворенности трудом, но вместе с тем нуждается в пристальном внимании и внедрении мероприятий, способных его улучшить.

Социологический опрос показал, что в банке существует возможность и тенденция карьерного и профессионального роста для сотрудников, но этому может препятствовать отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства, субъективное отношение руководителя к своим подчиненным, поступление поручений, которые не соответствуют должностным обязанностям и другие барьеры.

Говоря о социальной защищенности работников банка, можно смело говорить о высоком уровне удовлетворенности работников этой составляющей удовлетворенности трудом. Так, 74% считают, что их социальная защищенность значительно лучше, нежели в других организациях. Кроме того, коллективный договор в банке не является простой формальностью, сотрудники считают, что он гарантирует им безопасные условия труда, обеспечивает равноправие сторон в трудовом процессе.

Сотрудники Алтайского отделения № 8644 ОАО «Сбербанк России» считают, что повысить их трудовую активность может увеличение размера заработной платы,

соответствующего уровню квалификации и затратам труда, внедрение современных систем мотивации и стимулирования труда (грейдирование), мероприятия, улучшающие морально-психологический климат в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководством.

В заключение нужно сказать, что предложения сотрудников банка являются ценным ресурсом для повышения уровня удовлетворенности трудом работников. Внедрение этих предложений позволит не только увеличить лояльность к организации, но и побудит работников к более эффективной трудовой деятельности.

Проведенное исследование позволило определить объективные причины низкой удовлетворенности трудовой деятельностью и как следствие низкой трудовой мотивации. Отдельные элементы всей системы удовлетворенности трудом не будут способствовать высокой отдаче работников изо дня в день на благо организации, на достижение ее стратегии. Поэтому руководству Алтайского отделения нужно уделять время и внимание не только управлению карьерным развитием персонала, его обучение и развитием, но и вопросам оплаты труда, взаимоотношениям в коллективе, интенсивности труда, нагрузки труда и другим важным аспектам трудовой деятельности.

Только когда организация поставит уровень удовлетворенности трудом работников в список приоритетных задач, можно говорить об увеличении трудовой активности и росте эффективности и успеха организации. Это справедливо, поскольку, чем ниже степень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно поведение работников в организации. Таким образом, забота об удовлетворенности трудом в организации сегодня обеспечит успех организации завтра.

Библиографический список:

1. <http://www.hr-portal.ru/article/udovletvorennost-trudovoi-deyatelnosti-kak-sostavlyayushchaya-effektivnogo-organizatsionnog>
2. http://magazine.mospsy.ru/nomer3/buriak_1.shtml

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ ПЕРСОНАЛА

Фоминых Д.В. – студент, Белая Н.В. - ассистент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Каждая организация состоит из людей. Каждый человек является субъектом, то есть имеет интересы и возможности. Возможности работника - это его профессиональные знания, умения и навыки. Последние две составляющие часто называются профессиональным опытом. Здесь мы не будем отделять профессиональные знания и опыт от личностных и физиологических характеристик (например, коммуникабельность, скорость реакции и т.п.), которые тесно взаимосвязаны и взаимно обуславливают друг друга, и будем их называть просто профессиональными, имея в виду, что все они значимы для осуществления профессиональной деятельности. Таким образом, возможности работника определяют его способность выполнять определенные функции, что естественно применяется при подборе персонала на работу, распределении должностных обязанностей, поручении производственных задач и пр.

Интересы, представляя собой проявление системы ценностей, определяют предпочтения (склонность) субъектов по отношению, в частности, к производственной деятельности. Одна из крайних точек зрения на отношение между интересами субъекта и деятельностью заключается в том, что субъект делает только то, что он хочет, то есть то, что соответствует его интересам. Системы стимулирования персонала работают именно с данным аспектом поведения работников как субъектов.

Оценка мотивационного профиля сотрудника во многих случаях становится проблемным вопросом в оценке кандидатов или уже работающих сотрудников. В первую

очередь потому, что мотивация сама по себе является сложным образованием, не одномерным, и далеко не всегда однозначно определяемым и оцениваемым.

Добавляет сложностей и то, что в некоторых случаях представление о том, каким мотивационным профилем должен обладать сотрудник для того, чтобы справляться как со своими задачами, так и решать цели компании, не совпадает у специалистов HR-подразделений и руководителей структурных подразделений. Например, одним важно, чтобы сотрудник был мотивирован на дальнейший рост, а другие хотели бы, чтобы работник качественно выполнял свои задачи здесь и сейчас, не стремясь в ближайшее время изменить свою карьеру. В этом и можно определить актуальность данной проблемы.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения;
- достигательная мотивация - человек стремится достичь определённых результатов, к которым стремится.

Каждый человек, с точки зрения его мотивации, представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти «чистых» мотивационных типов.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

1. люмпенизированный (избегательная мотивация)
 - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
 - согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
 - низкая квалификация;
 - не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
 - низкая активность и выступление против активности других;
 - низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
 - стремление к минимизации усилий.
2. инструментальный (достигательная мотивация)
 - интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
 - важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
 - важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
3. профессиональный (достигательная мотивация)
 - интересуется содержанием работы;
 - не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них ни платили;
 - интересуют трудные задания (возможность самовыражения);
 - считает важной свободу в оперативных действиях;
 - важно профессиональное признание как лучшего в профессии.
4. патристический (достигательная мотивация)
 - необходима идея, которая будет им двигать;
 - важно общественное признание участия в успехе;
 - главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.
5. хозяйский (достигательная мотивация)
 - добровольно принимает на себя ответственность;
 - характеризуется обостренным требованием свободы действий;
 - не терпит контроля.

Чтобы составить мотивационный профиль конкретного сотрудника, нужно ответить на следующие вопросы:

- Какая потребность доминирует у данного сотрудника в настоящий период времени?
- За какой промежуток времени нужно удовлетворить данную потребность?
- Какие сопутствующие потребности есть у конкретного сотрудника?

Для составления мотивационного профиля целого подразделения или отдела нужно решить следующие задачи:

- определить потребности 80% данного подразделения или отдела;
- определить, какие потребности являются доминирующими для большинства сотрудников отдела;
- выяснить, какие потребности выступают для большинства сотрудников сопутствующими.

Для составления мотивационного профиля организации необходимо:

- определить наиважнейшие потребности большинства сотрудников компании;
- осуществить ранжирование потребностей сотрудников;
- определить, какие потребности необходимо удовлетворить в ближайшее время, а какие оставить на потом.

В свою очередь, мотивационный профиль организации можно представить как общая система мотивации конкретной организации. Следует также отметить, что система мотивации без наличия мотивационной среды, то есть совокупности условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, будет работать не так эффективно, как хотелось бы. Со временем это может привести к тому, что факторы мотивации приведут к демотивации сотрудников компании. Поэтому необходимо осуществлять поддержку мотивационной среды. С этой целью проводится интервьюирование и анкетирование сотрудников. Сбор информации осуществляется на регулярной основе. Например, для динамичной, молодой и амбициозной организации анализ мотивационной среды и сбор информации надо проводить как можно чаще. В среднем рекомендуется осуществлять сбор информации периодичностью раз в квартал.

Мотивационная среда предполагает, что в организации должны быть запущены следующие корпоративные мотиваторы:

- 1) корпоративный кодекс компании;
- 2) система мотивации на основе анализа потребностей сотрудников организации;
- 3) система персональной мотивации ключевых сотрудников организации;
- 4) учет изменений в мотивационном профиле сотрудников, подразделений или организации;
- 5) регулярное проведение диагностических срезов;
- 6) регулярное получение обратной связи от персонала организации;
- 7) проведение оценочных мероприятий для выяснения причин.

Таким образом, будет сформирована непосредственная и тесная связь мотивационных профилей каждого сотрудника и общей мотивационной среды организации.

Подведем итоги. Мотивационный профиль – это совокупность побуждающих факторов, в которой один фактор является доминирующим, а другие – наименее значимыми. Современный руководитель не должен пренебрегать знанием о мотивационном профиле своих подчиненных. Во-первых, это поможет ему рационально использовать способности каждого сотрудника, во-вторых, позволит сотрудникам проявить себя в работе с наибольшей отдачей для общего дела. Все люди разные, поэтому мотивационные профили сотрудников могут существенно различаться.

Следовательно, выбирать необходимо таких людей, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать в команде. Эти люди должны обладать индивидуальными способностями, навыками, опытом и обязательно «правильной» мотивацией. Это в свою очередь будет способствовать более успешному достижению целей организации.

Библиографический список:

1. Потеряхин А. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации // Справочник кадровика. – 2008. - №7.

2. Балашов Ю., Коваль А. Мотивация и стимулирование персонала. Методика // Справочник кадровика. – 2009. - №4.

ИСКУССТВО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ОСНОВА УСПЕХА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Ламм Д.Ю.- студент, Киселева А.А. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Вряд ли есть более волнующая и драматическая сфера человеческой деятельности, чем поиск и осуществление целей. Более того, можно утверждать, что основные источники неблагополучия людей (от личности до человечества) лежат как раз в несовершенстве целеполагания.

Максимальное сосредоточение на цели есть важнейшее качество людей, добивающихся выдающихся результатов в любом деле, в любой области. Даже малую долю вашего потенциала невозможно реализовать, не научившись намечать цель и добиваться ее так же просто и естественно, как чистить зубы и расчесывать волосы по утрам.

Цели — топливо в печи достижений. Человек без цели — все равно что корабль без штурвала, дрейфующий бесцельно и постоянно подвергающийся риску налететь на камни. Человеческий мозг настраивает нас на прогрессивное движение и переход от одной цели к другой, мы никогда не бываем по-настоящему счастливы, если не перемещаемся по направлению к достижению чего-то очень важного для нас.

Процесс достижения цели происходит почти автоматически. Но именно определение целей и является главной проблемой для большинства людей.

Необходимо отметить, что свойство ставить и достигать цели сугубо человеческое. Животные или растения не обладают по современным научным данным способностями к целеполаганию. В основе их поведения (в случае с животными) лежат инстинкты и рефлексy.

Однако надо понимать, что в основе целей человека лежат и биологические потребности, которые иногда диктуют различные формы поведения. Но биологическая потребность сама по себе, точнее удовлетворение таких потребностей, не является целью, пока не станет осознана. Лишь поняв свою необходимость в чем-то, мы можем поставить цель. Нюансы же удовлетворения потребностей, целиком зависят от социо-культурных особенностей и, конечно же, связаны с более «высокими» целями индивида.

Собственные цели не всегда понятны и человеку. В зависимости от культуры и воспитания, индивидуального жизненного опыта мы делаем что-то, казалось бы, бесцельно или не задумываясь о целях или смыслах действия. В таком случае имеет смысл говорить об осознанности целей. Чем лучше мы осознаем и понимаем себя, тем лучше мы понимаем свои цели. В то же время хорошее знание себя связано с эффективным целеполаганием и позволяет снизить вероятность постановки так называемой «плохой цели». Плохие цели – это те, которые отнимая много времени и усилий, остаются не достигнутыми, и, несмотря на то, что их достижение декларируется в глубине души человек ощущает дискомфорт и неприятие этих целей.

Причина появления плохих целей станет понятней, если немного поразмышлять о ценностях как элементах ориентации человека в обществе. С рождения и на протяжении всей жизни человек находится в культуре и обществе, и в процессе жизни воспринимает ценности, которые закодированы в культуре. Ориентируясь на эти ценности, человек ставит цели. Но, зачастую, цели (если говорить о более глобальных, стратегических целях) уже включены в культурное воспитание и воспринимаются как данность: хочется вырастить дерево, построить дом и воспитать сына.

Несоответствие целей глубинным ценностям человека ведет к феномену «плохой» цели. Несоответствие может быть вызвано влиянием других людей в личном общении, да и в деловом. Влияние может быть опосредованно многими факторами, как личными контактами,

так и модными идеями и идеологиями, транслируемыми в культуре. Плохие цели вызывают стресс и демотивацию, отнимают много ресурсов.

Целеполагание процесс творческий, и тем более творческий, чем выше уровень целей. Если на оперативном и отчасти тактическом уровне целеполагание больше связано с логикой и аналитическим мышлением, и часто связано с декомпозицией, то на стратегическом – с творческими способностями и синтетическим мышлением.

Необходимые качества и способности для «хорошего» целеполагания это: хорошее знание себя, своих ведущих мотивов и ценностей, воля, креативность и воображение. Разумеется логичность и структурированность мышления также имеет огромное значение. Целеполагание в общем можно рассматривать как навык, который поддается тренировке при соответствующей практике.

Целеполагание – это проявление экзистенциальной сути человека, процесс активного формирования реальности. Процесс целеполагания и дальнейшей цели-достижения – это, по сути, и есть свободное волеизъявление и одна из потребностей личности. Осознанное целеполагание – это создание векторности в вероятностном пространстве жизни. Уже сама постановка цели изменяет вероятность достижения и меняет вероятностные линии других событий. Целеполагание – это творчество, создание образа новой реальности. Целеполагание ведет к повышению уровня энергии, является мощным самомотивирующим фактором. Целеполагание снимает степень неопределенности и снижает тревожность.

Отказ от целеполагания выражается в негативном отношении личности к идеи постановки целей. Он связан со многими факторами, например, неясностью того, зачем собственно нужно целеполагание и как оно влияет на жизнь человека, плохим знанием себя и наличием противоречивых тенденций, внутриличностных конфликтов. В таких случаях человек буквально не понимает, чего он хочет. Понимание себя, осознанное целеполагание может быть связано с актуализацией конфликта, в таком случае осознание ценностей и целей будет блокироваться психологическими защитами. Помимо внутри личностного конфликта, отказ от целеполагания может быть связан со страхами, обусловленными опытом постановки и не достижения цели, с недостатком информации о собственных возможностях и ресурсах для достижения и движения к цели.

Залог хорошего целеполагания – это знание себя. Соответственно, целеполагание должно начинаться с изучения и исследования себя, своих ценностей взаимосвязи и взаимовлияний имеющихся целей. Этот момент часто пропускается или выводится за скобки в рамках многих способов целеполагания и дальнейшего цели достижения. Часто для персонального целеполагания рекомендуют использовать методики из менеджмента, которые, по сути, имеют «задачный характер» и являются не методами целеполагания, а методами критического анализа целей. (Методика SMART например). Такие методики можно использовать для тактического целеполагания, но вряд ли имеют смысл для стратегического. Недостатком таких методик являются принципы, на которых они основаны, а именно хорошая информированность о базовых условиях и ресурсах.

