

Секция «Экономика»
Подсекция «Экономика труда»
Руководитель подсекции – к.п.н, доцент А.В.Гайдук
Секретарь - ассистент кафедры ЭТ Т.Н.Горбунова
Заседание 26 апреля с 10-00 в ауд.517 г.к.

Содержание

1. ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. Киселева А.А.– студентка гр.УП-21 , Гайдук Антонина Васильевна - к.п.н, доцент,
2. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА ЯПОНСКИХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. Белая Н.В.- студентка гр.УП-41 . Гайдук А.В.- к.п.н., доцент
3. АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА НА ЗАО "АЛТАЙСКИЙ ЗАВОД ПРЕЦИЗИОННЫХ ИЗДЕЛИЙ" Елисеев М.Е. – студент гр.УП-51, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель
4. КАЧЕСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА HR-МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ Чернова А.С.- студентка гр.УП-41, Гайдук А.В.- к.п.н., доцент
5. НЕОБХОДИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ АВТОТРАНСПОРТА С ПОМОЩЬЮ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА. Юрьева А.С. – студентка гр.УП-51, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
6. МОТИВАЦИЯ И СПЕЦИФИКА УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ УП. Саенко И.Л.- студентка гр.УП-31, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель
7. РАЗВИТИЕ ФАКТОРИНГОВЫХ КОМПАНИЙ. Борщова М.В. – студентка гр. УП-51, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
8. НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ. Румянцева А.С. – студентка гр. УП-51, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИЙ. Галкина Е.В. – студентка гр. УП-51, Горбунова Т.Н. – ст.преподаватель
10. ВИРТУАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ КАК ВЫСШАЯ ФОРМА СЕТИ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА. Проскурина Д.Е. – студентка гр.УП-51, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель
11. АНАЛИЗ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЫ С ГРАЖДАНАМИ г. БАРНАУЛА И АЛТАЙСКОГО КРАЯ В 2005-2006 г.г. Мамедова Л.Б. – студентка гр.УП-31, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель
12. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Рындин Н.В. – студент гр. УП-51, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель
13. РОЛЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА. Бочарова Е.А.- студентка гр. УП-41 , Гайдук А.В.- к.п.н, доцент
14. ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ HR-ПРОЕКТОВ И ПУТИ ИХ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ. Шипай Е.С.-студентка гр.УП-41, Гайдук А.В.- к.п.н., доцент
15. ПОРТРЕТ КАДРОВЫХ СЛУЖБ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ Емшина Е.С. – студентка гр.УП-41, Гайдук А.В.- к.п.н., доцент
16. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ В РОССИИ . Лаврентьева А.С- студентка гр.УП-41, Гайдук А.В.- к.п.н., доцент
17. «ОНТОГЕНЕЗ» ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ Чернова А.С – студентка гр.УП-41, Гайдук А.В.- к.п.н. доцент

18. МОТИВАЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ. Горбунова Т.Н. – аспирант, Мишин А.К. – к.э.н., доцент

ТЕХНОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Практика показывает, что по истечении 4–5-летнего срока пребывания в должности у сотрудников может понизиться интерес к своему профессиональному развитию, не исключается понижение заинтересованности к процессу и результатам труда, а также и профессиональная деградация. При отсутствии возможностей профессионального или должностного роста необходимо предусматривать и применять механизмы стимулирования трудовой отдачи и профессионального развития.

Для руководителей и специалистов, чей потенциал повышения в должности исчерпан, но которые могут принести большую пользу фирме, целесообразна практика горизонтальной карьеры. Она дает возможность овладеть новыми сферами деятельности, повысить квалификацию, мастерство и постоянно поддерживать интерес к работе.

Горизонтальная карьера осуществляется, прежде всего, в форме *ротации*, которая применяется к людям, нуждающимся в многосторонней квалификации. Ротация имеет следующие разновидности:

Перемещение предполагает выполнение опытным работником прежних обязанностей на новом месте в данном подразделении. Оно используется при необходимости укрепления отстающего участка, преодоления конфликта и проч.;

Перестановка означает получение новых обязанностей на том же уровне правления, но в другом подразделении, что является формой повышения квалификации;

"Карусель", т.е. временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Перемещения являются важным объектом управления, которое обеспечивает целевую ориентацию и рациональное регулирование этого процесса для нахождения оптимального места работнику в структуре организации и формирования у него удовлетворенности его в целом и конкретным рабочим местом.

Служебные перемещения улучшают морально-психологический климат, ибо длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины. Особенно важно рационально перемещать молодых специалистов, стимулировать их готовность к решению более ответственных задач, производить из их числа поэтапный отбор кадров в резерв.

При планировании карьеры важно учитывать сроки, или стадии пребывания в должности. План карьеры составляется с учетом того, что оптимальное время нахождения специалиста на одной должности может быть в пределах 4–5 лет. Планомерное, постоянное перемещение (ротация) персонала благоприятно влияет на повышение его трудовой отдачи. За 4–5-летний период пребывания в должности человек проходит несколько стадий (рис. 1).

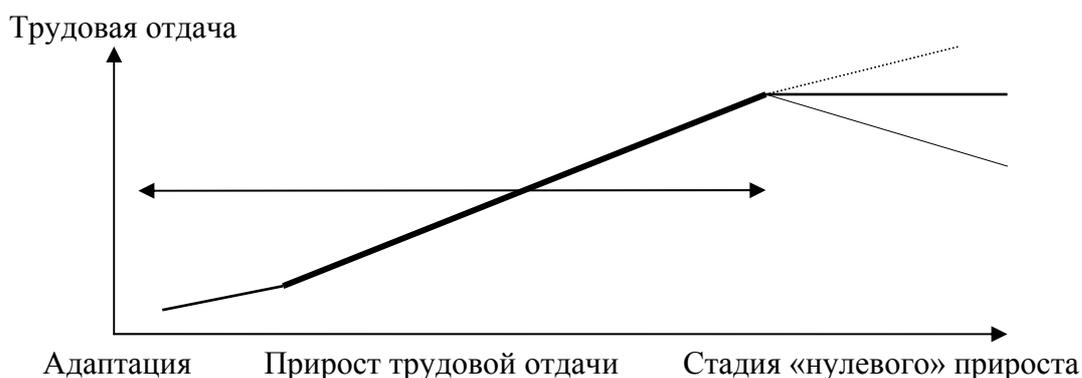


Рисунок 1. Стадии пребывания в должности

Пребывание в одной должности более 5 лет нецелесообразно из-за консерватизма, потери стратегического видения, обрастания неформальными связями, отсутствия критичности по отношению к себе.

Но строго ориентироваться при ротации сотрудников на 4–5-летний цикл пребывания в должности не следует. Здесь многое зависит от профессионального потенциала сотрудника, индивидуальной работы с ним и возможностей организации создавать условия для активизации развития его способностей.

Совокупность подбора и перемещений называется расстановкой кадров, т. е. их распределение по структурным подразделениям, должностям в соответствии с требованиями, опытом и деловыми качествами, особенностями трудового коллектива для получения максимального интегрального эффекта. Расстановка обеспечивает назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение им наиболее подходящего места.

Принципами служебных перемещений являются:

- достижение максимального соответствия квалификационного потенциала работника должностным требованиям;
- обеспечение наиболее подходящего места приложения сил;
- перспективность, предоставление возможности развития;
- индивидуальный подход к выбору будущей должности, вознаграждению и стимулированию.

Перемещения могут быть межпрофессиональными и междолжностными.

Формами междолжностного перемещения кадров являются:

1. Назначение на должность при приеме на работу.
2. Перестановка — движение в пределах должностного ранга или эквивалентного уровня.
3. Продвижение — повышение в должности с расширением прав и обязанностей.

Функциями служебных перемещений являются:

- наиболее полное использование потенциала работников;
- подготовка к назначению на более высокую должность;
- улучшение работы на главных участках;
- заполнение вакансий;
- назначение нужного кандидата на нужное место;
- стимулирование деловой активности;
- предоставление работы, более интересной данному лицу;
- освоение работником новой специальности;
- расширение опыта и пр.

Служебное продвижение осуществляется в соответствии с такими принципами, как:

- результативность работы;
- предпочтительность по сравнению с другими (общие способности, потенциальные возможности, соответствие стереотипу, симпатии, имидж);
- компетентность, уровень образования, развития;

- усердие, аккуратность, бесконфликтность;
- способность хорошо организовать формальную сторону дела;
- старшинство (вознаграждается умение дождаться своего «звездного часа»);
- умение угодить руководству, преданность ему;
- необходимость избавиться от мешающего сотрудника;
- знакомство, протекция.

4. Понижение в должности (смещение) и перевод на более низкую должность с сужением круга обязанностей, прав и ответственности (не рекомендуется, даже временно, делать это в отношении опытного руководителя, направляя его в качестве «пожарного» спасать положение дел; для этого лучше привлечь молодого специалиста).

В то же время перед принятием решения о понижении не справляющегося со своими обязанностями работника в должности рекомендуется, например: дать ему полностью войти в курс дела; учесть мнение коллег о его достоинствах и недостатках; проверить, чем вызваны трудности в работе (перегрузкой, независимыми моментами, личными свойствами); предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

5. Увольнение с должности и уход из организации.

Формами межпрофессионального перемещения можно считать:

1. Повышение уровня квалификации, сопровождающееся решением более сложных задач и высокой заработной платой, но при прежней должности.

2. Смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и увеличения заработной платы.

Мы предлагаем в качестве механизма корпоративной карьеры использовать кадровую логику. Кадровая логистика - термин, предлагаемый для обозначения набора инструментов и приемов для перемещения сотрудников внутри корпорации.

В корпоративных перемещениях кадровая логистика призвана найти ответы на следующие вопросы:

1. Какова потребность в кадрах и в каких именно?

2. Есть ли в организации такие сотрудники, возможности которых переросли требования их должностей?

3. В каких частях корпорации они работают, является ли перемещение для них карьерой, будет ли перемещение для них мотивирующим фактором?

4. С кем нужно договориться о переводе этих сотрудников?

5. Каких сотрудников необходимо побудить освободить места «идущим в гору» и куда, в свою очередь, переместить их?

6. Что делать с образовавшимися вакансиями, повторить действия со второго шага этого алгоритма или искать специалистов на рынке труда?

Как видим, при карьерных перемещениях даже одного человека внутри организации необходимо выстроить логистическую цепочку. Понятно, что эта цепочка реализуема при наличии тесных горизонтальных связей кадровика с руководителями всех уровней. Несмотря на свою сложность, кадровая логистика, обладает рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с политикой набора новых работников со стороны»:

- показывает, что карьерный рост в корпорации возможен;
- побуждает людей к профессиональному и карьерному росту;
- содействует закреплению сотрудников в корпорации;
- укрепляет горизонтальные неформальные связи между сотрудниками;
- создает возможности для обогащения профессионального опыта узких специалистов;
- создает возможности для здоровой ротации, давая шанс перспективным специалистам;
- дает преимущество более короткого адаптационного периода работника корпорации по сравнению с «внешним» работником.

Работа по организации кадровой логистики требует системного взгляда на кадровый ресурс корпорации, аналитического подхода при подготовке перемещений. На этапе реализации перемещений особенно важными становятся коммуникативная компетентность

сотрудников кадровой службы и его формальные и неформальные связи с лицами, от которых зависит успех кадровых перемещений в конкретных случаях. Регулярный кадровый аудит дает возможность планировать и готовить кадровые перемещения.

Использование методов кадровой логистики повышает роль линейных руководителей в решении кадровых вопросов. Вовлечение линейных руководителей в эти процессы достигается настойчивой работой кадровика по установлению неформальных связей, разъяснением достоинств кадровой логистики по сравнению с подбором «внешнего» персонала. Руководителям служб персонала больших корпораций кадровая логистика интересна, прежде всего, тем, что позволяет более полно использовать внутренние ресурсы.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА ЯПОНСКИХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ.

Белая Н.В.- студентка . Гайдук А.В.- к.п.н., доцент

Алтайский государственный технический университет (г.Барнаул).

Главная особенность, которая отличает японскую организацию оплаты труда от российской, – это отсутствие жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Этот фактор индивидуализирует размер заработной платы, что вовсе не характерно для России.

Итак, сравним особенности оплаты труда в России и Японии по следующим пунктам:

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически. Решение об увеличении заработной платы принимает Служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения на основе многостороннего анализа качества труда.

Здесь уместно провести сравнение с отечественными Отделами труда и заработной платы, которые занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации - это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда, которые обеспечивают зависимость заработка от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

Следует также отметить особенность организации оплаты труда в японских государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от российской ЕТС - большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата составляет примерно 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь - 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем в семье появляются дети, возникает потребность в кредите на покупку жилья. Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

В России же ничего подобного нет, рост заработной платы никак не зависит от событий в личной жизни, работники сами решают свои проблемы, сами планируют расходы на семейные нужды. Организация, где трудится работник, слабо поддерживает его внеуродовую жизнь, а полагающиеся материальные выплаты и пособия гарантируются федеральными законами, но никак не кадровой политикой организации, поскольку в России на большинстве

предприятий до сих пор не утвердилась модель «полезности персонала», а работники расцениваются лишь с позиции вынужденных затрат. Здесь, конечно, можно поспорить, привести в пример социальный пакет, который получает все большее распространение, становится непременным атрибутом корпоративного управления любой уважающей себя западной компании. Однако стоит понять, что если компания предлагает своим сотрудникам компенсацию в виде определенных льгот, значит, ей это выгодно, а с помощью соцпакета работодателя, не имея возможности увеличить заработную плату, компенсируют трудозатраты своих сотрудников.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях Японии используется система «плавающих окладов». Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.

В России такая практика слабо распространена, и в первую очередь потому, что система «плавающих окладов» связана с повышенной ответственностью за результаты труда и, как следствие, с гарантиями со стороны организации. И здесь возникает двойное отношение к подобной практике оплаты труда. С одной стороны, все в руках самого работника: от качества его труда, от грамотности подходов к своей деятельности зависит и будущее вознаграждение. Чем усерднее трудишься, тем больше заработаешь. С другой стороны, работники российских предприятий предпочитают, в большинстве своем, стабильность будущим более высоким доходам. У тех, кто выбирает фиксированный оклад, особый подход к жизни, выработанный годами: они ценят спокойствие, стабильность, гарантии; это люди с устоявшимися жизненными ценностями и принципами, имеющие семьи, детей, а, следовательно, чувствующие ответственность за них и не позволяющие себе рисковать в поисках заработков.

4. Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда - 1: 4. Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 3 раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата ли слесаря, продавца, инженера, врача, меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы только в 4-5 раз. Скорее всего, только этот элемент японского стимулирования пока не приемлем для России, поскольку удел низкой дифференциации в оплате труда - удел высокоразвитых стран. В России на сегодняшний день чрезмерная дифференциация в размерах заработной платы разного качества - 1:26.

5. Зависимость оплаты труда от числа освоенных профессий. Овладение смежными профессиями стимулируется материально. Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий на заводе холодильников компании "Мацусита дэнки" действует так: из 6-ти тарифных ставок 3 низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию; 4-ая ставка – для освоивших две специальности; 5-я – для тех, кто освоил три. По высшему «классу», 6-му, оплачивается труд рабочих, овладевших, по меньшей мере, пятью профессиями. Ротация работ в Японии предназначена для ознакомления сотрудников на собственном опыте с деятельностью различных участков, расширения их кругозора, развития способностей, повышения квалификации, приобретения новых знаний, умений и навыков, а множество различных проверок и контроля снизит до минимума шансы недобросовестного, ленивого и безынициативного работника на серьезную карьеру.

В России же ротация как метод обучения персонала и повышения заработной платы применяются крайне редко. О ней вспоминают лишь тогда, когда возникает необходимость замещения вакантной должности. Кроме того, зачастую критерии оценки недостаточно ясны и наглядны, с трудом поддаются проверке.

В заключении отметим, что многие проблемы в области организации труда в России можно изменить уже сегодня, применяя японские методы. К сожалению, только в начале 90-

х годов управленцы отечественных предприятий проявили интерес к японским методам управления трудом и получили возможность их применения. Всё большее количество руководителей сегодня осознают, что без системы экономической заинтересованности работников, прежде всего через связь результатов их труда с результатами вознаграждения, мы не сможем вывести российские предприятия на более высокий уровень производительности труда и научиться достойно оценивать труд работников.

АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА НА ЗАО "АЛТАЙСКИЙ ЗАВОД ПРЕЦИЗИОННЫХ ИЗДЕЛИЙ"

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

Руководство ЗАО "АЗПИ" , исходя из твердого убеждения, что устойчивое развитие предприятия и укрепление его экономического положения невозможно без повышения конкурентоспособности продукции (в т.ч. за счет приоритета качества), рассматривает политику в области качества как неотъемлемый элемент общей политики предприятия.

После проведенного анализа на ЗАО "АЗПИ" политика в области качества представляется как создание динамично развивающегося предприятия, имеющего современные разработки, способного оперативно реагировать на изменяющиеся потребности, удерживающего традиционных и находящих новых потребителей, обеспечивающего экономическую эффективность работы.

В основу политики качества положены *следующие равнозначные принципы:*

- приоритет запросов потребителей к качеству продукции;
- сочетание интересов партнеров, собственных интересов и реальных возможностей;

стратегические цели:

- достижение полной управляемости прогрессом обеспечения качества на всех этапах жизненного цикла продукции;
- минимизация непроизводительных и оптимизация производительных затрат на обеспечение качества;
- создание и поддержание имиджа предприятия, как предприятия, гарантирующего потребителю надежную работу изделий.

тактика:

Реализация принятых направлений стратегии качества обеспечивается следующими методами:

- выработка совместно с основными потребителями и поставщиками общих целей в области качества;
- поэтапный переход от контроля качества продукции к контролю и обеспечению качества технологических процессов;
- организация полного учета всех затрат, связанных с обеспечением качества с целью их оптимизации;
- обеспечение вовлеченности всех сотрудников предприятия в согласованную деятельность по обеспечению качества;
- адаптация к условиям предприятия и внедрение современных методов управления качеством при осуществлении всех видов деятельности, влияющих на качество, во всех подразделениях и на всех этапах жизненного цикла продукции;
- организация массового обучения всех руководителей, специалистов и рабочих методам управления качеством;
- широкое использование средств массовой информации и наглядной агитации для формирования в общественном сознании убеждения, что качество продукции неразрывно связано с благосостоянием работников;
- выявление, поддержка, пропаганда опыта лидеров в области качества, ежегодное учреждение премий за лучшие достижения в этой области;

- создание механизма экономического стимулирования работ по повышению качества внутри предприятия и механизма финансовой и технической взаимопомощи поставщиков и потребителей.