Стратегическое целеполагание должно начинаться с анализа ценностей и важных жизненных установок человека. По сути, это глубинное самоисследование, в котором помогают: методы направленного воображения, сократовский диалог с подготовленным консультантом, тестовые методики (Например ЦО Рокича), свободные дискуссии в группе, мозговые штурмы.

Следующий этап – это ключевые сферы жизни человека, анализ направлений развития и значимых ниш человека. Простой пример: Семья, Работа, Я сам и т.д. Структурирование сфер жизни различным образом отражает картину мира человека и характер имеющихся у него ценностей и установок.

Анализ ценностей и сфер человека не должен проводиться вскользь, на это должно отводиться существенное время в работе с консультантом.

Нельзя сводить всю работу на этом этапе к планированию и диагностике. Это не измерение просто какой-то вещи, не сбор данных для анализа. Сама диагностика и анализ

предоставляют возможности для коррекции и изменения. Вообще любая психологическая работа одновременно является и диагностикой и формированием. Это свойство не только психологической работы с клиентом, но и фундаментальный принцип любого измерения и исследования (принцип Гейзенберга), и это надо учитывать и понимать.

В последующем, через длительное время, этап стратегического целеполагания может быть повторен, но должно пройти довольно много времени. Стоит отметить, что, как правило, потребность в работе с консультантом возникает не на ровном месте, а как отражение определенного кризиса в жизни человека, кризиса развития прежде всего, поэтому задача консультанта заключается в поддержке клиента, в снижении неопределенности, и в содействии выходу из кризиса. Идеальным результатом сотрудничества консультанта с клиентом на данном этапе является:

- прояснение ценностей, ведущих мотивов в жизни человека;
- прояснение сфер жизни, ведущих областей в жизни;
- постановка целей. Горизонт планирования 3-5 лет.

В данном случае, цели являются ориентирами. Они должны быть конкретными. Однако это фиксирование некоего «виденья» будущего, но не жесткая программа. Поэтому не обязательно максимально конкретное формулирование целей.

Ваши чувства по отношению к себе позитивны в той степени, в какой вам удастся взять под контроль собственную жизнь. Имея ясные цели, подкрепленные детально разработанным планом действий, вы обеспечиваете такую ситуацию, при которой все происходящие в вашей жизни перемены совершаются к лучшему, а также устраняете главные причины, порождающие чувство страха и незащищенности.

Закон причины и следствия гласит, что на каждое следствие в вашей жизни есть причина. Цели — это причины; здоровье, счастье, свобода и процветание — это следствия. Вы сеете цели и пожинаете результаты. Цели начинаются с мыслей или причин и проявляют себя в виде условий или следствий. Главная причина жизненных успехов — способность намечать цели и добиваться их.

Именно поэтому люди без цели обречены вечно работать на тех, у кого эти цели есть. Вы работаете для достижения либо собственных, либо чужих целей. Самая лучшая работа — для достижения собственных целей и ради помощи другим в достижении их целей.

ИМИДЖ КАК ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

Рябцева О.И. – студент, Киселева А.А. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Во время общения между людьми складывается определенное мнение о другом человеке или объекте, и сформированное в сознании или в подсознании отношение формирует определенную готовность действовать применительно к этому объекту (человеку) определенным образом.

Так, например, если некий объект (человек, предмет) Вам нравится (таково Ваше положительное к нему отношение), то Вы будете стремиться к этому объекту, стремиться находиться рядом с ним или обладать им. И наоборот, если некий объект Вам совсем не нравится (вызывает у Вас отрицательные чувства), то Вы будете стремиться уходить от этого объекта, избегать контактов с ним.

Как известно, менеджеру приходится все время иметь дело с людьми, а от их отношения к личности руководителя во многом зависит успех предприятия.

Поэтому от менеджера требуется воспитать в себе постоянное умение вести себя в обществе, умение создавать в глазах окружающих то, что называют своим неповторимым лицом, образом, имиджем.

Роль имиджа в деловом мире огромна. Это воистину волшебная палочка делового человека. Имидж — это своего рода фирменный знак. Чем лучше он представлен, тем выше

репутация человека. А она является ключом к решению многих жизненных и деловых проблем.

Считается, что люди судят по внешнему впечатлению, которое мы производим в течение первых пятнадцати секунд общения. Именно такие качества личности как внешность, голос и умение вести диалог, могут сыграть решающую роль и в вашей карьере, и во всей жизни. Это происходит в течение первых секунд, просто бросив взгляд - даже до того, как вы откроете рот и произнесете первое слово.

Если ваша внешность привлекательна, то вы можете уже с самого начала привлечь к себе внимание клиентов, и точно также можно оттолкнуть от себя человека, если ваш внешний вид неуместен.

Но просто иметь соответствующий внешний вид еще не самое главное. Необходимо, чтобы вы сами чувствовали себя комфортно, и чтобы ваша уверенность передавалась клиентам. Если вы знаете, что хорошо одеты, прекрасно причесаны, находитесь в нормальной физической форме, то вы будете прямо излучать уверенность в себе.

Неважно, предприниматель вы, политик или менеджер - в любом случае тон всему предстоящему рабочему дню вы задаете во время утреннего ритуала и выбора одежды из вашего гардероба. Положительные эмоции могут стать для вас тем «подъемным краном», который поможет действовать успешно. Отрицательные «подавят» вас, запустив цикл сомнений, которые скорей всего приведут к неудаче. Менеджер, по роду своей деятельности вынужденный быть на виду, обязан в любой ситуации двигаться грациозно и с достоинством, сохраняя полную уверенность в себе. Он всегда должен чувствовать себя великолепно одетым и не сомневаться в том, что его подготовка находится на должном, высоком уровне. Консервативный или классический стиль всегда говорит о хорошем вкусе его обладателя. Изящная, сдержанная одежда является вашей поддержкой.

По данным исследования компании Interbrand, главной характеристикой репутации руководителя является доверие, которое испытывают к руководителю его подчиненные, коллеги, партнеры и представители СМИ. При этом необходимо четко разграничивать «имидж» и «репутацию». «Наиболее наглядно, чем отличаются имидж и репутация, можно проиллюстрировать так: если сделать женщине макияж, прическу, одеть в красивую одежду - это имидж. Он хорош тогда, когда нужно сразу и один раз. Если ту же женщину отправить в спортзал, к косметологу, посадить на диету, научить разбираться в одежде и косметике и только после этого одеть и накрасить - это репутация, - говорит Таисия Стадниченко, управляющий партнер Nords PR Ukraine. Репутация требует больших усилий, возможно, ограничений и внутренних изменений, но и работает намного дольше.

При этом репутация человека, в отличие от торговой марки, не может быть создана искусственно. Для построения эффективной деловой репутации менеджеру придется согласиться на обязательное условие: быть честным с собой и партнерами и готовым к публичности.

Построение деловой репутации и карьеры топ менеджера начинается в момент его найма. Оценивать можно параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Результаты покажут, насколько менеджер был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру. Часто оценка проводится совместно непосредственным руководителем и службой управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого менеджера позволяет понять, какие дополнительные знания и профессиональные навыки ему необходимы. Главное при формировании программ обучения – это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и денег организации. Существует масса методик и форм обучения. Важнейшим критерием выбора является их соответствие поставленным ранее целям.

Всякий процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности. Последний этап управления деловой карьерой менеджера - оценка эффективности данного

процесса. Оценивать эффективность управления деловой карьерой менеджера можно, используя следующие показатели:

- повышение эффективности управления компанией;
- повышение производительности;
- снижение текучести персонала;
- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;
- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Чашкова М.О. – студент, Киселева А.А. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы управленческого персонала. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами управления, не совершенствуют свой рабочий стиль. Безусловно, готовность руководителя к успешной деятельности его организации определяется профессионализмом и компетентностью персонала. Однако немаловажную роль играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Основным принципом эффективного менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте – это проблема распределения полномочий на принятие конкретно определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики – целей и стратегии фирмы в целом, а децентрализованными – решения, относящиеся к оперативному управлению.

Степень децентрализации управления определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений на нижние эшелоны управления, т.е. имеет место делегирование полномочий.

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненным задач или деятельности из сферы действий руководителя. С точки зрения организации бизнеса это ориентация на то, как максимально эффективно достигать реализации поставленных целей, используя человеческие ресурсы. Поскольку в условиях конкуренции организации заинтересованы в максимально быстром достижении управленческих целей, то делегирование полномочий является наиболее актуальным принципом организации деятельности современного руководителя.

С позиций современного менеджмента делегирование полномочий исходит из таких принципов, как диапазон контроля, фиксированная ответственность, соответствие прав и обязанностей, делегирование ответственности на возможно низкий уровень управления, отчетность по отклонениям.

В теории менеджмента существует оптимальное число работников, которые должны находиться под началом одного руководителя. Это связано с тем, что есть предел того объема работ и числа подчиненных, которыми может эффективно управлять один человек.

Этот предел называется диапазоном контроля. Теория менеджмента не имеет точной формулы подсчета этого предела. Диапазон контроля определяется следующими факторами:

- способностями человека;
- способностями работников;
- типом работы;
- размещением подчиненных;
- степенью мотивации работников;
- важностью работы.

Говоря о фиксированной ответственности, делегирование полномочий — это разделение ответственности руководителя со своим подчиненным. Полнота ответственности остается за руководителем, она не может быть с него снята. Освободить руководителя от зафиксированной в инструкции ответственности может только вышестоящий начальник.

Что касается прав и обязанностей, то при делегировании полномочий нижестоящему эшелону передаются не только обязанности, но и права. Нередко же имеют место случаи, когда подчиненному лишь вменяются обязанности, но не передаются права. Руководители, склонные к авторитарному стилю управления, т.е. властные натуры, стараются держать права при себе. При таком раскладе реального делегирования полномочий не получается.

Делегирование ответственности на низы означает передачу ответственности за работу на возможно более низкий уровень управления. Если, скажем, менеджер сам выполняет рутинную работу (сортирует корреспонденцию, печатает свои деловые письма, подбирает нужную информацию), то он при осуществлении организаторской функции отступает от названного выше принципа. Это происходит от того, что человек не ведает о существовании этого принципа либо он следует стереотипу прошлой деятельности. Такое часто случается с людьми, которых повышают в должности. Некоторые, в силу своих психологических особенностей, так и не могут преодолеть расстояние между заводом и государственной властью. Они остаются маргиналами, т.е. людьми, которые отошли от одного берега, но не пристали к другому.

Принцип отчетности по отклонениям нацеливает подчиненного, получившего полномочия, информировать начальника обо всех отклонениях от плана. Однако, информировать о том, что «всё идет по плану», не только не обязательно, но и вредно. Подобного рода действия менеджера свидетельствуют о его низкой культуре. От них нужно избавляться самым решительным образом.

Наряду с принципами делегирования полномочий выделяют правила, которыми необходимо руководствоваться при передаче обязанностей на более низкий уровень управления. Так, например, прежде чем отдать распоряжение своему подчиненному, необходимо сделать акцент на результате, а не на методе выполнения данного задания, представить результат. А затем заставить партнера увидеть этот результат, описать его, дать его качественные характеристики и назвать сроки выполнения.

Определение правил, которыми должен руководствоваться партнер или подчиненный — еще одно условие для делегирования полномочий руководителем. Их должно быть как можно меньше - дабы избежать делегирования исполнения, - но их должно быть достаточно для описания всех серьезных ограничений. Необходимо указать на возможные трудности и проблемы, сказать, чего не надо делать, но при этом не говорить, что надо делать. Ответственность за результат нужно сохранять за ним, чтобы он сделал все необходимое в пределах установленных правил.

Для эффективной организации процесса делегирования полномочий обязательно нужно определять человеческие, финансовые, технические и организационные ресурсы, которые подчиненный может использовать для достижения желаемых результатов.

Установление стандартов, критериев оценки исполнения задания тоже является правилом эффективного делегирования полномочий.

Наконец, определение последствий, как позитивных, так и негативных, которые наступят по итогам оценки исполнения делегируемого задания (финансовое вознаграждение;

моральное вознаграждение; перевод на другую работу; последствия, связанные с общекорпоративными целями и т.д.) является обязательным правилом, которого должны придерживаться современные руководители.

Однако для успешной организации деятельности руководителя и организации в целом далеко не все можно делегировать на более низкие эшелоны управления. Например, планирование является исключительной обязанностью руководителя. Может быть делегировано лишь планирование конкретной работы или конкретных деталей общего плана. А стратегическое планирование должно осуществляться руководителем организации.

Иногда в коллективе попадают работники, которые расхолаживают других, подрывают групповую мораль и негативно влияют на морально-психологический климат в коллективе. Создание и поддержание духа сотрудничества и настроения на высокий результат у членов группы является обязанностью самого руководителя. Было бы глупо, если бы рядовой сотрудник читал лекции морали коллегам или работникам, находящимся выше его по рангу.

Хотя какие-то конфликты между членами группы могут быть разрешены теми людьми, которые непосредственно вовлечены в конфликт, руководитель отвечает за предупреждение деструктивных (нарушающих работу группы) или деморализующих (подрывающих настрой на работу) последствий. Поэтому разрешение и управление конфликтами в организации является прямой обязанностью руководителя.

Оценка результатов деятельности коллектива и отдельных ее членов – это та задача, делегирование которой не является целесообразным.

Контрольные функции также не всегда можно делегировать на более низкий уровень. Определение того, выполняются ли правильно задания и указания, как можно исправить ошибки для повышения эффективности работы, всё-таки является обязанностью руководителя группы. Вместе с тем, промежуточный контроль может делегироваться опытным и ответственным сотрудникам.

Управление дисциплиной в организации также является ответственной задачей руководителя. Исправление недолжного или неправильного поведения отдельных членов группы в ходе работы является исключительной задачей, делегирование которой не будет эффективным методом организации деятельности руководителя.

Кроме того, время от времени возникают ситуации, когда руководитель является единственным человеком в организации, который имеет необходимую квалификацию для выполнения определенной работы. У других работников может не быть необходимых знаний, ресурсов, информации, полномочий или умения установить контакты. В этих обстоятельствах руководитель не может делегировать выполнение работы. Однако, если данная задача будет повторяться и в будущем, целесообразно включить в ее выполнение другого сотрудника (сотрудников): рост его (их) компетентности со временем позволит делегировать данную задачу и компенсирует затраты руководителя на разъяснение, тщательный контроль и корректировку ошибок.

Таким образом, делегирование полномочий на современном этапе развития общества является неотъемлемой частью эффективной работы любого руководителя. Но всегда нужно помнить, что делегирование не является приказом или перекладыванием дел, которые не успел доделать руководитель. Нужно понимать, что процесс делегирования – это в первую очередь ответственность за результат, которая даже при передаче части ответственности на более низкие уровни управления остается за прямым руководителем.

ОЦЕНКА «360 ГРАДУСОВ»: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ
Фоминых Д.В. – студент, Киселева А.А. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Оценка персонала - одна из важнейших функций управления персоналом современной организации. Она позволяет связать воедино все элементы системы управления персоналом, такие как планирование потребности в работниках, отбор, адаптация, стимулирование труда,

развитие способностей, планирование карьеры сотрудников и т.д. А результаты оценки служат информационной базой для принятия решений в сфере управления персоналом.

В целях повышения объективности оценки персонала был создан метод «360 градусов». Предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника; это приводит к снижению субъективизма оценки.

«Обойти вокруг» сотрудника или соискателя по траектории 360 градусов можно в пять шагов.

Шаг 1: определить компетенции, по которым необходимо оценить сотрудника в соответствии с требованиями его должности. Например, лидерство, умение прислушиваться к чужому мнению, умение принимать решения, стрессоустойчивость и т. д.

Шаг 2: составить анонимные электронные или печатные анкеты для оценки компетенций. Каждая компетенция может оцениваться в нескольких вопросах, удобнее всего, если ответ предполагает выставление баллов.

Например, в Компании МТС метод основан на оценке внутренних компетенций по шкале от «1» до «4» баллов по каждому из индикаторов, дающих развернутую картину компетенции. При этом респонденты могут оставить комментарии к любому из вопросов.

Шаг 3: оповестить участников опроса о проведении оценки по методу «360 градусов». Необходимо сформировать правильное отношение к процедуре — это не проверка, за которой последуют репрессии, а диагностика для дальнейшего развития сотрудников.

Шаг 4: опросить двух подчиненных оцениваемого сотрудника, двух коллег и двух начальников, а также самого анализируемого и иногда его клиентов. Важно правильно выбрать респондентов — они должны тесно взаимодействовать с оцениваемым, причем именно в таких ситуациях, где он может проявить анализируемые компетенции. То есть коллега, с которым человек просто регулярно обедает, не подойдет. Если проводится оценка соискателя (обычно по телефону), то в качестве респондентов выбираются не те рекомендатели, которых назвал он сам.

Шаг 5: обработать результаты и ознакомить с ними начальника и самого сотрудника. При обработке сравниваются результаты в разных группах опрошенных, сравнивается самооценка сотрудника и его внешняя оценка коллегами, а также анализируются общие итоги. Знакомя с ними сотрудника, главное — тактично подать информацию, отдельно подчеркнув сильные стороны и отдельно те, которые необходимо развивать.

Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки – поведенческими примерами. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте. Однако следует учесть, что при проведении масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных.

Главным плюсом методики является получение в короткие сроки развернутой обратной связи (от коллег, подчиненных, руководителей) по уровню владения и использования основных компетенций.

Важно также, что оценка проводится именно по тем параметрам, которые мы сами выбрали. Методика удобна и тем, что дает толчок самому сотруднику для профессионального роста. Метод позволяет увидеть, в оценке каких параметров человек склонен себя переоценивать или недооценивать, в каких оценках он совпадает с мнением окружающих, выделить сильные и слабые стороны.

Плюсы методики будут важны только в том случае, если по ее итогам провести какие-то мероприятия. Результаты оценки используются для планирования развития персонала, внутренних перемещений, изменения оплаты. Например, если среди оценок компетенции «Умение работать в команде» разным сотрудникам выставлены низкие баллы, это сигнал, что необходимо больше внимания уделять сплочению коллектива. Методика также позволяет предотвращать и разрешать конфликты в коллективе, например, когда сотрудники зачастую решаются высказать недовольство руководителем только в анонимной анкете.

Результаты оценки также важны для формирования кадрового резерва, для ротации кадров. Руководитель получает дополнительную информацию для более грамотного распределения обязанностей. При появлении вакансий в первую очередь рассматриваются внутренние резервы — те, у кого компетенции соотносятся с требованиями позиции.

При использовании методики внутри организации главная опасность — коллективный сговор. Узнав о предстоящей аттестации, сотрудники зачастую сговариваются в курилках не писать друг о друге ничего критического. Чтобы этого не произошло, важно проводить большую подготовительную работу, объяснять положительные последствия объективной оценки.

Еще одна причина необъективности — страх огласки. Когда организация самостоятельно проводит оценку, есть возможность утечки данных — сотрудник не чувствует себя защищенным с точки зрения конфиденциальности. Например, оценивая своего руководителя, он «рисует» его образ лучше, чем тот есть на самом деле. Чтобы избежать утечки информации, проще всего обратиться к сторонней организации, которая независимо проведет исследование, или использовать опрос через интернет. Еще одна тонкость — для обеспечения анонимности нельзя проводить оценку менеджеров, имеющих менее трех подчиненных, ведь в этом случае сотрудник узнает от экспертов, что думают о нем конкретные люди.

Подведем итоги. Оценка «360 градусов» — это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, подчиненного, клиентов.

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом.

Сфера применения данного метода широка:

- для определения потребности в обучении сотрудника, тех компетенций, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;
- текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени;
- для подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
- для формирования кадрового резерва, лучше совместно с профессиональными тестами.

Мы видим, что как и любой метод, оценка «360 градусов» имеет свои преимущества и недостатки. Но правильное использование метода позволит получать более достоверные результаты и на их основе принимать правильные и результативные управленческие решения.

И в заключение следует отметить, что метод «360 градусов» может восприниматься коллективом негативно, как провокация — «ага, они решили заставить нас «стучать» друга на друга. Поэтому применять его лучше только тем организациям, в которых уже регулярно используются другие формы аттестации и где сотрудники доверяют службе по работе с персоналом.

Библиографический список:

1. Куриwach И. 360 градусов: как оценить сотрудника // www.nsk.erabota.ru
2. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2009. - №6

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ ДЭВИДА АЛЛЕНА
«GETTING THINGS DONE» КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО
САМОМЕНЕДЖМЕНТА

В персональном менеджменте одну из самых важных областей занимает управление временем, или тайм-менеджмент – совокупность различных технологий и методик, позволяющих организовывать и эффективно использовать собственное время. Прорыв в этой области знаний произошел на Западе десять лет назад, когда вышла книга Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса». Предложенная им методика Getting Things Done (или сокращенно GTD) нашла много поклонников по всему миру, благодаря своей универсальности – с одной стороны, и простоты – с другой. Так в чем же ее секрет?

Главный принцип GTD – организация информации. Человек должен освободить свой разум от текущих задач, перенеся их на внешний носитель. Таким образом, разум освобождается от запоминания того, что должно быть сделано, и может сконцентрироваться на фактическом выполнении самих задач.

Для реализации своих целей Аллен предлагает 3 основных модели:

- управление рабочим процессом;
- 6-уровневая модель обзора работы;
- естественный метод планирования.

Первая главная модель, управление рабочим процессом, служит для того, чтобы разобраться со своими целями и задачами. Каждый информационный элемент, поступающий в систему, проходит 5 этапов:

1. сбор. Нужно разгрузить разум, т.е. перенести все более-менее важное на бумагу или другой носитель и поместить в т.н. «корзину». Это может быть ящик стола, электронная почта, органайзер или все вместе. Каждая из «корзин» должна обрабатываться как можно чаще;
2. обработка. Основные принципы обработки «корзины» следующие. Если элемент требует действия, то: а) делаем это (если требуется меньше 2х минут), б) делегируем это кому-нибудь, в) Откладываем это. Если элемент не требует действия, то: а) оставляем это в справочной информации, б) выбрасываем это, в) в список «может быть когда-нибудь»;
3. организация. Для контроля за элементами, которые требуют внимания, Аллен советует использовать набор списков: следующие действия, проекты, отложенное, когда-нибудь и т.д.;
4. обзор. Его нужно делать ежедневно или как можно чаще. Также GTD требует, чтобы по крайней мере еженедельно проводился обзор по всем действиям, проектам и «отложенным» элементам для того, чтобы удостовериться, что любые новые задачи или предстоящие события введены в систему, и что все актуально;
5. действия. Собственно, само выполнение задач.

Вторая главная модель – шестиуровневая модель обзора работы, для видения перспективы задач и проектов. Автор образно называет ее «взгляд с высоты птичьего полета». Это следующие 6 уровней:

1. текущие дела;
2. текущие проекты;
3. круг обязанностей;
4. ближайшие годы (1-2 года);
5. пятилетняя перспектива (3-5 лет);
6. жизнь.

Аллен рекомендует проводить глубокий обзор всех уровней раз в несколько месяцев, для того, чтобы контролировать личные приоритеты, уточнять важность тех или иных задач и проектов.

Для большего удобства вводится понятие контекста – необходимых условий для выполнения задачи, чаще всего, связанных с географическим положением (дом, офис), наличием инструмента (компьютер, интернет) или определенных людей или группы (семья). Должна производиться группировка задач в зависимости от контекста.

Для больших проектов, т.е. задач, состоящих из нескольких шагов, существует третья главная модель – естественный метод планирования. Дэвид Аллен утверждает, что самая эффективная схема планирования, соответствующая человеческой природе, такова:

1. определение целей и принципов;
2. видение желаемых результатов;
3. мозговой штурм;
4. организация;
5. определение следующего конкретного действия.

Под следующим конкретным действием подразумевается ближайшее конкретное физическое действие, необходимое для того, чтобы проект двинулся дальше. Автор GTD утверждает, что каждый проект обязан иметь следующее конкретное действие.

Существуют критерии, по которым выбирается действие в настоящий момент. В порядке важности, это:

1. контекст;
2. время в наличии;
3. энергия (самочувствие и работоспособность в настоящий момент);
4. приоритеты (что важнее сейчас).

Именно проблема выбора текущего действия является довольно сложным моментом для тех, кто решил освоить метод GTD. Однако, в последнее время появляется все больше программного обеспечения, заточенного под метод Дэвида Аллена, где выбор текущего действия полностью автоматизирован и учитывает перечисленные выше критерии.

Внедрение рассматриваемой системы в свою жизнь становится, таким образом, легким даже для тех, кто впервые столкнулся с персональным менеджментом и не хочет тратить время на чтение книг или детальное освоение компьютерных программ.

ОСНОВНЫЕ ТРУДНОСТИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В КОМАНДЕ

Трипольская К.О.- студент, Киселева А.А. – ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Принятие решений долгое время считалось основной обязанностью руководителя. В основе этого процесса лежит выбор направления деятельности в условиях неопределенности. Если бы не было неопределенности в том, какое направление деятельности следует выбрать, не нужно было бы и принимать решение. Предполагается, что лица, принимающие решения, являются разумными, но эта разумность «ограничивается» недостатком знаний о том, что следует предпочесть.

Принятие решения – это интегрированная последовательность действий, которая включает сбор, анализ информации и обмен ею, выработку альтернативных действий, выбор вариантов среди предложенных альтернатив, а также осуществление выбранного варианта и контроль последствий принятого решения.

Основной вопрос для любого руководителя заключается в том, лучше ли решения принятые командой тех, которые принимают отдельные люди. Существует ряд факторов, скорее говорящих в пользу групп, чем в пользу отдельных людей:

1. Поскольку необходимо одобрение решения, становится необходимым охватить в процессе его принятия всех, кого оно затрагивает, для того чтобы облегчить его исполнение и достигнуть нужных результатов.

2. По мере увеличения сложности становится необходимым привлекать других людей с целью формирования экспертной оценки.

3. При работе группами процессы выявления проблем, вынесения решений и выбора, скорее всего, будут более медленными, но процесс осуществления решения, вероятнее всего, ускорится.

4. Если становится необходимой генерация идей или запоминание информации, командная работа повышает шансы выполнения задачи.

5. Если задача такова, что ее выполнению способствует дублирование усилий и разделение труда, то группы имеют преимущество перед индивидуумами; ни один человек не сможет справиться в одиночку с задачей в целом — необходим отбор участников в соответствии с их способностями.

Когда процесс принятия решения завершен, возникает интересное явление: показатели работы команды почти всегда лучше, чем среднее арифметическое результатов отдельных членов ее группы. Продуктивность работы команды можно рассчитать по формуле: Фактическая продуктивность = Потенциальная продуктивность + Синергия. Если фактическая продуктивность группы превосходит потенциальную, это предполагает, что группа переживает синергетический процесс (то есть нечто, связанное с совместной работой, позволяет этой группе показывать более высокие результаты, чем те, которые они получили бы, просто объединяя свои решения). Если фактическая продуктивность группы ниже потенциальной, это означает, что командная работа не эффективна.

Существует множество ошибок при принятии решений, которые оказывают влияние на способность обрабатывать информацию и взвешивать различные варианты. Информация часто неравномерно распределяется между членами группы, а процесс ее интеграции может быть усложнен неопределенностью, различными статусами членов команды, их неспособностью оценить важность той информации, которой обладают они, или информацией, которой обладают другие. Рассмотрим 5 основных ошибок, которые угрожают эффективной работе команды – это шаблонное мышление, расширение приверженности, парадокс Абилина, поляризация группы и принятие неэтичных решений.

1. Отсутствие личного мышления подразумевает стремление группы прийти к общему мнению, несмотря на то, что единодушие может привести к неправильной оценке, ненадлежащим, аморальным действиям. Групповое мышление приводит к снижению эффективности умственного труда, отсутствию проверки практикой и моралью в результате группового нажима для достижения согласованности мнения. Причинами группового мышления могут быть как давление группы, так и искреннее желание объединиться и отражать взгляды всех членов группы. Давление может исходить от руководства, если существует указание прийти к какому-то решению, с которым должны согласиться все, как это бывает в командах, состоящих из представителей различных подразделений. Недочеты, возникающие в связи с групповым мышлением, могут привести ко многим недостаткам в процессе принятия решений, к ним можно отнести: неполное рассмотрение альтернатив, неточное видение целей, отсутствие проверки альтернативных вариантов, ошибки выбора и др. Каждая из этих форм поведения мешает рациональному процессу принятия решения. Лидер команды должен принимать меры для предотвращения группового мышления, они основываются на двух целях: стимулированию конструктивного конфликта и снижении озабоченности тем, как группа выглядит с точки зрения других. Нужно снижать страх членов группы вести дискуссии и побуждать их к выражению различных точек зрения. Следует помнить, что многочисленные команды скорее становятся жертвами группового мышления, при составе, превышающем 10 человек, члены команды ощущают меньшую ответственность за результат; также команда, которая пользуется уважением у всей организации, более эффективна в принятии решений.