обязательства:

Руководство ЗАО "АЗПИ" берет на себя обязательства:

- разрабатывать и выпускать конкурентоспособную продукцию с необходимыми потребителям технико-экономическими и качественными показателями, обеспечивающую получение устойчивой прибыли;

- сотрудничать с потребителями и оказывать им посильную помощь в работе по обеспечению качества поставленной продукции;

- материально и морально поощрять достижения и творческую инициативу в работе по обеспечению качества продукции, вовлекать в эту работу весь персонал предприятия;

- обеспечить разработку и сертификацию системы качества, соответствующей ИСО 9001-94 "Система качества - модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании» как средства проведения Политики в области качества и достижения поставленных целей.

ответственность:

Руководители подразделений и технических служб являются ответственными за функционирование элементов системы качества, соответствующих профилю их деятельности и организацию работы по обеспечению качества, проводимых в руководимыми ими подразделениях.

АЗПИ: ТОЧНОСТЬ — ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА

Алтайский завод прецизионных изделий — крупнейший российский производитель распылителей и форсунок для дизельных двигателей.

Применение высокоточного оборудования, оригинальных технологий, эффективная система обеспечения качества продукции, высокая квалификация персонала позволили предприятию заработать хорошую репутацию на внутреннем и мировом рынке.

В настоящее время на заводе изготавливаются распылители и форсунки ко всем автомобильным, тракторным, комбайновым и другим дизельным двигателям, производимым в России и странах СНГ.

Среди потребителей продукции АЗПИ — такие крупные предприятия, как ОАО «Алтайдизель» (г. Барнаул), ОАО «КамАЗ» (г. Набережные Челны), ОАО «Автодизель» (г. Ярославль), ПО «Минский моторный завод» (Республика Беларусь) и другие.

Причем на все предприятия продукция АЗПИ поставляется на конвейер.

Сегодня АЗПИ со своей продукцией представлен практически во всех регионах России. Дилеры предприятия дают потребителям квалифицированные консультации, выполняют заявки на поставки продукции.

Форсунка и распылитель — важнейшие детали дизельного двигателя. От их качества зависят мощность, ресурс работы двигателя, а значит, и всего автомобиля, трактора, комбайна.

Высокое качество продукции с маркой «АЗПИ» признано не только в странах СНГ. С 1994 г. продукция регулярно поставляется в США, где требования к ее качеству и экологическим характеристикам гораздо строже европейских. В марте прошлого года представители американской фирмы Ambac International в очередной раз подтвердили: качество продукции барнаульского предприятия полностью соответствует американским стандартам.

Для АЗПИ сегодня особенно актуальны вопросы энергосбережения. Дело в том, что цены на электроэнергию в регионе — одни из самых высоких в России. По мнению председателя правления АЗПИ Виктора Германа, причины этого носят не только объективный характер. Да, ТЭЦ региона работают на привозном угле, и транспортные расходы делают электроснабжение более затратным. Никто не спорит и с тем, что оборудование большинства ТЭЦ давно отслужило свой срок, его КПД весьма низок, и в

одновременно эту проблему не решить. Однако существует и «субъективная составляющая» — неуправляемое, монопольное ценообразование, всевозможные нормирования, лимитирования потребления электроэнергии.

Поэтому в самом ближайшем будущем на предприятии собираются использовать газопоршневые установки, которые будут обеспечивать завод и электроэнергией, и теплом. Стремление к энергетической независимости, снижению затрат на производство продукции особенно актуально сейчас, накануне вступления России в ВТО. Речь в конечном итоге идет о снижении себестоимости выпускаемой продукции и, следовательно, о повышении ее конкурентоспособности.

Оригинальные распылители и форсунки производства Алтайского завода прецизионных изделий по многим параметрам превосходят аналогичную продукцию других производителей, что подтверждено многочисленными дипломами и сертификатами. Еще в 2000 г. завод получил сертификат соответствия всей номенклатуры продукции, после чего была проведена полная сертификация системы качества предприятия на базе версии ИСО-9000.

С 2004 г. для идентификации продукции АЗПИ, на заводе применяется лазерная маркировка, подделать которую невозможно.

Продукция АЗПИ отмечена многочисленными медалями и дипломами. Среди них — Платиновый и Золотой знаки качества конкурса «Всероссийская марка (III тысячелетие)», «Знак качества XXI века» (г. Москва), приз «Золотая арка Европы за качество и технологию» (г. Франкфурт).

Изделия предприятия не раз награждались знаками «Лучший алтайский товар». Предприятию вручен диплом победителя конкурса «100 лучших предприятий и организаций машиностроения России XXI века».

Международное партнерство и технологии

АЗПИ всегда открыт для международного сотрудничества. Сюда нередко приезжают представители крупнейших зарубежных фирм. Так, специалисты, входившие в делегацию фирмы Bosch во главе с президентом по адаптации и сбыту дизельной аппаратуры Клаусом Болером, отметили размах и открывающиеся перспективы развития АЗПИ. Большое впечатление завод произвел на американских и английских бизнесменов и инженеров.

Еще в 1999 г. самую высокую оценку немецких специалистов получили образцы форсунок, изготовленные заводом для Volkswagen AG.

Помимо уже названных фирм, к числу постоянных партнеров предприятия можно с полным правом отнести фирмы Heinzmann (Германия) и AVL (Австрия).

Главная особенность технологического процесса выпуска форсунок и распылителей на АЗПИ — применение оригинальной прецизионной электроэрозионной обработки с окончательной отделкой на специальных высокоточных станках лучших фирм мира. Эта технология явилась результатом многолетней совместной работы с рядом станкостроительных организаций, предприятий и научно-исследовательских институтов. Она предусматривает широкое применение электроэрозионных, гидроимпульсных, ультразвуковых и лазерных методов обработки. На заводе установлены производственные линии ведущих фирм Германии, Швейцарии и других стран.

Ряд станков и оборудования, работающих в цехах АЗПИ, можно с полным правом назвать уникальными. Это прежде всего агрегатно-сверлильный станок для обработки штифтовых отверстий топливоподводящего отверстия в корпусе распылителя фирмы Unis-Slavro RoDic (Югославия), специальный агрегатный автомат модели MS-289 фирмы Micron Sa Agno (Швейцария). Также отличное качество продукции позволяют обеспечивать высокоточные круглошлифовальные станки фирмы OverBeck (Германия) и Tschudin (Швейцария), предназначенный для комплексного шлифования иглы распылителя. Собственные разработки в цехе станкостроения позволили создать и внедрить в производство линию станков для прошивки отверстий соплового отверстия малого диаметра.

А для особо точных измерений — приобретена уникальная контрольно-измерительная машина Contura G2 всемирно известной немецкой фирмы Carl Zeiss.

Исходя из выше перечисленного, можно сделать вывод о том, что успешная политика в области качества помогает ЗАО АЗПИ сохранять конкурентоспособность на рынке и завоевывать новых потребителей.

КАЧЕСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА HR-МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

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

Несомненно, в ближайшие десятилетия роль HR-менеджера (HRa, эйчара) в компаниях будет повышаться. Если в XX веке бизнес делал ставку на новые технологии, то в XXI — в центре оказалась работа с человеческими ресурсами. Ведь если кадры решают все, то HR-менеджер решает, какие у вас кадры.

Согласно проведенного нами анализа практики кадровых служб, типичный HR-менеджер — это женщина (69%), которая раньше работала секретаршей, но имеет высшее техническое образование. Знания по специальности она получила на семинарах и тренингах, в иностранных профессиональных организациях не состоит. Книгам по управлению персоналом она предпочитает журналы, публикующие нормативные документы. В отделе персонала работает больше 10 лет, работой довольна, но до сих пор не разобралась, какие функции должна выполнять, поэтому старается избегать обязанностей, связанных с ответственностью.

Но, как правило, обязанности HRa определяет руководитель компании. И здесь возможны 2 варианта: либо HR участвует в решении стратегических задач, либо выполняет задачи, поставленные руководством, которые не всегда совпадают с видением самих HR-менеджеров.

Большинство кадровиков согласны с тем, что они должны заниматься наймом и развитием персонала, политикой оплаты труда, регулированием внутренних отношений и планированием численности работников. Но далеко не всем удается это делать. Например, 71% управляющих персоналом считает, что они должны разрабатывать кадровую политику, а 62% мечтают проводить кадровый аудит, но реально выполняет эти функции всего 51% и 41% соответственно. Руководство же большинства компаний считает, что в первую очередь кадровик должен заниматься бумажной работой — заполнением трудовых книжек, контролированием сотрудников и ведением табеля использования рабочего времени. Сами же HR-менеджеры, напротив, считают, что не должны контролировать дисциплину персонала (27%), оформлять командировки (32%) и взаимодействовать с трудовой инспекцией (38%).

Наиболее острую оппозицию у директоров по персоналу вызывают обязанности, которые накладывают на них ответственность за принятие решений. 49% кадровиков не хотят следить за охраной труда, а 34% избегают финансовых вопросов, например построения системы оплаты труда и разработки структуры зарплат. Мечтая заниматься разработкой схем мотивации и компенсаций, работой с кадровым резервом, организацией внутреннего обучения и тестирования персонала, они боятся планировать бюджет на эти мероприятия. HR-менеджеры опасаются вопросов, связанных с оптимизацией численности персонала.