2. Эскалация приверженности – это тип поведения, при котором команды будут продолжать придерживаться проигрышного варианта действий, несмотря на явную необходимость его изменить. На первой стадии эскалации приверженности команда,

принимая решение, сталкивается с сомнительными или негативными результатами. Такое событие подталкивает к повторной проверке нынешней тактики команды, в ходе которой сопоставляется выгода продолжения работ в прежнем направлении либо изменение тактики. Если приверженность низка, то команда может отказаться от проекта и рискнуть выбрать другой вариант. Однако, если приверженность высока, то команда будет продолжать придерживаться избранного курса, который не приносит эффективного результата. Лучший способ избежать эскалации приверженности – это осознание неверности решения и выбор альтернативного варианта, при этом нужно не бояться рисковать и уметь управлять этими рисками. Необходимо иметь несколько критических точек зрения на проблему, лучше всего привлечь тех, кто лично не вовлечен в ситуацию.

3. Парадокс Абилина – это тип поведения, заставляющий команды сделать нежелательный выбор, который никто из членов команды не сделал бы в одиночку. Члены группы принимают какую-либо позицию, потому, что чувствуют, что этого хотят остальные, они не бросают друг другу вызов, потому что хотят избежать конфликта или достичь консенсуса. Несмотря на то, что это один из видов «пузырей ожидания» (ожидания по поводу ожидания других людей), который лопнет, если хоть один человек выразит противоположную точку зрения, он может оказать серьезное влияние на реальное поведение команды при принятии решений. Это может произойти, если члены группы не высказывают своего мнения друг другу. Действия, которые помогут избежать подобной ситуации, включают назначение «адвокатов дьявола» (человека, преднамеренно придерживающегося точки зрения, противоположной общепринятой, или же препятствующего зарождающемуся консенсусу), высказывание своего мнения всех членов группы и уважительное выслушивание мнения других, сведение к минимуму различий в статусе участников обсуждения. В некоторых случаях целесообразно провести тайное голосование.

4. Поляризация группы является тенденцией групповых дискуссий, направленных на формирование мнения группы, что приводит к более полярным суждениям, чем то, которое могло бы быть получено объединением мнений отдельных индивидуумов. Команды бывают как более рискованными, так и более осторожными, соответственно и поляризация групп может быть сдвинута как к полюсу риска, так и к полюсу осторожности. Рискованная, динамичная команда, сдвинутая к полюсу риска, состоит из инициативных людей, новаторов. Осторожные группы преимущественно состоят из консерваторов.

5. Еще одним видом отклонений, оказывающим влияние на большинство людей и компаний, является принятие неэтичных решений. Основная причина неэтичного поведения – это уверенность в том, что «все это делают». Другая проблема заключается в снижении чувствительности поведения – человек, неоднократно переступавший границу допустимого поведения, теряет чувствительность и внутренний контроль над собой. Борьба с неэтичными решениями можно при помощи культуры организации. Для того, чтобы каждый член организации принимал правильные решения без непосредственного руководства, он должен ориентироваться на нормы этики и морали. В команде должно быть четкое представление, что за совершение проступка следует наказание, а за хорошее поведение – вознаграждение.

Команды принимают важные решения, и часть из них не будет хорошими, несмотря на самые лучшие намерения. Неудачных решений избежать нельзя, можно лишь говорить о создании организации, которая могла бы оптимально учиться на своих ошибках. Принятие решений подразумевает определенную долю риска, который можно свести к минимуму за счет создания культуры честности и доверия в организации.

УСИЛЕНИЕ КРЕАТИВНОСТИ КОМАНДЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Мирко Е.В. - студентка, Киселева А.А. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Инновационный путь развития, на который сегодня встает наше общество, оказывается возможным благодаря формированию особого типа личности - инновационной личности обладающим креативным мышлением. Креативность персонала становится предпосылкой создания инновация, модернизации и развития организации. Однако часто это уникальное качество оказывается задавленным окружающей средой, бытующими стереотипами. Креативность можно и нужно развивать! Существуют различные меры и способы развития креативности, которые может принять лидер команды, для того чтобы отвлечь типичные опасности, грозящие продуктивности мозгового штурма.

Так, одним из элементов повышающих креативность команды может стать подготовленный инструктор, который сможет создавать организационную атмосферу и удерживать команду на нужном курсе. Средства, которые вкладываются на присутствующего инструктора, окупаются. Команды, которые провели несколько сеансов мозгового штурма под управлением инструкторов, которые направляли их на продуктивную генерацию идей, в дальнейшем демонстрировали высокий показатель работы на сеансах без инструктора.

Но бывает так, что группы, проводящие сеансы мозгового штурма, часто достигают недостаточно высоких показателей работы, потому что у них нет соответствующих эталонов. Такие группы могут увеличить свою работоспособность за счет предоставления им информации об уровне работы других групп. Кроме того, задать высокий уровень работы можно с помощью внутренней конкуренции. Например, люди, решающие задачи, демонстрируют более высокие показатели, когда работают в паре с партнером, который несколько сильнее их.

Одной из самых серьезных причин ухудшения работы команды является повторение идей или небрежное отношение к идеям команды. Команды могут создавать организационную память, записывая идеи для всевозможного доступа. Группы чаще повторяют идеи, если они не упорядочены и не создан указатель. Так сеансы мозгового штурма усовершенствуются, если записывать идеи.

Чтобы закрепить и не упустить идеи, возникшие во время мозгового штурма, может быть применен метод фиксации информации. В ходе сеанса через определенные интервалы члены группы прекращают все разговоры и взаимодействия и записывают все идеи молча и независимо друг от друга. Записывание идей вместо проговаривания их устраняет проблему блокировки продуктивности, поскольку члены группы не должны дожидаться очереди для генерации идей. Кроме того, это может снизить конформизм, поскольку письменная форма устраняет необходимость в публичном оглашении и, как правило, более анонимна, чем устный мозговой штурм. Записанные идеи затем могут излагаться всеми членами группы по кругу и обобщаться на доске или листке бумаги. Желательно чередование генерации идей командной и индивидуальной генерации, поскольку это позволяет группам обойти блокировку продуктивности. Такая двухэтапная методика требует наличия множества условий для достижения оптимальной производительности при групповом мозговом штурме. Каждый член команды должен иметь время для уединенного размышления. Таким образом, работая вместе, затем по одному, а затем опять вместе, команды скорее добьются лучших результатов творческого мышления.

Даже если не применять запись в ходе сеансов мозгового штурма, нужно хотя бы периодически останавливать все разговоры, для того чтобы позволить участникам поразмышлять в тишине; чем больше пауз и периодов тишины во время сеансов мозгового штурма, тем выше качество идей.

Одна из разновидностей мозгового штурма электронный мозговой штурм (ЭМШ). ЭМШ был введен недавно в качестве способа генерации идей. Он подразумевает применение компьютеров, чтобы позволить членам группы взаимодействовать и обмениваться идеями. На стандартном сеансе ЭМШ участник сидят вокруг стола, на котором установлены компьютерные станции. Большой экран отражает все идеи. Идеи, которые генерируются в

сеансе ЭМШ, анонимные, и поэтому, как правило, их выражают более свободно и в большом количестве. ЭМШ применяется как одна из частей стандартного процесса совещаний в организациях. Это позволяет эффективно собрать идеи, организовать их и затем принять решения. Метод сокращает время проведения совещаний, повышает продуктивность, и позволяет концентрировать внимание больше на идеях, чем на людях, предложивших их. Когда идеи участников иссякают, они оценивают те, которые сгенерировала команда. Метод очень практичен и современен в наше время и может быть легко применен практически в любой большой компании.

Члены команды, во время обсуждения, обладающие различным образованием, опытом работы и точкой зрения, естественно, смотрят на проблему по-разному. Чем более разнообразна команда, тем больше вероятности, что она будет подходить к решению творчески. Команды, в которых члены различаются по своему прошлому опыту и точке зрения, превосходят команды, члены которых более одинаковы.

Так, например, в компании Toyota руководство компании собирает людей из всех подразделений компании - технического, конструкторского, производственного, логистики и продаж, каждый месяц в течение двух лет до того момента, когда запускается какой-то автомобиль в производство. По словам главного инженера Toyota Такеши Йошида «каждый человек в команде считается специалистом. Все они играют определенную роль в создании автомобиля, считая, что все одинаково важно для процесса, мы не ограничиваем себя единственным способом размышления над решением задачи».

Команды, генерирующие идеи в компании не остаются неизменными. Команды, в которых происходит замена членов, генерируют больше идей и больше различных типов идей, чем те команды, которые остаются неизменными. В командах с постоянными членами наступает некий застой, они двигаются по накатанной дорожке, когда начинают генерировать идеи. Команды же, меняющие своих членов, напротив, обращаются к большему количеству идей благодаря изменению и подстройке своих навыков. Более того, когда группа изменяется, у нее появляется уникальный шанс посмотреть на себя более внимательно. То есть присутствие новичка может мотивировать старожилов пересмотреть свою стратегию, а также выработать новую, а также усовершенствовать методы выполнения конкретной задачи. Мы считаем, что в этот момент команда находится в лучшем положении не только для того, чтобы подумать о стиле своей работы, но и для того, чтобы научиться от других. И, наконец, группы, в которых происходит смена членов, больше ориентируются на задачу, чем те, состав которых не меняется, в связи с временным характером взаимодействия членов.

Одним из наиболее популярных методов стимулирования творческих способностей на короткий срок, а также постепенного внушения страсти и мотивации является создание игровой площадки для работы. Единой схемы для такой игровой площадки не существует. Основная идея заключается в том, чтобы нарушить старые представления о том, что значит быть на работе, бежевые стены превращаются в палатки, помещения для сеансов мозгового штурма окрашиваются в яркие цвета, важно чтобы игровая площадка была функциональна. Пространство, которое спроектировано так, чтобы усиливать творческие способности, включает множество элементов развлечения. Например, можно убрать все двери кабинетов и сделать баскетбольную площадку, а места где проводятся мозговой штурм, переделать в корты для игры в мяч. Часто самые трудные задачи, решаются в тот момент, когда человек непосредственно не занимается этим. Так многие идеи в компании Nike были придуманы не на рабочем месте, а во время отдыха.

Итак, для того чтобы повысить креативность команды, необходимо, прежде всего, устранить все внешние препятствия (излишнюю спешку, неблагоприятный внутренний климат, излишнюю и неаккуратную критику). Одновременно повышенное внимание должно уделяться стимуляторам креативности (свобода творчества, вызов, создание атмосферы сотрудничества, командная работа, эффективная внутренняя коммуникация, справедливая система оценок, четкая постановка целей). И, конечно же, руководители компаний не

должны забывать о том, что креативный подход к решению проблем должен поощряться и вознаграждаться.

ТИМБИЛДИНГ КАК ФОРМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Чашкова М.О. - студент, Горбунова Т.Н. – доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Идея о том, что люди - самый ценный ресурс любой современной организации, давно не является новой. Однако далеко не все организации стремятся использовать этот ресурс максимально эффективно, и поэтому до сих пор лидирующие позиции на мировом рынке товаров и услуг занимают отнюдь не российские организации.

Основа работоспособности любой компании или предприятия - сплочённый коллектив сотрудников, который общими усилиями добивается поставленных руководством целей. В сплоченном коллективе даже самые сложные и ответственные задачи решаются быстрее и результативнее, поскольку осознавая, что все сотрудники выполняют одну задачу, успех решения которой положительно скажется на общем деле, можно прийти к полному взаимопониманию и достичь наилучших результатов в любой сфере деятельности.

О значимости командного духа в рабочем процессе начали говорить ещё теоретики капитализма в XVIII и XIX веках, а сегодня все знания об этом объединили в такое понятие, как *team building*, дословно переводимое с английского на русский язык как "построение команды". Именно такое построение дружной и слаженной команды становится приоритетной задачей любого руководителя, который стремится достичь максимального успеха в работе своей компании.

Поскольку тимбилдинг является популярной формой эффективной работы с персоналом, то внедрение его на практике в российских организациях становится все более актуальной задачей для современного управления.

В рамках тимбилдинга существует огромное количество тренингов, суть которых заключается в организации эффективных совместных действий по преодолению проблемной ситуации. Существуют агентства, специалисты которых могут организовать тренинги любой степени сложности, начиная от настольных игр в аудитории и заканчивая экзотическими состязаниями на природе в духе "Последнего героя". Существуют и задания индивидуального характера, когда участнику предлагается преодолеть свой "барьер" неуверенности и страха, ощущая при этом поддержку команды. Такие упражнения чаще всего связаны с физическим контактом между участниками. В результате этих заданий у участников возникает ощущение доверия и взаимной поддержки, которое переносится и на рабочие ситуации.

После совместного преодоления препятствий в нестандартных условиях в коллективе возникает эффект сотрудничества "плечом к плечу". Когда участники оказываются в ситуации, где справиться с трудностями в одиночку невозможно, они на подсознательном уровне чувствуют преимущества работы в команде. Меняются и сами методы общения между участниками. Если в обычной жизни люди общаются по принципу "начальник - подчиненный", то во время тренинга эта дистанция сокращается. К тому же любые испытания помогают отразить лидерские тенденции. Если коллектив видит, что руководитель - лидер не только в бизнесе, но и в неформальной ситуации, доверие к нему возрастает в еще большей степени.

Конечно, сплочению коллектива способствует не только совместное преодоление препятствий в искусственно созданных условиях. В бизнес-среде мероприятиями, способствующими улучшению морально-психологического климата в коллективе, считаются и корпоративные праздники. Ведь для приобщения человека к коллективным ценностям достаточно порой чувства "причастности". На этом принципе основаны все массовые

мероприятия и торжественные церемонии, когда участников охватывает чувство единения и отождествление себя как члена единой команды. А это в свою очередь отвечает основным задачам командообразования.

Общение в неофициальной обстановке считается отдельной частью российской деловой культуры. Много говорится о необходимости формализовать бизнес-общение, но практика показывает, что неформальная обстановка по-прежнему часто является оптимальной средой для обсуждения вполне серьезных деловых вопросов. Именно поэтому многие руководители сознательно стараются создать условия для общения сотрудников "без галстуков", полагая, что это позитивно отразится на эффективности работы. Однако специалисты по управлению персоналом считают такое общение хотя и полезным, но все же не связанным с тимбилдингом. У настоящего тренинга всегда есть конкретные цели и задачи, профессиональные организаторы-психологи и четкая корпоративная идеология.

Органу студенческого самоуправления АлтГТУ – студенческому правительству уже давно известно о тимбилдинге не только с теоретической точки зрения. Уже на протяжении трех лет активисты политеха выезжают на школы студенческого актива «Шаг вперед», где они участвуют в различных мероприятиях, направленных на командообразование. Основной целью данного мероприятия является создание сплоченной команды активных студентов вуза, которые бы организовывали спортивные, культурно-массовые, интеллектуальные и другой направленности мероприятия для всех студентов университета.

Для более глубокого анализа тимбилдинга и его результатов нами было проведено социологическое исследование, в котором приняло участие 67 студентов Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова. В эту категорию респондентов вошли самые активные студенты вуза, которые посещали школы студенческого актива «Шаг вперед».

В ходе исследования было выяснено, что школа актива представляет собой выездной трехдневный тренинг на командообразование, который включает широкий спектр форм и методов обучения. Студентов, которые приезжают на школу актива, делят на команды по 10-15 человек. За каждой командой закреплен куратор, который отслеживает динамику и стадии формирования команды. Для достижения поставленной перед куратором цели, создания эффективной команды, он использует в своей работе игры на знакомство, выявление лидера, сплочение, рефлексию как форму обратной связи, домашние задания и другие методы работы.

Кроме того, на школе актива работает состав тренеров, которые также могут выполнять и роли кураторов. Тренера проводят ролевые игры, кейсы, читают мастер-классы, ведут лекции, мобильные интерактивы и т.д. Тренера позволяют участникам школы узнать информацию и приобрести навыки, необходимые для успешной работы в студенческом правительстве АлтГТУ. Респонденты указывали наиболее понравившиеся им мастер-классы, среди которых были «Организация массовых мероприятий», «Тайм-менеджмент», «Управленческая матрица», «Социальное проектирование», «Ораторское искусство» и др. 78% респондентов ответили, что полученные знания на школе актива помогают им в обучении и самоорганизации, а 83% считают, что эти знания они успешно применяют в работе в студенческом правительстве.

В ходе исследования также удалось выяснить, что 70-80% студентов, работающих в студенческом правительстве, пришли в этот орган студенческого самоуправления после школы актива «Шаг вперед». К результатам школы актива можно отнести не только количество студентов-активистов, занимающихся организацией мероприятий в вузе, но и повышение качества этих мероприятий. Так, полученные знания по основам фандрайзинга на школе актива позволили привлечь спонсорскую помощь на организацию ежегодного мероприятия «Мисс и Мистер АлтГТУ – 2010» в размере 86 000 рублей.

За 2010 год студенты, прошедшие курс подготовки в рамках школы актива, провели межвузовское мероприятие Dancing team, танцевальный флэшмоб в торгово-развлекательном

центре «Европа», проводились мероприятия для иностранных студентов нашего вуза и многие другие мероприятия.

Огромное значение имеет тот факт, что 89% студентов ответили, что нашли друзей на школе актива, с которыми они продолжают общаться и по сей день. К результатам тренинга на командообразование сами участники относят формирование команды, улучшение морально-психологического климата в коллективе, приобретение знаний и навыков, личностный рост, получение положительных эмоций. Всё это говорит о том, что тимбилдинг положительно влияет на рабочие процессы с точки зрения управления персоналом.

Результаты проведенного исследования показали, что школы актива АлтГТУ, которые являются разновидностью тимбилдинга, дают колоссальные результаты как для создания сплоченного коллектива, который готов стоять горой друг за друга и прийти в трудную минуту на помощь, так и для повышения эффективности работы организации – студенческого правительства АлтГТУ. Данный пример должен стать мотивом для современных организаций, готовых изменять свой стиль управления и тип мышления ради эффективного развития и совершенствования.

ПРЕСТИЖНОСТЬ РАБОЧИХ ПРОФЕССИИ КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Киперман А. - студент, Горбунова Т.Н. – доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

На рынке труда по-прежнему велик дефицит квалифицированных кадров рабочих профессий для промышленности, сельского хозяйства, строительства. Нехватка таких кадров вышла на первое место среди факторов, сдерживающих промышленный рост. Рабочие с большим профессиональным опытом были вынуждены в массовом порядке увольняться, искать себе работу не по специальности, но с высокой зарплатой, разрушились традиционные шефские связи между предприятиями и учебными заведениями.

Нужно отметить, что в последнее время происходит возрождение высокотехнологических отраслей промышленности, что повышает спрос на инженеров, а также высококвалифицированных представителей рабочих профессий: токарей, слесарей, фрезеровщиков и т.д.

Однако сегодня практически на всех предприятиях можно наблюдать одинаково невеселую картину: «старички», на которых все держалось, один за другим выходят на пенсию, а заменить их нечем. Потому что молодежь не торопится занять освобождающиеся места из-за стереотипа этих профессий как трудной и низкооплачиваемой работы. Разрыв между спросом и предложением на рабочие профессии не сокращается, а, наоборот, продолжает расти.

Если посмотреть динамику численности выпускников школ и профтехучилищ, то можно увидеть, что демографическая ситуация оказала влияние на их численность в сторону убывания.

Самые популярные профессии у россиян: помощник руководителя/ секретарь/офис-менеджер; менеджер по продажам/начальник отдела продаж; бухгалтер; продавец; главный бухгалтер; экономист; юрист/юрисконсульт; оператор ПК; менеджер по работе с клиентами; торговый/региональный представитель.

К рабочим требования сейчас очень высокие: нужно хорошо разбираться в технических новациях, в электронике, ведь сегодня все станки с электронной начинкой. Понятно, что училище не может располагать суперсовременной и быстро меняющейся технической базой, а вот крупные предприятия в состоянии предоставить ее для обучения рабочих. Делается это на договорной основе. Уже несколько лет по этому принципу работают некоторые крупные предприятия, например, той же легкой промышленности. Сложнее приходится небольшим

предприятиям. Содержать собственную «кузницу кадров», то есть, училища им просто накладно. Некоторые решают проблему нехватки профессиональных кадров, образовав подготовку в собственных цехах.

Рекрутеры и менеджеры по персоналу промышленных предприятий говорят, что причина непопулярности рабочей специальности кроется в несоразмерности заработной платы. Существует достаточно большой разрыв между интересами молодежи и теми вакансиями, которые диктует нам рынок труда. Одни хотят работать в престижной компании, а другие – просто много зарабатывать. Молодежь, окончив учебное заведение, не хочет работать по полученной специальности, в основном, по одной причине - из-за низкой зарплаты. Сегодняшняя система оплаты, во многом унаследованная с советских времен, тем не менее, позволяет стимулировать рабочих. Существует два вида зарплаты – окладная и сдельная. С помощью последней, безусловно, можно привлечь активную молодежь. Сдельная зарплата даст им стимул работать и зарабатывать, а может, и создавать свою команду, обучать уже своих учеников. Такие схемы полноценно работают лишь на предприятиях, прошедших техническую модернизацию. На старом оборудовании, высокую норму выработки не сделаешь.

Для специалистов с высшим образованием материальный стимул – не самое главное при трудоустройстве. Они могут пожертвовать уровнем зарплаты ради карьерного роста и престижа. Всем известно, что сегодня образование - это достаточно дорогое удовольствие. Поэтому, инвестировав в свое время средства в высшее образование, специалист после получения диплома вряд ли откажется работать по специальности. Хотя нет правил без исключений. Молодые люди, работающие после окончания вуза, например, продавцами – не такая уж большая редкость. Но это как раз те исключения, которые лишь подтверждают правило.

Что касается заработной платы на рынке рабочей силы, то сегодня все зависит от конкретного предприятия. Есть места, где квалифицированным кадрам рабочих специальностей платят очень хорошо, но, к сожалению, их мало и попасть к ним непросто.

Рабочие профессии по всей России в среднем составляют 76% от всех вакансий. В то же время число школьников, которые хотят получить эти специальности, за последние пять лет сократилось втрое. Недавно эксперты сделали срез по легкой промышленности. Оказалось, сегодня отрасли нужны более 500 рабочих и всего 25 специалистов и 10 руководителей. И это на 8 тысяч работающих в отрасли!

Правительство рассматривает привлечение извне населения трудоспособного возраста как один из способов решить проблему восполнения убыли населения и ожидающегося дефицита трудовых ресурсов. «России нужны квалифицированные кадры рабочих профессий. Именно рабочие руки, в первую очередь, будут иметь право на получение «вида на жительство».

Еще один путь решения данной проблемы – обратить взоры на начальную профессиональную подготовку квалифицированных рабочих кадров. По данным сборника Госкомстата РФ «Образование в России», за период с 1993 по 2003 годы количество студентов российских вузов увеличилось в 2,5 раза, а средних учебных заведений – на 25%. При этом совершенно противоположные тенденции наблюдаются в системе начального профессионального образования. Здесь за тот же период численность учебных заведений сократилась на 11%, количество учащихся на 12%, а выпуск квалифицированных рабочих – на 41%. И, к сожалению, такие тенденции продолжаются и в наши дни.

Одна из основных задач, стоящих перед системой профессиональной ориентации – воспрепятствовать разрыву профессиональной связи поколений и не потерять десятилетиями накапливаемый производственный опыт. Для этого на данном этапе важно изменить сложившиеся стереотипы о рабочих специальностях. Рабочий класс должен быть уважаем в обществе. Кадровые исследования последних лет показывают, что в ближайшие пять лет востребованность рабочих профессий значительно возрастет, потому что в стратегических

программах развития российской экономики ключевая роль отводится именно промышленной сфере.

Для полноценного обеспечения квалифицированными рабочими кадрами отечественных предприятий необходимо решить проблемы, с которыми сегодня сталкиваются учебные заведения начального профессионального образования (профессиональные училища, профессиональные лицеи, учебно-курсовые комбинаты, учебно-производственные центры, технические школы и др.). Во-первых, необходим периодический пересмотр и корректировка перечня специальностей, по которым готовятся рабочие кадры, в соответствии с меняющимися потребностями рынка труда. Во-вторых, необходимо решение проблем финансирования учебных заведений на основе поиска альтернативных госбюджету источников. Опыт подготовки квалифицированных кадров для производства в нашей стране есть, и достаточно большой. В советские времена рабочие кадры готовились успешно, создавались училища при предприятиях, которые участвовали в подготовке рабочих основных профессий для своих производств.

Предлагаем некоторые возможные пути повышения престижности рабочих профессий:

1. Создание новых высокотехнологических и модернизация существующих рабочих мест с обеспечением трудовой мобильности работников;
2. Создание надлежащих условий труда на рабочих местах с соблюдением санитарно-гигиенических норм, профилактика профессиональных заболеваний и травматизма на производстве;
3. Обеспечение привлекательного социального пакета (достойной заработной платы, дополнительных стимулов, обеспечение жильем и др.);
4. Обеспечение развития персонала на производстве, возможности профессионального и карьерного роста;
5. Оптимизация сети профессионально-технических учебных заведений с учетом ситуации на рынке труда, совершенствование учебного процесса и улучшение материальной базы этих заведений;
6. Изменение общественного мнения о значении и престижности рабочих профессий.

Что касается последнего пункта, здесь речь идет о совместной профориентационной работе и родителей, и учителей, и школьных психологов, и специалистов по профориентации центров занятости. Огромную роль в формировании общественного мнения играют средства массовой информации, радио, телевидение, Интернет-издания. Только совместными усилиями можно изменить представление молодежи о значении и престижности рабочих профессий. Конечно, это вопрос не одного дня. Понадобится еще немало времени и значительные усилия всей общественности, чтобы когда-нибудь современные молодые люди могли с гордостью сказать: «Мы – рабочие!».

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ ПЛАТФОРМЫ РС И РЕАЛИЗОВАННЫХ ЧЕРЕЗ ВЕБ-СЕРВИСЫ

Неустроев Н.Г. - студент, Горбунова Т.Н. – доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

По всему миру сейчас происходит увеличение свободы в личной занятости людей. Все большее количество специалистов меняют офисную работу на домашнюю. Однако такая форма занятости помимо очевидных плюсов несет в себе определенные сложности, главная из которых - необходимость эффективной самоорганизации. Когда нет всевидящего начальства, и никто не говорит, что и когда делать, успех деятельности зависит от умения правильно организовать свое рабочее время, уследить за всеми делами и быть в курсе, на каком этапе пути ты находишься. Несмотря на возросшую в последнее время актуальность этой проблемы, она существовала и раньше, и деловые люди призывали себе на помощь разные средства: дневники, записные и телефонные книжки, списки дел, различные системы

планирования активности. Эти способы не потеряли актуальность и сейчас, однако их ассортимент значительно расширился за счет их программных компьютерных аналогов. Называются они персональные информационные менеджеры или сокращенно ПИМы. В самом простом случае их функциональность аналогична обычному органайзеру - записной книжке с расписанием дел, контактами и рабочими заметками. Однако есть программы, возможности которых в работе с информацией просто гигантские и не могут быть заменены классическими бумажными аналогами.

Для того, чтобы разобраться во всем разнообразии предлагаемых рынком компьютерных органайзеров мною было проведено исследование основных продуктов подобного класса. Учитывались также веб-сервисы схожей функциональности. Ниже представлена сводная таблица и таблица функциональности.