Наблюдения показывают, что индекс стабильности у руководителей служб персонала отличается только от руководителей финансовых служб, у которых максимальный уровень стабильности — 0,91. Это означает, что руководители финансовых служб сразу приходят на свои посты, а не идут к ним по каким-то карьерным лестницам. У остальных руководителей этот индекс колеблется от 0,48 (начальники цехов) до 0,67 (руководители служб персонала). Это говорит о том, что они к своей должности шли определенным путем. Это не всегда была восходящая карьера, но чаще всего у руководителей служб персонала это высшее достижение в их карьере.

Анализ способностей HRa позволил создать образ сотрудников, увеличивающих стоимость фирмы. Наиболее важной из черт является «персональное доверие» — имеются в виду успешный профессиональный путь, очевидная уверенность, умение задавать важные вопросы, беспристрастная критика и отзывы. Вдобавок, HRy необходима способность управлять переменами и помогать другим эффективно им содействовать. Деловая проницательность является крайне необходимой, но не только сама по себе, а в контексте других аспектов роли. Другие способности включают:

- Знание и понимание бизнеса. Все более и более важно, чтобы главные менеджеры HR имели глубокое понимание бизнеса. Им нужно разбираться в природе бизнеса в целом, стратегических проблемах, развитии рынка, в том, что ведет к успеху в их собственной организации. Знание специфики бизнеса составляет процентов двадцать пять того, что HR вообще должен знать и уметь.

- Эффективное обеспечение деятельности, относящейся к HRy. Элементарная компетенция в том, что касается круга тем эйчара, подразумевается как необходимое условие начального уровня. По-настоящему ценная компетенция — в способности применять эти знания и опыт для увеличения стоимости бизнеса.

- Эффективное руководство процессом перемен. Все больше и больше организаций рассчитывает на то, что главный менеджер по персоналу будет руководить изменениями, владеть инструментами и технологиями преобразований.

- Одной из самых востребованных в крупных компаниях является позиция HR-директора, способного создать и унифицировать систему грамотных корпоративных процедур и политик в области управления персоналом. Для небольших организаций актуальным остается поиск дженералистов. Однако их пик найма наблюдался 2 – 3 года назад. Сейчас больше востребованы узкие специалисты.

- Стабильно высок спрос на квалифицированный персонал по кадровому администрированию. Кроме того, эксперты отмечают высокий спрос на менеджеров в области корпоративного обучения и развития персонала. А вот самыми дефицитными среди эйчаров являются специалисты по компенсациям и льготам, что обусловлено недавним рождением специальности как таковой и высокими требованиями к кандидатам – наличие финансово-экономического образования, сертификатов НАУ Group.

- Еще одна дефицитная категория соискателей – региональные рекрутеры, то есть специалисты, занимающиеся поиском и подбором персонала на местах. Многие компании имеют отделения по всей стране, но местные эйчары не всегда справляются с подбором специалистов, например, на топовые позиции. Тогда им в помощь направляются представители центрального, как правило, московского офиса. Однако самая большая проблема при поиске такого человека – необходимость его согласия на регулярные командировки.

- Таким образом, рынку эйчаров сейчас катастрофически не хватает «свежей крови». Однако никакие стартовые данные, включая диплом по специальности «Управление персоналом», не гарантируют успеха. По-прежнему востребованы не вузы, а опыт. Хотя наличие диплома о высшем образовании является обязательным условием. Работодатели мотивируют это тем, что работа специалиста по человеческим ресурсам тесно связана с общением с людьми, а высшее образование формирует в человеке умение анализировать информацию и доносить ее до сотрудников. Кроме того, считается, что наличие высшего образования свидетельствует об уровне культуры и кругозоре специалиста.

По данным опроса, профильное образование по управлению персоналом имеют всего лишь 10% российских кадровиков. Недостаток знаний по специальности они восполняли фрагментарно, посетив несколько раз специализированные семинары и тренинги (69%) или краткосрочные курсы (48%).

Проведенный анализ показывает, что у руководителей служб персонала доля тех, кто не имеет высшего образования, столь же велика, как у начальников цехов, но ощутимо меньше, чем у руководителей финансовых и маркетинговых служб. Во-вторых, руководители других

служб по большей части имеют профильное образование: техническое – начальники цехов (60 %), экономическое – начальники финансовых служб (67 %). А у руководителей служб персонала однотипной образовательной базы нет. Здесь и юристы (10 %), и гуманитарии (10 %), и «технари» (28 %), и экономисты (13 %). Но, делая вывод из выше сказанного, при всей этой разномастности кадровики больше других проходили дополнительное обучение. Только 33 процента из них не получали дополнительного образования. У других сравниваемых категорий эта цифра выше – 40–50 процентов. Правда, здесь следует заметить, что продолжительность обучения у руководителей кадровых служб не очень велика – 7 месяцев. Это, конечно, больше, чем у руководителей цехов, которые в среднем учатся по 1 месяцу, но в то же время существенно ниже, чем у руководителей финансовых служб (12 месяцев).

Согласно результатам исследования, 67% респондентов считают, что кадровику необходимо специальное образование. Но на вопрос, можно ли сегодня в России получить хорошее кадровое образование, только 53% респондентов ответили положительно, а более трети опрошенных работников кадровых служб высказали противоположную точку зрения.

Оплата труда современного кадровика зависит от множества признаков. Основным из них является территориальный. Здесь первенство держит столица – средняя зарплата колеблется от \$300-500 для рядового сотрудника до \$700-2000 для руководителя службы. Топ-менеджер в сфере HRa, способный сформировать систему управления персоналом в крупной компании с нуля, естественно, не может стоить мало. Нижний порог стоимости такого специалиста составляет около \$2000. Те, кто попал в обойму «премиум HR» способны зарабатывать около \$10 тыс. в месяц. В регионах ситуация с зарплатами совершенно иная: при конкурсе 25 соискателей на одно рабочее место зарплата HR-менеджера среднего звена в \$200-300 в месяц считается вполне нормальной.

Второй признак – это опыт работы. Начинающие управленцы человеческими ресурсами, не имеющие опыта работы, могут претендовать на должность помощника HR-менеджера и зарплату от 500 долларов в месяц. Годовой опыт работы дает возможность получать зарплату от 700 долларов. Специалистам с опытом работы от двух лет работодатели предлагают уже от 1200 долларов.

Зарплата эйчар-менеджера также зависит от организации, целей и задач, поставленных перед ним. Директор по персоналу крупной российской компании со штатом более 3000 человек может получать до \$10-15 тыс. в месяц. В средней компании с численностью около 1000 человек — \$8-10 тыс. В небольшой фирме до \$5 тыс. Минимальная же ставка такого специалиста начинается от \$800.

Профессиональный портрет HR-менеджера достаточно емкий и включает в себя огромное количество навыков. Менеджер службы персонала — это продавец, способный к ежедневным «продажам» своих идей и проектов руководству, а корпоративных стандартов — потенциальным сотрудникам.

Он и PR-менеджер, выступающий представителем компании на рынке труда, обеспечивающий трансляцию корпоративной культуры во внешнюю среду коммуникации внутри компании.

Успешный HR в определенной степени еще и маркетолог, поскольку он всегда в курсе тенденций развития рынка, на котором оперирует компания, а также оперативно отслеживает кадровые передвижения на этом рынке, создавая потенциальные донорские зоны для своей компании.

Обеспечение эффективной кадровой политики на любой стадии развития компании от стремительного широкомасштабного развития до намеренного сокращения издержек — основная задача HR- профессионала. Так что навыки директора по развитию входят в набор необходимых для этой профессии.

Умение вести одновременно несколько проектов различного уровня сложности — навык, который доступен не каждому управленцу, а лишь проектному менеджеру. Консультант-коуч — редко встречающийся, но очень важный навык для HR-менеджера.

Сражение за формирование эффективного бюджета, а потом жесткая экономия в рамках этого бюджета — отнюдь не тривиальная задача, удачное ее решение требует навыков профессионального финансиста.

Хороший HR в глазах работодателя — это прежде всего позитивный персонаж с высокой работоспособностью, уверенностью в себе и своей команде, открытостью, беспристрастностью, умением отстаивать свою точку зрения, ориентированностью на результат, умением работать с информацией различного уровня конфиденциальности.

НЕОБХОДИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ АВТОТРАНСПОРТА С ПОМОЩЬЮ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Юрьева АС – студентка, Горбунова ТН – старший преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г.Барнаула)

Состояние здоровья населения в известной мере является индикатором экологической обстановки. Серьезную угрозу здоровью представляет загрязнение воздуха. По данным агентства по охране окружающей среды, воздействие токсичных веществ, загрязняющих воздух, ежегодно вызывает 1700-2700 разновидностей раковых заболеваний и способствует повышению показателя смертности на 6%. В настоящее время сильнейшим загрязнителем воздуха является автотранспорт. Его вклад в суммарное загрязнение составляет от 50 до 90% (“Экология и промышленность России” август 2006, с. 44). Через выхлопные трубы автомобилей в атмосферу поступает более двухсот химических соединений, в том числе оксиды углерода, азота, углеводороды, которые, попадая в организм, могут привести к расстройству нервной системы, замедлению роста и развития человека, появлению опухолей, болезням сердечно-сосудистой, дыхательных систем и пр.

Очевидно, что эта проблема сегодня, из-за увеличения числа транспортных средств, стоит очень остро.

Предлагается множество способов ее решения, но самым эффективным остается перевод транспорта на альтернативные источники энергии, в частности на водород, при окислении которого образуется экологически чистый выхлоп – водяной пар. Сегодня в России это остается, конечно же, на грани фантастики, но еще один эффективный способ можно позаимствовать у стран ЕС, которые постоянно ужесточают требования к содержанию в автомобильных бензинах вредных элементов, устанавливают обязательным применение моющих насадок и практически не пользуются бензином с октановым числом ниже 92. Понятно, что для нефтеперерабатывающих заводов встает дорогостоящая проблема модернизации оборудования, хранения, транспортировки, продажи улучшенного топлива, а для владельцев автомобилей – повышение цены на горючее и возможное повышение налогов на транспорт. Поэтому власти страны с одной стороны не считают возможным в скором времени справиться с этой проблемой из-за ее масштабности, с другой стороны считают, что делают все возможное для ее решения, хотя ни один более или менее крупный город страны не может похвастаться концентрацией вредных веществ, не превышающей допустимые нормы.

Значит, проблема есть, но для ее решения необходимо задействовать несколько сторон: власти страны, руководители нефтеперерабатывающих заводов и компаний по производству автомобилей, владельцев АЗС, население. Неплохо было бы привлечь СМИ, санэпиднадзор, министерство здравоохранения. Ведь разрешение всех возникающих противоречий в большинстве случаев должно происходить не с применением административных и силовых методов, а в ходе переговорных процедур между сторонами, организацию и проведение которых должны обеспечить государственные структуры, с учетом интересов всех социальных слоев населения.

Практика такого социального партнерства освоена при решении отдельных экологических задач в развитых странах мира. Так, в Европе бензин с улучшенными экологическими показателями, который для производителя обходится на 5-8% дороже по

себестоимости, чем выпуск обычных автомобильных бензинов, почти повсеместно стоит меньше, чем обычный, т.к. муниципалитеты за счет специальных средств искусственно снижают цены на это топливо, чтобы владельцы машин предпочитали заправляться именно им.

Еще одной проблемой автотранспорта, ощущаемой наиболее остро в больших городах, является перенасыщенность автомобилями улиц города. Например в Барнауле это особо ярко выражается в районе центра: пробки на дорогах в часы пик, сильная загазованность в безветренную погоду, припаркованные где придется автомобили и, как следствие, увеличение числа ДТП и резкое повышение заболеваемости жителей центра города, особенно детей, связанное с загрязнением атмосферы.

Самые быстрые и эффективные, на наш взгляд, способы решения этой проблемы – те, которые предложили специалисты по развитию транспорта в Москве («Радио России» 14 марта 2007 года). Это: оптимизация и развитие общественного транспорта, организация промежуточных парковок у центра города, плата за въезд в центр города. Вряд ли в ближайшее время найдутся другие способы решения данной проблемы. Но реализовать их можно только при содействии администрации, которая должна возглавить и регулировать эту работу, а также при всесторонней поддержке СМИ, ГИБДД, санэпиднадзора, отдела здравоохранения администрации города, руководства жилищных коммунальных хозяйств и большинства общественных организаций.

На первый взгляд, для всех нововведений потребуются огромные денежные затраты: стоимость новых автобусов, троллейбусов, трамваев и расходы, связанные с их эксплуатацией, стоимость организации дополнительных парковок и их эксплуатация, а непопулярность платы за въезд в центр у водителей вообще трудно даже представить. Но эти затраты несопоставимы с социальными потерями: нанесением вреда жизни и здоровью людей, постоянными стрессам из-за опозданий, парковок где придется, невозможности рассчитать время переезда внутри города и так далее.

Если эти три нововведения будут проведены силовым методом администрацией города, то скорее всего они останутся только на бумаге, а напряженность ситуации усилится. Мы предлагаем для успешного внедрения нововведений создать проект, с привлечением денег из городского бюджета по следующим статьям: развитие общественного автотранспорта, городское благоустройство и здравоохранение. Необходимо неоднократно и популярно объяснять в СМИ автолюбителям и всем жителям города выгоды данного проекта с участием ведущих специалистов здравоохранения и ГИБДД, санитарной службы города, общественных организаций. Если в этот проект задействовать жилищные конторы и объединения для оптимизации и конкретизации решения по каждому микрорайону города для выработки механизма контроля, для проведения переговоров и создания коллективных решений, то задача становится уже реально выполнимой.

В настоящее время социальное партнерство в решении данного вопроса отсутствует, а оно просто жизненно необходимо, т.к. позволит снизить социальную напряженность между автовладельцами и жителями микрорайонов центра, которая нарастает с каждым днем, выливаясь в драки у домов и порчу автомобилей, в недовольство работой всех ветвей властных структур, звучащее на каждом митинге, т.к. решения по этим вопросам на сегодняшний день сводятся к дополнительному взиманию денег у всех автомобилистов в виде налога, расширению дорог, увеличению штата ГИБДД.

Понятно, что кроме принятия законодательных мер по развитию автотранспорта необходимо соблюдение всех принципов социального партнерства: общественный контроль за парковками автомобилей только в специально отведенных местах, ответственность и штрафы за неправильную парковку, запрещение парковок у детских садов, школ, больниц и проведение регулярных замеров загазованности, как это предусмотрено санитарными нормами, а также поддержание нужных и интересных предложений и инициатив различных служб и общественных организаций по регулированию и развитию автотранспорта в городе.

Крайне необходимо объяснять (дело ГИБДД и СМИ, горздравотдела и санэпиднадзора, а также школ всех уровней), что приобретая автомобиль, человек приобретает и обязанность соблюдать все правила безопасного Общежития, а не только правила дорожного движения. Нельзя допускать привыкания к ежедневному беспорядку, считать его нормой нашей жизни.

Идеально было бы сделать пользование автомобилем в городе неудобным с разных сторон для большинства автолюбителей: вспомнить об оздоравливающем влиянии обычной ходьбы, сделать «модным» широкое использование велосипедов в городе, как это принято в большинстве столиц мира, выделить в городе пешеходную зону отдыха для устройства детских площадок разновозрастной молодежи, но это просто невозможно без СМИ и общественных организаций, часто, к сожалению, забывающих о том, что одна из их функций - налаживание партнерских отношений между властными структурами и гражданским обществом.

В нашем разговоре мы подошли к серьезным проблемам, решение которых без взаимопонимания и согласия в социальных слоях общества достичь невозможно. Поэтому уже сегодня необходимо начинать отрабатывать механизмы многостороннего сотрудничества, построенные на рационализме действий и приводящие к достижению общественных интересов..

МОТИВАЦИЯ И СПЕЦИФИКА УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА СТУДЕНТОВ

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

Мотивация является движущей силой поведения человека и, безусловно, занимает ведущее место в построении личности, пронизывая все ее структурные образования: направленность, характер, эмоции, способности, психические процессы и т. д.

Кроме того, она абсолютно необходима для успешной профессиональной деятельности человека, поскольку стимулирует его активность в различных направлениях.

В Алтайском государственном техническом университете имени И.И.Ползунова разработана и функционирует система управления качеством подготовки специалистов. Одним из ее элементов является рейтинговая система аттестации студентов, в том числе межсессионный контроль по всем дисциплинам два раза за семестр.

На мотивацию студентов к учебе помимо Модульно-рейтинговой системы квалиметрии (МРСК) оказывает большое влияние ряд таких факторов как:

- Расписание в семестре;
- Учебная нагрузка.

Обратим внимание на мотивы выбора студентами своей профессии. 50,6 % отвечавших поступили в вуз по совету родителей, 18,5 % – из-за семейной традиции, 7,7 % – по совету товарищей, 2,3 % – по совету учителей школы. Реклама об университете помогла только 5,4 %, совет студентов и преподавателей получили 3,1 %, выбрали самостоятельно, мечтали об этой профессии 15,3 % студентов, а 29,8 % выбрали необдуманно, привлекла отсрочка от службы в армии 18,4 % и остановились на профессии случайно 27,2 % респондентов. Этим объясняется и отношение студентов к выбранной профессии. Очень нравится она только 5,1 %, нравится 55,3 %, безразлично к ней относятся 17,2 % студентов, совершенно не нравится 12,6 % и затруднились ответить 5,8 %.

Главные задачи, которые решает рейтинговая система оценки знаний: повышение мотивации студентов к освоению учебных дисциплин; повышение уровня организации образовательного процесса в вузе.

Рейтинговая система должна стимулировать регулярную самостоятельную учебную работу студентов. Для этого суммарную рейтинговую оценку по дисциплине рекомендуется формировать из рейтинговой оценки качества самостоятельной работы студентов в семестре и рейтинговых оценок на промежуточных аттестациях по дисциплине в семестре.

Студентам, не согласным с оценкой, полученной по результатам текущего контроля, предоставляется возможность ее повышения на экзамене (или повышение рейтинга на зачете). После завершения сессии формируется итоговый семестровый рейтинг студентов с учетом результатов текущего контроля и сессии, а также объемов изученных дисциплин. В итоге принимается решение о назначении стипендий различного уровня.