Таблица 1 - Сводная таблица компьютерных органайзеров

№	Название	Цена (р.)	Инт.	Фун. (%)	Рус. яз.	GTD	Оценка
1	Microsoft Outlook	2400	пк	100	да	-	***
2	do-Organizer	2840	пк	100	-	-	***
3	MyLife Organized	1278 (1704)	пк	40	да	да	**
4	Leader Task	1000	пк	80	да	да	**
5	WinOrganizer	750	пк	80	да	-	**
6	Extra-Organizer	426	пк	80	да	-	*
7	C-Organizer	1136 (1420)	пк	100	-	-	***
8	Active Desktop Calendar	852	пк	100	-	-	**
9	Exiland Assistant	400	пк	80	да	-	**
10	PIMOne	852	пк	100	да	-	**
11	Task Coach	-	пк	60	да	-	*
12	Universal Organizer	-	пк	80	да	-	*
13	Mozilla Sunbird	-	пк	60	да	-	*
14	Miniplan	-	веб	80	да	-	***
15	Coolendar	-	веб	20	-	-	**
16	Google Calendar	-	веб	40	да	-	**
17	Remember The Milk	-	веб	80	да	-	**
18	internetsputnik.ru	-	веб	60	да	-	**
19	producteev.com	-	веб	20	-	-	**
20	planary.ru	-	веб	40	да	-	**

Комментарии к таблице:

- 1) Цена в долларах была переведена в рубли по курсу на момент написания исследования (28 р. 40 коп.). Если цена для физического и юридического лица различается, то цена для юр. лица указывается в скобках. Проверк означает, что программа бесплатна.
- 2) Инт. (интерфейс) означает установку на компьютер пользователя (пк) или работу через интернет (веб);
- 3) Фун. (функциональность) означает обеспеченность базовыми функциями ПИМа (в таблице 2 выделены жирным шрифтом) в процентном соотношении, где 100% - «в наличии все обязательные функции»;
- 4) Рус. яз. (русский язык) означает отсутствие или наличие русскоязычного интерфейса;
- 5) GTD – возможность использования системы GTD (Getting Things Done);

б) Оценка – личное общее впечатление автора о программе по трех-бальной шкале.

Таблица 2 - Функциональность органайзеров

№	Название	Планирование	Задачи	Напоминания	Контакты	Заметки	Почта	Журнал	Веб-ссылки	Mindmaps	Списки	Планы на год	Пароли	Финансы
1	Microsoft Outlook	+	+	+	+	+	+	+						
2	do-Organizer	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	MyLife Organized		+	+										
4	Leader Task	+	+	+	+		+							
5	WinOrganizer		+	+	+	+					+		+	
6	Extra-Organizer		+	+	+	+								
7	C-Organizer	+	+	+	+	+						+	+	
8	Active Desktop Calendar	+	+	+	+	+								
9	Exiland Assistant		+	+	+	+			+					
10	PIMOne	+	+	+	+	+	+						+	
11	Task Coach		+	+		+								
12	Universal Organizer		+	+	+	+	+		+					
13	Mozilla Sunbird	+	+	+										
14	Miniplan	+	+	+		+								
15	Coolendar		+											
16	Google Calendar	+	+											
17	Remember The Milk	+	+	+	+									
18	internetsputnik.ru		+		+	+			+				+	
19	producteev.com		+											
20	planary.ru	+	+											

На основании результатов исследования можно сделать следующие выводы:

1. На рынке программ-органайзеров есть много непохожих друг на друга решений.
2. Бесплатные продукты уступают платным в удобстве и функциональности.
3. В последнее время появилось много веб-сервисов с функциями ПИМов. Их плюсы – дружелюбность интерфейса и легкость адаптации. Минусы же – низкая скорость работы при медленном интернет-соединении (до 1Мб/с) и скудная функциональность.

ЦВЕТОВОЕ ОФОРМЛЕНИЕ ОФИСА – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Бережная Е. А. – студент, Горбунова Т. Н. – доцент
 Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Современные теории организации труда направлены на создание наиболее благоприятных условий труда для каждого работника. Именно благоприятная рабочая атмосфера позволяет работникам трудиться более эффективно и качественно.

Как это ни странно, но кроме различных аксессуаров, мебели, техники на уют и комфорт в офисе влияет цвет стен. От этого зависит психологическое, эмоциональное состояние персонала компании, самочувствие работников, а это влияет на эффективность развития предприятия, на успех бизнеса. Раньше в офисах использовались серые и белые тона. Но после развала СССР появилось большее разнообразие: от синих до вишневых цветов, от фиолетовых до красных. Но вот именно последние цвета неблагоприятно действуют на состояние сотрудников. Чтобы яркие кричащие стены давали сосредоточенно выполнять свою работу, при ремонте стен следует соблюдать несколько принципов.

1. Нужный цвет прибавит продуктивности в работе.

Каждый цвет должен иметь свое определенное место и быть нужным именно там. В кабинетах помещениях, где от сотрудников требуется внимательность, необходимы теплые тона. Например, желтый цвет замечательно стимулирует работу мозга, положительно влияя на умственные способности. Зеленый цвет улучшает зрение и успокаивает. Жемчужно-серый помогает ощутить спокойствие и комфорт на рабочем месте. Холодные цвета визуально увеличивают размеры помещения. Голубой помогает принимать только верные решения и сосредотачивает. Для наиболее продуктивной работы в офисе одним из основных оттенков должен быть любой цвет.

2. Остерегайтесь «отрицательных цветов».

Некоторые цвета могут сыграть отрицательную роль в помещении. Например, ярко-красный цвет способствует развитию конфликтов: сотрудники будут часто выяснять отношения между собой или скандалить с руководством. Но если работа кратковременная, то именно красный оттенок может повысить активность человека и его умственную деятельность. Темно-фиолетовые или темно-синие цвета угнетают человека и его эмоциональное состояние. То же самое делает и черный цвет - он навеивает неприятные настроения, ненужные воспоминания и мысли. Ни в коем случае не используйте розовый цвет - он расслабляет и придает легкомысленности сотрудникам, они не смогут сконцентрироваться на работе.

Вовсе не значит, что следует полностью отказаться от темных или ярких цветов. Просто нужно внимательно отнестись к их сочетанию, не переусердствовать.

3. Естественный свет и цвет стен.

При ремонте стен офиса следует учесть и ту сторону, на которую смотрят окна. Если в помещении мало света, логично будет использовать кофейный, желтый, коричневый и другие теплые оттенки. Холодные оттенки, например, голубой, светло серый, серебристый придадут свежести тем комнатам, которые наполнены теплом. Кроме того, при выборе цвета стен в офисе следует учитывать и подходящее освещение.

Мы провели исследования среди работников компании «ТТК-Западная Сибирь». Среди опрошенных - 49 работников Барнаульского представительства. Целью исследования было определение влияния цветового оформления офиса на производительность труда и психологическое состояние работников. В список цветов, по мнению опрошенных, негативно влияющих на работоспособность сотрудников, вошли: красный, черный, оранжевый, салатовый и розовый.

Участники опроса так прокомментировали свой выбор:

- 52 процента сотрудников считают, что красный цвет в офисе угнетает и отвлекает от работы;

- 45 процентов опрошенных считают, что обилие в офисном интерьере черного цвета не только сужает пространство, но и вызывает негативные эмоции;

- 17 процентов менеджеров говорят о том, что присутствие оранжевого цвета в интерьере раздражает и утомляет;

- 15 процентов респондентов считают, что салатовый цвет оказывает нагрузку на зрение. «Постоянная работа за компьютером требует периодически давать отдых глазам, а такой цвет стен их еще больше раздражает», – заметил один из участников опроса;

- 10 процентов отметили, что розовый цвет в рабочем интерьере способствует чрезмерному расслаблению и ассоциируется с легкомысленностью.

Среди цветов, дающих рабочий настрой, респонденты выделили синий, бежевый, зеленый и желтый. Такой выбор неудивителен. По законам колористики синий цвет помогает принять правильное решение, желтый – легче воспринимать новые идеи, а зеленый обеспечивает спокойствие и гармонию. Руководствуясь этими принципами в обустройстве рабочего пространства, можно значительно повысить работоспособность сотрудников.

Анкетирование показало, что цвет стен в помещении кардинально меняет стиль работы и ее результат. Так, большинство опрошенных признались: голубые стены вгоняют их в депрессию и не дают сосредоточиться, а желтые, наоборот, наполняют оптимизмом, энергией и желанием работать как можно лучше. Желтый цвет стен у сотрудников компании ассоциируется с солнечным светом.

Если в интерьере офиса преобладает красный цвет, среднестатистический работник становится более раздражительным и конфликтным. Как рассказал нам руководитель отдела продаж, раньше, когда в их кабинете были обои с преобладающим красным цветом, конфликты возникали чуть ли не каждый день. Причин конфликта найти практически не удавалось.

Представители компании пришли к выводу, что неправильный цвет помещения является не меньшим препятствием к эффективному решению задач, чем, скажем, пробки по дороге на работу, сидение в офисе до поздней ночи или традиционно тяжелое утро понедельника.

Впрочем, огромная роль цвета в формировании настроения известна давно. Все цвета имеют свое излучение, несущее ту или иную информацию. Не удивительно, что респонденты в исследованиях «ГТК-Западная Сибирь» так невзлюбили синий цвет.

Это и понятно, ведь все специалисты по хромотерапии единодушны: синий навеивает сон, рассеивает внимание. Какая уж тут работа, если вас со всех сторон окружает настоящее снотворное? Ровно противоположным эффектом обладает желтый. Он помогает сконцентрироваться, создает отличное настроение и общее чувство радости и даже придает ясность мыслям. Так что это действительно лучший цвет для рабочей обстановки. А если ежедневный труд требует значительной концентрации внимания и постоянного напряжения зрения, то самым «рабочим» цветом будет зеленый. Он благоприятно влияет на сон, контролирует состояние раздражительности при нервных расстройствах, нормализует кровяное и глазное давление, повышает остроту зрения.

Также не рекомендуется использовать в оформлении рабочих помещений фиолетовый цвет, особенно там, где требуется абсолютно точное и довольно механическое выполнение поставленных задач. В целом, фиолетовый цвет на организм человека влияет благоприятно: стабилизирует расшатанную психику, приносит душевное равновесие, снимает стрессы и даже стимулирует творческое мышление. Но, к сожалению, расслабляющее действие фиолетового цвета чревато легкомыслием в отношении своего дела и может привести к ошибкам там, где творческий подход к работе недопустим.

В заключении хочется отметить, что цвет – это немаловажный фактор в организации труда персонала. Если правильно подобрать цветовую гамму стен в офисе, то можно значительно повысить эффективность работы персонала и производительность труда в целом.

Библиографический список:

1. <http://timepost.ru/vliyanie-cveta-na-effekt-raboti.html>
2. http://www.montagi.ru/vybor_zveta_sten_ofisa.php
3. <http://www.segment.ru/rearticles/show/2243/>

ПОРЯДОК ОТКРЫТИЯ ФИРМЫ СТУДЕНТАМИ ВУЗА

Круглов В. - студент, Горбунова Т.Н. – доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Первоначальное и главное с чего начинается построения определенного вида бизнеса - это идея. От идеи в большинстве случаев зависит успех мероприятия. Актуальность данного замысла – проект должен быть интересен, он должен продаваться и приносить прибыль. Хорошо, если это, что-то новое и уникальное, выйдя на рынок с новым продуктом, у вас не только на момент начала деятельности будет преимущество быть единственным его представителем, но и даст вам хорошие шансы для развития, исключая момент внедрения в конкурентную среду с определенными “акулами” данной деятельности. Так же придумывая что-то новое и уникальное нужно учитывать, что большие средства и силы уйдут на продвижение и рекламу данного продукта.

Личная заинтересованность – очень хорошо, когда вы сами максимально владеете знаниями о продукте, который будете продавать. Увлеченность, знания, опыт и удовольствие вот, что должна приносить ваша первая фирма, доход в данном вопросе не столь важен, но и конечно нужно, чтобы он был положительный. Личная заинтересованность поможет вам контролировать и заменять большое количество специалистов, которое бы вам понадобилось в неизвестной вам деятельности.

Минимальные вложения - в первой своей деятельности вложений должен быть минимум так, как вы еще не владеете достаточным опытом и в силу юношеского максимализма и переоценки своих возможностей можете попасть в неприятную ситуацию и потерять крупную денежную сумму. Ни в коем случае не советую начинать первый свой бизнес в долг. В случае неудачи вы не только потеряете вложенные средства, но еще и останетесь должны. Это может отбить желание у вас открывать свое дело навсегда.

Время – для студента немаловажно, сколько времени будет отнимать его занятие. Сможет ли он построить свой дневной график так, чтобы успевать заниматься и учебой, и бизнесом. Учеба должна оставаться более важным занятием, чем фирма. Конечно, без ущерба для учебы развивать свое дело не получится, но минимизировать этот ущерб можно и нужно. Необходимо в погоне за успехом фирмы не забывать про образование, его важность и значение для вашей дальнейшей жизни намного важнее, чем ваша организация.

Для студентов раздел затрат очень важен. Не стоит начинать первый бизнес с крупных вложений. Идеальный вариант для студента - это продажа услуг или представительство, какой-то крупной фирмы. В данных видах деятельности практически нет затрат на первоначально уровне и ваш доход и успех напрямую зависит от вас. Занимаясь данными видами деятельности, вы практически ничего не потеряете и приобретете незаменимый опыт и навыки ведения своего дела. Если же вы все-таки решили начать, что-то связанное с вложениями: попробуйте их максимально уменьшить. Оценить, что необходимо на первоначальном этапе, а без чего можно и обойтись, на чем можно сэкономить, и используйте эту возможность.

Определившись с идеями и затратами, можно перейти к деталям. Первый вопрос, который у вас возникнет, что выбрать ООО или ИП. ООО предполагает собой уже более крупную деятельность, где подразумеваются серьезные денежные обороты и прибыль, бухгалтер, ведение счета, и первоначальные вложения на счет для открытия 10000 рублей. Есть, конечно, у ООО и свои плюсы, но для студента их весьма мало. Я бы советовал открывать ИП, во-первых, это упрощенная система налогообложения, с которой разобраться сможет каждый, во-вторых, первоначальные вложения - госпошлина 800 рублей. Выбрав ИП, встанет следующий вопрос, ЕНВД или УСНО. Выбирая ЕНВД, учтите, что оно не предусматривает нулевого дохода, убедитесь, что ваша деятельность попадает под ЕНВД.

Контроль на каждой стадии деятельности вашей организации помогает выделить недостатки и оперативно устранить их. Контроль деятельности и анализ рынка поможет гибко реагировать на тенденции рынка и выдерживать конкуренцию в данной области. В контроле следует придерживаться критического взгляда. Это весьма сложно, поэтому на этой стадии очень эффективна помощь компаньонов, сторонних людей и специалистов данной области.

Оценивая результаты, необходимо сделать определенные выводы. Рентабельность, окупаемость, прибыльность вашего мероприятия – вот на что следует обратить основное внимание:

1) Привыкайте, что после начала деятельности вам придется полностью подтверждать все свои расходы, сохраняйте чеки желательны и товарный, и кассовый.

2) Желательно заниматься организацией не одному, а с партнерами. Критический взгляд компаньона и приход к общему решению поможет избежать многих ошибок. Общие усилия намного эффективнее индивидуальных.

3) Не бросайте своей деятельности на полпути. Может произойти такая ситуация когда ваша организация не сразу начнет, приносит доход, это означает, что нужно увеличить свои усилия, найти ошибки и устранить их, но не в коем случае не бросать.

4) Не пропускайте мимо ушей слова старших и опытных людей, думая, что вы знаете всё лучше их, чаще всего люди со стороны видят те ошибки, которые вам не заметны.

5) Прочитайте на досуге подходящую литературу. Лично я советую классика – «Капитал» Карла Маркса, из новых авторов, откуда можно выделить что-то для себя: Абрамович и Киосаки.

СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ КАК ОДНА ИЗ ВАЖНЫХ ЛИЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СПЕЦИАЛИСТА

Филякова А.С.- студент, Горбунова Т.Н.– доцент
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Стресс – серьезная помеха успешному ведению бизнеса. Стрессовые ситуации могут возникнуть в компании по разным причинам, но чаще всего – из-за стиля управления в компании. Стрессоустойчивость — это термин, характеризующий некоторую совокупность личностных качеств, позволяющих работнику переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья. Данная тема является актуальной, так как любой специалист должен быть готов к любым форс-мажорным обстоятельствам и перезагрузкам, без последствия для себя и организации в целом.

Стрессоустойчивость, прежде всего, подразумевает под собой способность эффективно работать в сложных условиях, стрессовых ситуациях. В первую очередь, такое качество как стрессоустойчивость необходимо работникам тех профессий, которые связаны с ответственностью за жизнь людей (спасатели, врачи) или постоянным риском (спасатели, пожарные, сотрудники правоохранительных органов). Многие работники подобных профессий проходят специальную подготовку, позволяющую сохранять спокойствие и способность ясно мыслить и принимать решения в критических ситуациях. Но это далеко не весь перечень профессий, которым необходима стрессоустойчивость. Будь это педагог, менеджер, кассир, сварщик – в любой отрасли специалисты должны быть стрессоустойчивы, просто сила нагрузки и перенапряжения будет различна.

Факторы стресса могут быть связаны непосредственно с работой (недостатки организационных структур управления, проблемы делегирования полномочий, перенапряжения в период хронической полосы трудностей и чрезвычайных ситуаций, объективной необходимости выполнять часть работы за своих подчиненных, например,

заболевших заместителей и т. п.), или вызваны свойствами личности самого руководителя (тщеславие, нетерпимость, чрезмерное самолюбие, максимализм в постановке целей, особенности темперамента и др.).

Зачем же это качество может понадобиться работнику, который трудится в среднестатистическом офисе? Данное качество необходимо руководителям, на чьих плечах лежит большая ответственность. Им постоянно приходится принимать ответственные решения, порой в сложных нестандартных ситуациях. Стрессоустойчивыми приходится быть менеджерам при работе с проблемными клиентами. Иногда требование вакансии о стрессоустойчивости вызвано напряженной обстановкой в самом офисе, в коллективе или грубостью руководства компании. Руководители должны помнить, что положительная стимуляция сотрудников способна увеличить качественные показатели их работы с гораздо большей эффективностью, чем постоянное давление и чрезмерная требовательность. А при возникновении негативных ситуаций стоит переключать внимание с поиска причин произошедшего на результаты, которых необходимо достичь. Профессиональный стресс часто бывает вызван внешним физическим фактором (шум, теснота помещения, плохая вентиляция или освещение рабочего места и тому подобное) или поведением других сотрудников. Также на психологическом состоянии работника отрицательно сказывается отсутствие профессионального общения, недоступность нужных для работы ресурсов и отсутствие перспектив профессионального роста.

Несмотря на то, что многие исследователи называют главной причиной возникновения профессионального стресса организационный фактор, психологи отмечают ещё одну сторону данного явления. Помимо ситуации, вызывающей стресс, немаловажную роль играет отношение человека к данной ситуации. Для решения проблемы бывает достаточно устранить одну из этих составляющих. Поэтому если человеку не представляется никакой возможности избежать стрессовой ситуации, наилучшим вариантом будет изменить его отношения к проблеме. Здесь важна роль менеджеров по персоналу, которые должны донести до сотрудников понимание данного аспекта.

Обычно к работникам офиса такое качество, как стрессоустойчивость, приходит с опытом. Когда работник впервые сталкивается со сложной ситуацией или проблемным клиентом, ему трудно сохранить хладнокровие, он испытывает естественное волнение. Если же у него есть достаточный опыт работы с проблемными клиентами или принятия решений в непростых ситуациях, он будет сохранять спокойствие, конструктивно мыслить и правильно действовать, руководствуясь своим прошлым опытом.

Многие работодатели устраивают проверку кандидата на стрессоустойчивость во время интервью. Проводя собеседование, менеджеры по подбору персонала провоцируют соискателей, искусственно создают стрессовую, конфликтную ситуацию и наблюдают за реакцией соискателей. Основная цель – выяснить, как будет вести себя кандидат в стрессовой ситуации, расстроится ли он, потеряет ли самообладание, или же сохранит способность ясно мыслить и сможет достойно урегулировать конфликт. Проводя стрессовое интервью, менеджер по персоналу может проявлять фамильярность по отношению к кандидату, задавать личные или не имеющие отношения к работе вопросы, умышленно пытаться задеть самолюбие оппонента, делать паузы в разговоре, молча разглядывать кандидата, обращаться к кандидату с неожиданными просьбами, резко менять направление беседы и даже грубить кандидату. Специалисты кадрового рынка рекомендуют соискателям, столкнувшимся с таким необычным поведением менеджера по подбору персонала, в первую очередь сохранять спокойствие и воспринимать происходящее как тренинг. В таком случае соискатель кандидат сможет «переиграть» оппонента. Если Вы попали на стрессовое интервью, ни в коем случае не следует отвечать грубостью на грубость или проявлять раздражительность. Напротив, необходимо максимально доброжелательно отвечать на поставленные вопросы, сгладить противоречия, проявить выдержку и спокойствие. Но при этом не давайте себя в обиду. Именно такому кандидату, не склонному к нервным срывам,

уравновешенному, умеющему контролировать свои эмоции и при этом ясно мыслить и эффективно действовать, работодатель отдаст предпочтение.

Рынок труда в настоящее время насыщен различными специальностями, надо только понять, чего хочет добиться человек. С точки зрения стрессоустойчивости можно сделать следующий вывод, что стрессоустойчивым людям подойдет любая профессия, где нужно: реагировать быстро, быстро переключаться, чтобы получить результат. И, конечно же, умение работать в экстремальных условиях. Людей по уровню стрессоустойчивости можно условно разделить на: стрессотормозных (преимущественно спокойных профессий, таких как консультант, товаровед, библиотекарь, архивариус); стрессотренируемые – могут осваивать дело бухгалтерии, быть менеджерами по продажам, психологами; стрессонеустойчивые – научный сотрудник, ученый, психотерапевт и т.д.

Конечно, это не значит, что стрессонеустойчивый не может быть водителем автобуса. Может, но необходимо учитывать, что работа требует выносливости и быстрого разрешения ситуации в опасный момент, - что и будет являться стрессом. После этого он может неделю восстанавливаться. Поэтому такую работу лучше поручить стрессоустойчивому человеку.

Таким образом, каждый человек может выбирать профессию по которой он будет работать, но необходимо помнить, что каждая профессия и должность предъявляют определенные требования, которые должны подходить человеку. Так как несоответствие личностных характеристик человека требованиям занимаемой должности повлекут за собой не только негативные последствия для организации (текучесть, поиски нового сотрудника, не выполненная в срок работа, подрыв микроклимата в коллективе), но и для человека, как для личности. Это может перейти в тяжелые психологические проблемы.

Библиографический список:

1. Александро́ва Е. А. Как победить стресс: профилактика и методы лечения / Екатерина Александрова. - Москва: Центрполиграф, 2005. - 126 с.
2. Сандомирский М. Е. Защита от стресса. Физиологически-ориентированный подход к решению психологических проблем (Метод РЕТРИ). — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. — 336 с.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА СОТРУДНИКА ПО ТЕХНОЛОГИИ ФЕН-ШУЙ.

Ламм Д.Ю. - студент, Горбунова Т.Н. –доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Одним из важнейших элементов мотивации сотрудников являются комфорт и удобство офисного пространства. Опросы офисных работников различных стран показали, что более 90% опрошенных отмечают прямую связь между удобством рабочего места и качеством и эффективностью их работы. В комфортных условиях улучшается самочувствие сотрудников и качественнее выполняются рабочие задачи. Удобное рабочее место повышает настроение и позволяет лучше концентрироваться и решать профессиональные задачи. Также комфортные условия свидетельствуют о заботе начальства о работниках. Вообще, сама по себе тема организации рабочего места будет актуальна всегда. Но вот сегодня большинство работодателей задумывается над оптимизацией рабочего пространства. Модным явлением в данном направлении является устройство рабочего места по технологии фен-шуй.

Оказывается на рабочем месте не должно быть белого, черного и серого цветов. Желательно светло-оранжевый, желтый, бежевый, кофе с молоком и красный, такие цвета успокаивают и благоприятно влияют на психическое состояние работника. Также не рекомендуется наличие большого количества цветов, желательно два либо три.

По технологии фен-шуй не стоит располагать кресла сотрудников под книжными полками, кондиционерами и другими нависающими предметами, это способствует неудачам

сотрудников. За спиной работников не должно быть окна, лучше пусть будет стена. На крайний случай можно закрыть окно плотными шторами. Сидеть нужно лицом к двери, но не напротив нее, а по диагонали от входа. То есть работники должны видеть перед собой дверь и их должны оттуда видеть.

Рабочее место не должно быть в углу комнаты, между шкафами, сразу у двери и перед большим окном. Перед столом и за ним должно быть свободное пространство. Если будет много места вокруг вашего рабочего места, будет комфортнее за ним сидеть. Свободное пространство по фен-шую символизирует перспективу.

Хорошее освещение положительно сказывается на рабочей эффективности. Позаботьтесь об освещении стола, хорошо выполненное освещение привлечет положительную энергию. Солнечный свет всегда положительней электрического, но пренебрегать осветительными приборами, также не стоит. Если же в той комнате, в которой вы работаете, вообще нет окон, то повесьте на стену картину с изображением пейзажа или привнесите в интерьер другой кусочек природы (даже банальный фикус на краю стола, вполне может сыграть эту роль). Освещение должно обеспечивать равномерное распределение света в офисе по всей площади. Матовые белые лампочки наименее утомляют психику и наиболее безопасны для зрения. Оранжевые и желтые оттенки света снижают активность человека, способствует быстрой утомляемости и снижению эффективности деятельности. Поэтому слишком яркий свет тоже противопоказан в офисе. Если сотрудникам приходится работать допоздна, то необходимо сделать освещение максимально ярким.

Цветовую гамму для рабочего кабинета по Фен Шуй лучше подобрать в спокойной коричневой, серой, зеленой или бежевой гамме. Это нужно учитывать по световой характеристике кабинета, Если освещения мало, окна маленькие, то лучшим решением будут белые обои – способствуют большей освещенности кабинета. Если же комната слишком светлая, то лучше использовать более темные тона. Так можно уравновесить энергии *инь* и *ян*.

Хорошо если мебель в офисе будет коричневого цвета – он способствует активизации умственной деятельности и концентрации на важном деле. Черный цвет наоборот снижает умственную активность и вносит напряжение. Деятельность в офисе, где много предметов черного цвета, практически бесплодна.

Если в дальней левой части стола поставить настольную лампу или металлический предмет, привлекается финансовый успех. Если перед собой поставить свое фото с выступлением на какой-либо престижной конференции, вы активизируете свою удачу в карьере. Зона в дальней правой части вашего стола отвечает за интимные и семейные отношения, туда тоже нужно поставить фотографию, запечатлевшую хороший момент. Ограничению профессионального роста способствуют шкафы с устаревшей и более ненужной документацией. Разгребите эти кипы и выкиньте все ненужное.

Ориентировать рабочий стол необходимо за спиной шефа, неважно в какой комнате, или на каком этаже он находится. Направив свой стол, лоб в лоб со столом начальника, долго на работе вы не продержитесь. Также важным приоритетом служит входная дверь – никогда не ставьте стол напротив двери, это отрицательно скажется на самочувствии.

Если стол стоит таким образом, что входная дверь находится позади, и переставить стол нельзя, то повесьте зеркало, так, чтобы было видно всех входящих. Лучшее положение стола - когда за спиной стена. Сидя спиной к окну, вы лишите себя поддержки начальства, и все проекты будут обречены на крах. В крайнем случае, можете повесить на окно жалюзи, либо плотные шторы. Если рабочее пространство ограничено и очень стесненно (кабинки операторов), следует визуально расширить пространство, повесив на стену картину, портрет или большой календарь.

Привлеките к себе финансы, положив в дальний левый угол стола любой металлический предмет.

В первую очередь Фен Шуй – это абсолютный порядок во всем. Поэтому соблюдайте чистоту своего рабочего места и комнаты, в которой работаете. Пренебрежение этой

фундаментальной основы приведет к отсутствию циркуляции энергии Ци, а значит к болезням и неудачам.

Комфортное рабочее место для сотрудников — это не просто удобное кресло, но и хорошо организованная обстановка: мебель, которая не мешает движениям, удобное рабочее место, где все под рукой.

В целом, для выбора места работы организация рабочего места не имеет решающего значения. Такие факторы как зарплата, карьерное развитие, интересная работа, дружелюбная атмосфера в компании имеют большее значение. Тем не менее, при выборе компании-работодателя организация рабочего места более важный фактор, чем соц. пакет, местоположение офиса или престижность компании.

СИСТЕМА 5С — ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАБОЧЕГО МЕСТА

Трипольская К.О. - студент, Горбунова Т.Н. – доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

В последние несколько лет мы стали свидетелями череды аварий и катастроф, связанных со сложным высокоавтоматизированным производством - аварии на атомных электростанциях, падения самолетов, сбои компьютерных систем и систем телекоммуникаций. Анализ причин этих аварий чаще всего показывает, что они кроются в сфере соприкосновения оборудования и персонала. Мелкие недочеты, несвоевременные ремонтные и профилактические работы, недостаточно тщательно выполненные операции контроля. В современных сложных системах эти и подобные ошибки даже одного человека могут вызвать катастрофические последствия.