Итоги рейтинговой оценки знаний студентов в семестре, за год обучения и весь период обучения используются при трудоустройстве или рекомендациях в аспирантуру. Опыт нашего и других университетов [1] - [3] показывает, что при организации рейтингового контроля знаний студентов наибольший эффект дает использование накопительной рейтинговой системы оценки знаний с возможностью ее повышения (повторное выполнение контрольной работы, коллоквиума, восстановление пропущенных лекций, выполнение пропущенных лабораторных работ).

По результатам работы студента в семестре формируется предварительная оценка по дисциплине. На основании итоговых баллов по дисциплине может быть сформирован средний итоговый балл за семестр, учебный год и весь период обучения.

В ИЭиУРР было проведено исследование в группах с 1 по 4 курс специальности «Управление персоналом», позволяющее говорить о вышеупомянутых факторах как о значимых составляющих учебного процесса. В опросе приняло участие 100 человек, на основании полученных данных можно сделать следующие выводы.

Расписание учебных занятий является основой организации учебного процесса. От того, как составлено расписание зависит настрой студента, степень вовлеченности его в учебный процесс. В связи с этим респондентам был задан вопрос: «Устраивает ли Вас Ваше расписание?», на что 3% студентов ответили, что их расписание устраивает полностью, 65,6% - в целом устраивает, а 31,3% или $\frac{1}{3}$ - в расписании их многое не устраивает. Основными причинами недовольств у студентов являются:

- Наличие «окон» между парами;
- Занятия в разных корпусах;
- В середине недели имеются свободные дни;
- Учебная суббота.

Что касается выходных дней среди недели и учебных суббот, то они являются самыми сильными демотиваторами для студентов. Так как, согласно кривой работоспособности О. Графа, пик работоспособности достигается во 2-ой – 4-ый день недели, а шестой день недели (суббота) отличается резким падением работоспособности, поэтому степень усвоения материала снижается до максимальной границы и не способствует полному включению студента в учебный процесс, что подтвердили 70% студентов.

Таким образом, если расписание составлено с соблюдением принципов сбалансированности, равномерности, с учетом физиологических особенностей человеческого организма (уровень работоспособности в течение недели), то оно способствует максимальному включению студентов учебный процесс.

Учебная нагрузка также влияет на мотивацию студентов к учебе. Если учебную нагрузку рассматривать по неделям (1-ая и 2-ая), которая соотносится как 1:2 или 1:3, устанавливая до 65 – 75% занятий на одной из недель, то такое соотношение является неприемлемым. Так как студент, максимально используя ресурсы организма в течение одной недели для оптимального включения в учебный процесс, его организм не успевает восстановиться к новой рабочей недели, что приводит к более быстрому наступлению утомления в следующий шестидневный отрезок времени.

Современные стандарты образования требуют от преподавателя три составляющих его деятельности: предметная составляющая, коммуникативный аспект и ценностно-ориентационный, мировоззренческий.

Для этого необходимо наиболее полное раскрытие личности студента и преподавателя.

Как же студенты ощущают себя в Университете? На основании проведенного дополнительного социологического опроса 100 студентов ИЭиУРР специальности «Управление персоналом» получились следующие результаты:

Учебная деятельность: 73,5 % пропускают лекции по уважительной причине, 19 % не ходят на лекции вообще.

11 % активно готовятся и работают на семинарских занятиях, 26 % пассивны, 63 % работают не регулярно от случая к случаю, о чем говорит последняя ведомость по успеваемости студентов специальности «Управление персоналом».

70 % стараются учиться на хорошо и отлично, 5 % равнодушны к оценкам.

68 % пользуются Университетской библиотекой, 66 % опрошенным студентам нравится учиться в университете, но только 17 % активно принимают участие в общественной жизни университета.

28 % имеют полное представление о выбранной специальности, 49 % связывают свою деятельность с выбранной профессией и только 13 % студентов хотели бы заняться наукой.

82 % считают себя людьми с активной жизненной позицией и 94 % оптимистично смотрят в будущее.

Напрашиваются следующие выводы.

1. Студенты имеют желание учиться (посещают лекции, делают домашнее задание, пользуются библиотекой, стараются учиться на хорошо и отлично).

2. Имеют смутное представление о своей будущей профессии и только 50 % связывают свое будущее с выбранной специальностью.

3. Основная масса студентов оптимистично смотрит в будущее и считает себя людьми с активной жизненной позицией. Но мы видим явное противоречие между словом и делом, так как 83 % студентов не участвуют в общественной жизни университета, 63 % нерегулярно работают на семинарских занятиях, 19 % не ходят на лекции.

Перспективы работы:

1. Совершенствовать учебную деятельность: разнообразить лекции, вводить новые формы семинарских занятий, повышать интерес студента к учебе.

2. Усовершенствовать систему рейтинговой оценки знаний студентов.

3. Привязать содержание преподаваемых дисциплин к специальностям.

4. Совершенствовать междисциплинарные связи.

5. Помочь студентам повысить их активность в общественной жизни Университета.

Преподаватели должны помочь студенту раскрыть себя как личность, показать его интеллектуальные ресурсы и возможности профессионального роста. Но этот процесс невозможен без желания самого студента достичь вершин профессионального мастерства, желания постоянного самоусовершенствования и гармонизации своей личности. Студент должен хотеть учиться, а преподаватель помогает ему организовать этот процесс. Только совместными усилиями можно добиться поставленной цели.

РАЗВИТИЕ ФАКТОРИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

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

Факторинг - это комплекс финансовых услуг, оказываемых Банком клиенту в обмен на уступку дебиторской задолженности. Эти услуги включают:

- финансирование поставок товаров
- страхование кредитных рисков
- учет состояния дебиторской задолженности и регулярное предоставление соответствующих отчетов клиенту
- контроль за своевременностью оплаты и работа с дебиторами.

Схема факторингового обслуживания



1. поставка товара на условиях отсрочки платежа.
2. уступка права требования долга по поставке Банку.
3. выплата досрочного платежа (до **90%** от суммы поставленного товара) сразу после поставки.
4. оплата за поставленный товар.
5. выплата остатка средств (от **10%**, после оплаты покупателем) за минусом комиссии.

Важно отметить:

Факторинг представляет собой **беззалоговое финансирование**, что, в частности, выгодно отличает его от обыкновенного кредита.

1. Сотрудничество с банком в рамках факторингового обслуживания не обязывает компанию в открытию расчетного счета в банке и переходу на полное банковское обслуживание.

2. Финансирование, предоставляемое банком в рамках факторингового обслуживания, выделяется вне зависимости от объемов уже получаемых компанией кредитов в банке, либо других банках.

3. Помимо предоставления финансирования банк берёт на себя:

- **кредитные риски;**
- **ликвидные риски;**
- **процентные риски;**
- **валютные риски.**

Коммерческий факторинг - новая отрасль российской экономики, призванная обеспечить необходимые ресурсы для стремительного роста бизнеса торговых и производственных компаний.

Коммерческий факторинг даёт возможность:



1. Начать работать по отсрочке платежа с первых поставок: отсрочка будет предоставляться на достаточный срок и необходимую сумму; без залога и бюрократической волокиты; с терпимым отношением к небольшим просрочкам.

2. Обезопасить ваш бизнес от потерь в результате: неполной или несвоевременной оплаты товара отдельными покупателями; неоплаты товара покупателем по истечении

отсрочки платежа; обесценивания стоимости товара вследствие инфляции или девальвации.

3. Поддерживать постоянный уровень ликвидности: постоянное наличие оборотных средств вне зависимости от величины и частоты предоставления отсрочек; отсутствие немедленных расходов на транспортировку; легко прогнозируемое, своевременное поступление выручки от покупателей.

4. Обеспечить ваш бизнес ресурсами, необходимыми для роста сбыта: поступление денег с регулярностью отгрузок; минимум постоянных издержек; отсутствие проблем с нехваткой профессиональных кадров.

В соответствии с общепринятой международной практикой в структуре вознаграждения за оказание факторинговых услуг выделяются следующие три основных компонента:

1. **Фиксированный сбор за обработку документов**
2. **Фиксированный процент от оборота поставщика.**
3. **Стоимость кредитных ресурсов, необходимых для финансирования поставщика.**

С факторинговым обслуживанием связаны следующие дополнительные доходы и выгоды поставщика:

1. **Получение дополнительной прибыли** за счет возможности увеличить объем продаж, получив от фактора необходимые для этого оборотные средства.
2. **Экономия за счет появления возможности закупать товар у своих поставщиков по более низким ценам.**
3. **Защита от потерь при неоплате или несвоевременной оплате дебиторами** за поставленный им товар;
4. **Экономия на оплате дополнительных мест** (включая офисное оборудование) и дополнительного рабочего времени сотрудников, ответственных за: контроль за дебиторской задолженностью; привлечение финансовых ресурсов.
5. **Защита от упущенной выгоды от потери клиентов** за счет невозможности при дефиците оборотных средств, предоставлять покупателям конкурентные отсрочки платежа и поддерживать достаточный ассортимент товаров на складе.
6. **Защита от потерь**, связанных с отсутствием или недостаточностью непредвзятого контроля над продажами и платежами. Даже если поставщику кажется, что сегодня у него достаточное количество человеческих и финансовых ресурсов для текущей деятельности, при росте оборота без поддержки факторинговой компании дефицит ресурсов может, превратится в главный тормоз развития.