Повышение производительности и создание комплексной качественной рабочей среды – одна из основных задач, стоящих сегодня перед современными организациями. Простые приемы наведения порядка на рабочем месте, чистоты и укрепления дисциплины, в реализацию которых вовлекаются все члены коллектива, создают мощный импульс для организационного развития и основу для внедрения более сложных методов повышения производительности и безопасности на рабочем месте. Эти принципы лежат в основе популярной японской системы, которая получила название «5С».

«5С» – система вовлечения всего коллектива в регулярную деятельность по наведению порядка, чистоты и укреплению дисциплины на рабочем месте. Ее реализация помогает повысить производительность труда рабочих, снижает количество брака, а в конечном итоге экономит время и деньги компании. Появилась система в Японии в середине прошлого века. Ее идеологом считают Каору Исикаву, известного теоретика менеджмента качества. Идеи 5S получили широкое распространение во всем мире после признания ее заслуг в рамках «Производственной системы Тойота» («Бережливого производства»). Позже систему с успехом внедрили у себя многие американские компании, среди которых лидеры американской промышленности - Procter & Gamble и Caterpillar. В некоторых странах сегодня встречаются близкие 5S национальные методики. К примеру, в Финляндии существует система Tuttava, развивающая навыки безопасной и производительной работы. В нашей стране о системе «5С» напоминают отголоски подзабытой научной организации труда (НОТ).

Со звука «С» начинаются пять японских слов: Сейри (сортировка)-Сейтон (порядок)-Сейсо (чистота)-Сейкетсу (наглядность)-Сицукэ (ответственность). Пять простых правил системы «5С» указывают на то, что нужно делать сотрудникам организации на рабочем месте.

1. Сейри – сортировка, организация. Оставить только то, что необходимо и в том количестве, сколько необходимо. Отделить нужные инструменты, предметы и документы от

не нужных с тем, чтобы убрать последние с участка. (Удали ненужное. Если сомневаешься – выбрасывай).

2. Сейтон – порядок, упрощение. Разложить и хранить все необходимые предметы в четко определенных местах для обеспечения легкого и удобного к ним доступа. Использовать систему обозначений, которая облегчит поиск предметов. Это, к примеру наклейки, ярлыки, указатели, таблички, каталоги и т. п. (Разложи все рационально. Свое место для каждой вещи и каждая вещь на своем месте).

3. Сейсо – чистота. Поддерживать идеальную чистоту на рабочем месте. Чисто там, где не создают грязь и убирают ежедневно, поэтому если уделять внимание уборке каждый день, она станет легче. Не допускать и не создавать грязь на столах, оборудовании, полу, стенах. Определять и устранять источники загрязнения сразу. (Убирай сразу и исключай причину загрязнения).

4. Сейкетсу – наглядность, стандартизация. Разработать инструкции и стандарты по поддержанию порядка, чистоты и сортировке. Наиболее важные правила должны находиться на видном месте рядом с рабочими местами. (Стандартизируй правила. Смотри и знай, что и как должно делаться).

5. Сицукэ – ответственность, самодисциплина. Превратить следование установленным процедурам в привычку. Правила должны неуклонно выполняться и совершенствоваться. (Выполняй и улучшай правила).

Японские исследователи считают: если менеджеры компании не могут реализовать «5С», значит, они не могут эффективно управлять. И напротив, если вы можете освоить систему «5С», это значит, что вы сможете также успешно внедрить и другие более сложные системы. Причина этого заключена в том, что система «5С» не требует для своего осуществления какого-то особого штата управленцев и не станет эффективной, пока весь персонал не будет к ней приобщен и не начнет думать об успехе этой системы. Но если система «5С» уже внедрена, то можно считать, что и другие системы почти наполовину освоены (в части дисциплинированности персонала и его готовности к осуществлению изменений).

Из отечественной практики внедрения системы «5С» можно сделать следующие выводы:

- система применима и может успешно внедряться на отечественных объектах бизнеса и в организациях различных форм собственности;
- содержание принципов системы и технология ее внедрения требуют существенной адаптации с учетом особенностей отечественной экономики, методов организации производства и менталитета персонала;
- возможность успешного внедрения непосредственно зависит от социально-экономических условий труда на рабочих местах, т. е. уровня и регулярности выплаты заработной платы, систематической и ритмичной загрузки производства, соблюдения со стороны администрации хотя бы основных требований к безопасным условиям труда.

Каждое правило системы, которое необходимо выполнить, само по себе несложно. Трудность заключается в том, чтобы не прекращать его выполнения. Это требует решительности, настойчивости и сотрудничества, что, в свою очередь, создает ощущение принадлежности к команде и улучшает корпоративный климат.

Работа по внедрению системы «5С» позволяет создать из рядового подразделения настоящую команду, где каждый участник, ответственно выполняя свою работу, ориентируется и на общие командные цели: независимо от своего должностного статуса прилагает усилия к тому, чтобы круг обязанностей команды был выполнен наилучшим образом.

Результатом внедрения системы «5С» должна стать новая атмосфера в коллективе организации: исключение из производства всего лишнего, ненужного; наведение порядка; бережное отношение к здоровью и жизни друг друга; поддержание и сохранение

работоспособного состояния оборудования - все это позволяет людям проявлять свои лучшие качества, создавать обстановку доброжелательного отношения друг к другу, формировать позитивный настрой не только на работе, но и в жизни.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ЭВОЛЮЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РОССИИ

Киселева А.А – ст. преподаватель, Мишин А.К. – к.э.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Управление талантами – это профессиональный термин, ставший популярным в HR-е с конца 90-х, когда высокотехнологичные компании начали вести «войну за таланты». Термин был введен компанией McKinsey в 1997г, после исследования этого феномена и выпуска книги с одноименным названием.

Управление талантами напрямую связано с HR-стратегией, основанной на модели компетенций. Это определяет методы, применяемые в области управления талантами. Критично важными являются как ключевые корпоративные компетенции, так и специфические компетенции. Старые модели компетенций содержали в большей степени формальные признаки, такие как, например, образование, продолжительность работы в компании и т.д., что не позволяло прогнозировать продуктивность сотрудника в будущем.

Управление талантами включает в себя:

1. onboarding (букв. «прием на борт») - систему привлечения и развития новых, перспективных и высококвалифицированных сотрудников, которая состоит из профессионального проведения интервью при найме на работу, быстрой адаптации и гармоничного включения новичков в корпоративную культуру организации. Лучшие системы onboarding обеспечивают быстрый рост осмысленности и продуктивности в работе, а также создание прочных отношений между сотрудниками

2. систему удержания и развития сотрудников в компании

Компании, которые используют управление талантами или систему управления человеческим капиталом, имеют продуманную стратегию в том, как они привлекают, отбирают, обучают, развивают, а также продвигают и перемещают сотрудников в организации. Кроме этого, в этом подходе имеет большое значение, как в компании ведется работа на индивидуальном уровне (управление личной эффективностью).

Так как это направление очень молодое, то вы можете столкнуться с разными интерпретациями термина «управление талантами»: для кого-то это специфика работы с особо одаренными индивидуумами, для кого-то это более демократичное понимание, основанное на убеждении, что все люди обладают талантами, нужно только создать адекватную систему выявления способностей и дальнейшего их развития. Из этого следуют две основных дефиниции данного термина.

1) Talent management - это система, нацеленная на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программ по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию людей с высоким потенциалом, кто особенно ценен организации (ключевых сотрудников).

2) Talent management - подход к управлению людьми через построение культуры, вовлечение людей, развитие их способностей и возможностей, реализуя процессы привлечения, развития и использования (развертывания) талантов. Перечисленные процессы должны быть согласованы с целями организации.

Эффективное управление талантами - расстановка правильных людей с правильными навыками на правильные позиции в правильное время.

Как показывает опыт ведущих компаний, намного выгоднее сделать ставку на собственных сотрудников, выращивая и воспитывая таланты в своей среде. Жизненный цикл таланта включает в себя в себя следующие этапы:

- Идентификация, привлечение и отбор;
- Наём и адаптация;
- Карьерное планирование;
- Планирование замещений, преемственности;
- Мотивация и организационное развитие;
- Оценка деятельности и удержание;
- Построение и поддержание отношений;
- Управление эффективностью деятельности;
- Развитие команд и индивидуумов.

Отсутствие хотя бы в одного из этих этапов ведет к потере таланта для компании. Так как же идентифицировать уже существующие таланты и как определить потенциально талантливый персонал?

Для идентификации потенциальных талантов (HiPo), как правило, используют процедуру ассессмента. Талант можно представить следующим образом (см. рис 1):

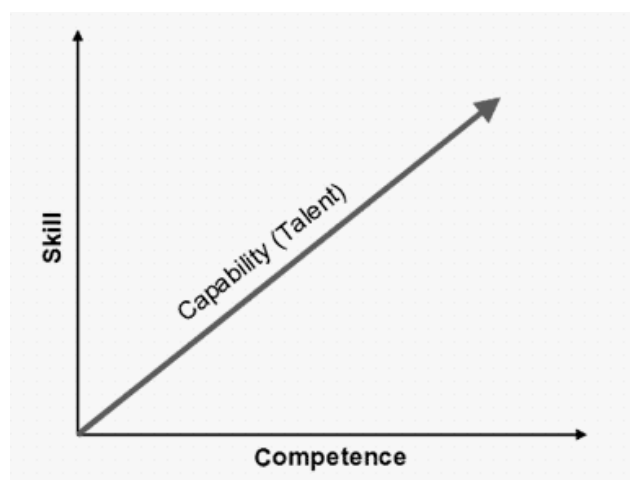


Рисунок 1 - Взаимосвязь: навыки и компетенции

График позволяет перевести понятие таланта в область измеряемых величин. Для примера приведу перечень управленческих компетенций, который использовался одной из компаний для выявления HiPo сотрудников:

1. принятие решений,
2. напористость в достижение целей,
3. открытость новому и адаптивность,
4. четкость изложения,
5. влияние,
6. мотивация подчиненных на достижение результата,
7. межфункциональное взаимодействие,
8. корпоративность.

Модель компетенций тесно связана со стратегией бизнеса. Модель, описанная выше, была разработана для нефтедобывающей компании. А для компании занимающейся продажами она будет другой. На основе результатов оценки формируют резерв HiPo. Готовят планы индивидуального развития сотрудников, вкладывают в них деньги, оценивают их деятельность и продвигают в компании. При этом затраты на развитие HiPo на порядок превышают затраты на развитие среднего сотрудника. Процедура для тех, кто уже считается талантом (talent pool) та же самая: оценка менеджерских навыков и деятельности. Если талант не прошел ассессмент (показал результаты ниже, чем требуется) и деятельность этого сотрудника обеспечивает конкурентное преимущество компании, талант необходимо развивать дальше, только не пытайтесь «учить ежа собирать орехи с деревьев». Но мало найти талант, важно дать ему возможность реализовать свой потенциал на благо компании.

В современной методологии выделяется три уровня управления талантами (см. табл.1).

- Кадровый резерв (или планирование замен);
- Планирование преемственности;
- Управление талантами.

Сегодня мы должны говорить уже и о стратегическом управлении талантами (strategic talent management).

Таблица 1 - Развитие методологии управления талантами

	Планирование замен (Replacement Planning)	Планирование преемственности (Succession Planning)	Управление талантами (Talent management)
Задача	Управление рисками	Стратегическое кадровое обеспечение и развитие	Всеобщая преемственность и развитие
Объект воздействия	Ключевые руководящие позиции	HiPo	Вся организация (в т. ч. талантливые сотрудники (talent pool))
Оценка	Профессиональный потенциал и деятельность	Оценка прогресса деятельности и лидерских компетенций	Все способности и результаты имеют значение
Результат	План замен для ключевых позиций	Развитие и карьерный план для Hi-Po	Полностью интегрированные в HR процессы системы развития и раскрытия талантов
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация.	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу.
Периодичность	Ежегодный обзор	Ежегодный обзор с планированием развития.	Непрерывно, с постоянной связью с остальными HR процессами
Участники	Руководители	Менеджеры	Участвуют Работники, специалисты по управлению персоналом, руководство, CEO
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение	Участие

Если брать опыт российских компаний, то в лучшем случае это опыт построения системы планирования замен (или кадровый резерв), в очень редких случаях, планирование преемственности. Обзоры, регулярно проводимые на западе, показывают, что 100 самых успешных компаний реализуют систему управления талантами на уровне два или три. Согласно данным обзора Fortune, набор ценностей для компаний лидеров рынка и компаний середнячков сильно различаются (см. табл. 2).

В результате подобного подхода к управлению талантами (у нас это именуют кадровым резервом) обычно получается следующее. Российская компания начинает процедуру оценки

персонала (ассесмент) и даже готовит планы по развитию этих самых талантов. Тратит деньги, а дальше ничего! Потому что, риск замены Петрова (пусть даже работающего не очень эффективно) на Сидорова, чей потенциал выше, не готов взять на себя никто. По крайней мере, до тех пор, пока ситуация не становится критической, да и тогда зачастую предпочитают человека со стороны. Раньше, талантлив подчиненный или нет, определял только начальник. А теперь ситуация изменилась, это делает кто-то еще (независимый оценщик). Да кому это понравится, особенно с учетом нашей ментальности!

Таблица 2 - Набор ценностей компаний лидеров и «среднячков»

Ценности 100 самых успешных компаний	Ценности компаний «среднячков»
Командная работа	Сокращение рисков
Внимание к клиенту	Уважение к вертикали руководства
Справедливость по отношению к персоналу.	Поддержка руководителя
Инициативность и инновации	Составление бюджета

Девиз одной из ведущих консалтинговых компаний - «Расти или уходи». Сегодня вопрос стоит так, хочешь быть лидером - ищи и расти таланты. Но надо помнить, что программы по управлению талантами начинают приносить плоды через полтора-два года после их запуска, это стратегические инвестиции в персонал. В России есть опыт разработки и внедрения управление талантами, в крупных транснациональных компаниях. Он показывает, что получение отдачи от талантливых сотрудников невозможно само по себе, без определенной корпоративной культуры, без взаимосвязи управления талантами и стратегии развития бизнеса.