Отличие финансирования при факторинге от кредитования

Факторинг и кредит имеют множество отличий, основные из которых представлены в следующей таблице:

Кредит	Факторинг
Кредит возвращается Банку заемщиком	Факторинговое финансирование погашается из денег, выплачиваемых дебиторами клиента
Кредит выдается на фиксированный срок	Факторинговое финансирование выплачивается на срок фактической отсрочки платежа
Кредит выплачивается в обусловленный кредитным договором день	Факторинговое финансирование выплачивается в день поставки товара
Кредит, как правило, выдается под залог	Для факторингового финансирования никакого обеспечения не требуется
Кредит выдается на заранее обусловленную сумму	Размер фактического финансирования не ограничен и может безгранично увеличиваться по мере роста объема продаж клиента
Кредит погашается в заранее обусловленный день	Факторинговое финансирование погашается в день фактической оплаты дебитором поставленного товара
Для получения кредита необходимо оформлять огромное количество документов	Факторинговое финансирование выплачивается автоматически при предоставлении накладной и счета-фактуры
Затраты на уплату процентов по банковскому кредиту относятся на себестоимость в пределах учетной ставки ЦБ РФ + 3%	Затраты на уплату факторинговой комиссии относятся на себестоимость полностью
При кредитовании помимо перечисления денег Банк не оказывает заемщику никаких услуг	Факторинговое финансирование сопровождается управлением дебиторской задолженностью

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ
 Румянцева А. – студентка, Горбунова Т.Н. – ст. преподаватель
 Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Трудовой коллектив как формальная группа создается целенаправленно по воле руководителей с целью достижения задач организации. Однако в формальных группах нередко возникают неформальные отношения между ее членами. Неформальные группы возникают стихийно как результат ролевого взаимодействия сотрудников. В них взаимодействие регулируется неписаными нормами и правилами, поддерживаемые ее членами, за их несоблюдение работник подвергается групповым санкциям – насмешкам, осуждениям и даже бойкоту.

При формальных отношениях на первый план выходит занимаемая индивидом должность, в то время как в неформальных группах к человеку обращаются как к личности. Формальная власть легитимна и исходит от позиции (должности), неформальная власть носит личный характер и действует на основе морально-психологического авторитета и престижа.

В первом случае речь идет о формальном руководителе, во втором – о неформальном лидере. Большинство форм организаций сознательно лишают людей возможности социальных контактов, тогда как человеку необходимо, чтобы на него обращали внимание, хвалили. К тому же индивид стремится быть включенным в надежные человеческие связи,

принадлежать какому-то социальному целому: это не только семья и друзья, но и коллеги по работе.

Также к объективным факторам возникновения неформальной структуры в организации относят: невозможность формализовать всю совокупность социальных отношений в группе, необходимость учитывать в структуре организации специфические особенности и качества конкретных людей, неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих новых подходов к решению возникающих проблем.

Потребности в объединении с другими людьми, в общении, в получении помощи и других отношениях с коллегами являются субъективными причинами возникновения неформальных групп. Работники могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов или вместе обращаться к начальству с различными просьбами.

Неформальная группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для себя окружении, избежать одиночества, состояния потерянности, ненужности.

Процесс развития неформальных групп и причины, по которым работники в них вступают, способствуют образованию в группах как негативных, так и позитивных характеристик, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации в целом. Отрицательное влияние проявляется в искажении информации, циркулирующей в неформальной группе, поддержке непродуктивных норм поведения, блокировке внедрения изменений и новшеств и осуждению их сторонников – «выскачек».

Однако в неформальных группах содержится и много полезного для организации. Например, привязанность к организации, как правило, определяется привязанностью к неформальной группе. Высокая трудовая активность, взаимопомощь и творческая свобода также весьма часто складываются в дружной, сплоченной неформальной группе.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ

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

Успех деятельности любого предприятия, действующего в рыночной среде, определяется уровнем его организационной культуры.

Организационная культура относится к элементам внутренней среды предприятия, является частью его гуманитарной составляющей, поскольку связана с персоналом, с ценностями, нормами, правилами, образцами поведения людей в организации.

Многочисленные исследования свидетельствуют, что процветание предприятия непременно связано с высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий. Организационная культура обычно отличает конкретное предприятие от других. Она ориентирует работников на то, что является для предприятия ценным и важным, формирует поведение персонала.

Культура вообще, являясь способом аккумуляции положительного опыта общности в решении определенных проблем, представляет собой весьма консервативное образование. Многие культурные элементы сохраняются в течение длительного времени, уже исчерпав свой позитивный ресурс. То же самое происходит и с организационной культурой: обеспечив в прошлом организации успешное решение возникавших проблем, она закрепляется и часто становится тормозом организационных изменений и инноваций.

Изменение условий конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений организационной культуры, сдерживающей повышение эффективности организационной деятельности.

Процесс изменений охватывает сегодня все большее число российских организаций. При этом обычно внимание руководства направлено на изменения, обусловленные действием ситуативных факторов, а необходимость выработки стратегии развития недооценивается. Доминирует технократический подход к изменениям. Считается, что

главное - это рациональные действия, предполагающие целенаправленную работу по увеличению прибыли, сокращению издержек и усилению контроля. Это дает положительные результаты на первых этапах подготовки и реализации программы развития, когда решаются вопросы собственности, вопросы, связанные с финансами, производством или структурой управления.

Однако через какое-то время руководители, проводящие процесс преобразований, сталкиваются с очень серьезными трудностями. Главным образом эти трудности связаны с сопротивлением, которые встречают организационные изменения со стороны персонала. Это обусловлено тем, что любая организация вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой. К сожалению, сегодня далеко не все российские руководители и представители кадровых служб четко представляют, что стоит за словами "организационная культура". Редко кто понимает, что организационная культура - это нечто более широкое, чем производственная эстетика или частота и порядок на рабочих местах и в бытовых помещениях.

Очень многие практики и теоретики, говоря об организационной культуре, делают упор на ее внешнюю сторону - на порядки, традиции, на организационную символику, стиль одежды персонала. При этом недооценивается тот факт, что носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств. Организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов.

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

Было бы наивно, рассматривая крупную организацию, говорить о какой-то единой организационной культуре, пронизывающей все ее подразделения. Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, которого он придерживается в своей работе, особенности психологического климата в трудовом коллективе - эти и другие факторы оказывают свое влияние на организационную культуру конкретного подразделения.

Перефразировав М. Булгакова, можно сказать, что организационная культура (как и разруха) начинается в головах людей. И если мы хотим жить и работать не "как получится", а развивать и поддерживать в своей компании такую организационную культуру, которая будет максимально соответствовать выработанной стратегии, то следует в первую очередь позаботиться о том, чтобы понять, что определяет сегодняшнее восприятие, мышление и мотивацию работников организации.

В современной концепции управления важным элементом является признание социальной ответственности менеджмента как перед российским обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Сегодня внимание обращается на человека как ключевой ресурс компании и на создание условий для реализации его потенциала и

способности к эффективной работе. Организационная культура - одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей - и здесь на первый план выходит организационная культура.

Организационная культура приносит фирме совершенно конкретный материальный результат. Благоприятная атмосфера внутри фирмы имеет не только материальную, но и духовную сторону.

Краеугольным принципом ее построения является создание общей психологии и единой цели сообщества людей, составляющих персонал компании. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Индивидуальность организационной культуры касается таких вопросов, как специализация фирмы, личность ее руководителя, индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный, партнерский, демократический), процессы принятия решений, распространение и обмен информацией, характер контактов между персоналом.

Принято считать, что основным критерием наличия или отсутствия организационной культуры в компании является текучесть кадров. Атмосфера, царящая в компании, складывается из множества объективных и субъективных компонентов, но принципиально их принято разделять на четыре группы:

- профессионализм каждого сотрудника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива;
- преданность и лояльность по отношению к фирме (преданность может быть истинной, прагматической и вынужденной);
- межличностные взаимоотношения внутри коллектива;
- материальные и моральные стимулы поощрения.

Одним из самых важных моментов является то, что сотрудник должен рассматривать цели фирмы как собственные цели и быть полностью вовлеченным в деятельность предприятия, а также видеть свои профессиональные перспективы и ощущать заботу о себе со стороны руководства. Позитивное отношение со стороны руководства, объективная оценка достижений сотрудника, предоставление возможности профессионального и карьерного роста, здоровый психологический климат в коллективе, ощущение важности выполняемой работы и собственной значимости в ее реализации, взаимопонимание с руководством и коллегами.

Хороший психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей для себя, а не для кого-то. Чем сложнее и напряженнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной корпоративной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

ВИРТУАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ КАК ВЫСШАЯ ФОРМА СЕТИ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

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

В настоящее время функционирование конкурентоспособного бизнеса во многом зависит от создания сети делового сотрудничества, то есть вступления в выгодный бизнесу альянс. Сети делового сотрудничества или стратегические альянсы представляют собой особую форму договоров о сотрудничестве между фирмами с четкой целью создания для себя конкурентных преимуществ (например, более высокой степени добавленной стоимости, более высокого качественно и научно – технического уровня производимых товаров и услуг, более низких издержек производства, возможности объединения накопленного компаниями практического опыта и технологий и т.д.). Особо следует выделить такую форму современного делового сотрудничества, как виртуальная корпорация.

Виртуальная корпорация (ВК) представляет собой электронное объединение капиталов (ресурсов) различного типа – финансового, технологического, человеческого (в частности, интеллектуального) в интересах выполнения сложных уникальных проектов, создания продукции мирового класса и максимально полного удовлетворения требований заказчика. Как и ее реальный правовой прототип, она способствует решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики:

- 1) привлечению капитала для выполнения уникальных проектов или распределения бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности продукции;
- 2) распределению риска в инвестиционных проектах.

Основная внешнеэкономическая цель создания ВК – объединение ключевых технологий и опыта партнеров разных стран для проведения более эффективных действий на мировом рынке. ВК характеризуется определенной независимостью от участников (возможностью легкой смены партнеров), наличием опосредованного механизма управления (делегированием полномочий), переходом от индивидуальной к коллективной деятельности. Она предполагает договорные взаимоотношения между всеми узлами организационной сети и формирование их совместной собственности. Нередко ВК формируется в виде материнского виртуального предприятия с сетью дочерних виртуальных филиалов, отделений и т.п.

Такая корпорация обладает чрезвычайно гибкой внутренней структурой. Компании, необходимость в которых отпала, мгновенно покидают корпорацию, требуемые пополняют корпорацию в максимально сжатые сроки. ВК создается для решения конкретной задачи и после ее решения распадается. Для решения подзадач возможно создание новых ВК, в том числе в рамках существующей. Современные информационные технологии позволяют объединить членов корпораций вне зависимости от их географического расположения и используемых технических средств коммуникации. Объединение в единое целое ряда малых компаний позволяет сконцентрировать ресурсы для решения конкретной задачи, и таким образом обойти основные ограничения малого бизнеса, в том числе на объем капиталовложений. Гибкость структуры ВК позволяет сверхдинамично учитывать изменения рынка и вносить коррективы в свою деятельность. Независимость компаний входящих в корпорацию обеспечивает конкуренцию внутри самой корпорации.

В качестве примера рассмотрим функционирование компании «Nike», осуществляющей продажу спортивной обуви и одежды. Основная деятельность «Nike» - разработка моделей продукции, маркетинг и торговля. На протяжении всего своего существования компания не занималась производством своих продуктов. Эти продукты производятся более эффективно с помощью большого числа компаний-поставщиков, расположенных в различных регионах, и специализированных на определенных моделях обуви и одежды. Все компании, образующие альянс, связаны между собой договорными отношениями, которые могут включать частичное владение собственностью родительской компании. Но подобные отношения продолжаются только до тех пор, пока родительская компания и компании-поставщики считают это выгодным (прибыльным).

Данная система организации бизнеса позволила компании «Nike» сосредоточить большой объем капитала на инвестировании в производственное оборудование для других

компаний и в то же время разгрузить основную компанию в интересах обеспечения эффективных продаж. Если какой-нибудь определенный тип продукции потеряет свой рынок, «Nike» может выйти из альянса с производителем. Наибольшее преимущество состоит в том, что «Nike» может сконцентрироваться на деятельности, которую она выполняет лучше: проектировании, маркетинге и продаже продуктов. Благодаря этому «Nike» довела до совершенства свою деятельность по реализации продуктов.

По одному из ключевых системных критериев управления ресурсами все виртуальные предприятия, в том числе и корпорации, подразделяются на:

- децентрализованные (стратегические ресурсы максимально распределены в сети между партнерами);
- централизованные (стратегические ресурсы в основном сосредоточены в некотором узле сети).

Децентрализованное виртуальное предприятие, как правило, формируется вокруг сложного, уникального проекта, который ни один из партнеров не может выполнить в одиночку. В такой организации лидерство переменное и может переходить от участника к участнику в зависимости от его роли на данном этапе. Подобная модель виртуального предприятия опирается на представление о *горизонтальной организации*, где горизонтальное управление между подразделениями (координация их деятельности) и внешние горизонтальные связи оказываются более важными, чем традиционное вертикальное управление (субординационные связи).

Главная особенность горизонтальной организации заключается в постепенном сокращении числа задач, обусловленных внутренними факторами жизнедеятельности предприятия, и сдвиге к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика. Такое предприятие часто имеет *структуру полного графа*.

Напротив, централизованное виртуальное предприятие опирается на идею *расширенной организации*, где имеется один центральный узел (координатор) и периферические узлы, которым поручается выполнение ряда функций. Подобная структура может возникнуть как воплощение стратегии аутсорсинга - выделения предприятием второстепенных производственных функций и передачи их на подряд внешним организациям. В этом случае лидерство всегда остается за ведущим предприятием, которое выступает в роли заказчика по отношению к остальным. Здесь организационная структура определяется не в процессе взаимодействия, а скорее проектируется ведущим предприятием. В рамках данной виртуальной организации возможно изменение состава подключаемых (периферических) предприятий при сохранении ведущего. Типовой структурой централизованной ВК выступает «звезда».

Развитие виртуальных систем сотрудничества ведёт к стиранию иерархических рамок как внутри организации, так и в среде делового сотрудничества. Виртуальные корпорации состоят из функциональных партнёров. Критерием выбора каждого партнёра может служить лучшая услуга или товар. Каждый участник вносит лучшее, что имеет. Новые информационные и телекоммуникационные технологии (ИТТ) позволяют тщательно отбирать каждого партнёра, что в свою очередь ведёт к лучшей организации предприятия.

Успех отдельно взятой виртуальной корпорации будет зависеть от её способности обрабатывать большое количество информации. Успешное управление информационным потоком и быстрая реакция на полученную информацию будет давать результат превосходства данной виртуальной корпорации над любой другой современной формой предприятия. Обладая новейшими ИТТ и опираясь на них в организации своего бизнеса виртуальная корпорация получает неоспоримые конкурентные преимущества: меньшие издержки, меньшие капиталовложения, более гибкое управление и больший предельный доход, что обуславливает высокую конкурентоспособность и широкие возможности развития. В узком смысле классическим примером ВК является Internet. Это единственная виртуальная корпорация, роль которой и объёмы охвата рынка столь стремительно

развиваются, что становятся фактором развития не какого – то отдельного национального государства, а фактором общемирового развития.

Также одним из факторов конкурентоспособности виртуальной организации является продукт нового типа. Такой товар должен быть произведён на высоком уровне современных технологий, что обуславливает постоянное самообучение организации. Организация, производя продукт, должна как можно с большей скоростью реагировать на изменения желаний потребителя. А для этого - пройти через комплексный процесс модернизации, охватывающий одновременно исследования и развитие, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание, распределение, информационные системы, финансы. И в то же время добиться совершенства как используемой информации, так и систем взаимоотношений с партнерами.

Существенно меняются требования к сотрудникам ВК. Указанным корпорациям будет необходим большой штат высококвалифицированных, надежных и образованных работников – людей, понимающих и применяющих новые формы информации, способных приспосабливаться к переменам и эффективно сотрудничать с другими рыночными агентами. ВК будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

Отсюда можно выделить главные составляющие ВК, опирающейся на компьютерную сеть:

- наличие корпоративного духа "доверия", который может сплотить людей в разных местах под некоторое общее пространство или среду работы;
- наличие связанных друг с другом (а не с центром) контрагентов, составляющих узлы компьютерной виртуальной сети такой корпорации;
- выделение проектной группы (групп), разрабатывающей и продвигающей проекты в среде такой виртуальной корпорации (эти проектные группы могут иметь свои задачи и свои стратегии).

Признаки сетей делового сотрудничества, а значит и перспективы создания виртуальных корпораций, сегодня можно найти в любой отрасли. Однако в зависимости от отрасли конкретная модель сети будет меняться. Например, в электроэнергетике сети имеют более выраженную нисходящую интеграцию по технологической цепочке, тогда как в автомобилестроении сети развиты в обоих направлениях. Поэтому программы, способы реструктуризации для каждой сети делового сотрудничества в виртуальную корпорацию будут разрабатываться конкретно для каждого случая.

По настоящему ВК будет концентрироваться вокруг базового вида бизнеса, для которого характерна высокая степень интеграции с виртуальными видами деятельности и со значительным размыванием областей бизнеса. Такая ВК будет полностью зависеть от информационной сети: её поставщики, потребители, ресурсы будут находиться в сети, полная интеграция с информационной сетью может привести к тому, что продукт организации станет 100% виртуальным.

Литература:

1. Манюшис А. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании/ А. Манюшис, В. Смольянинов, В. Тарасов// Проблемы теории и практики управления: Междунар. журн./ Междунар. науч.-исслед. ин-т проблем упр. – М., 2003.- №4. – с 89-93
2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник/ Б.З. Мильнер.- 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 647с
3. Виртуальные корпорации - <http://lwm.h11.ru/money>.

АНАЛИЗ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЫ С ГРАЖДАНАМИ
г. БАРНАУЛА И АЛТАЙСКОГО КРАЯ В 2005-2006 г.г.
Мамедова Л. – студентка, Горбунова Т.Н.- ст.преподаватель

Выбор профессии – сложный и ответственный шаг в жизни человека. Правильно выбрать профессию означает найти свое место в жизни.

Решить проблему профессионального выбора человека призвана профессиональная ориентация - система мероприятий по содействию человеку в выборе профессии и построению профессиональной карьеры на основе учета его желаний, интересов и склонностей, возможностей и способностей работать в избранном виде деятельности

Профессиональная ориентация позволяет человеку выбрать профессию, наиболее полно соответствующую его возможностям, или вид деятельности, максимально соответствующий его способностям. При этом в профориентации должны в полной мере учитываться перспективные потребности общества в определенных профессиях и специальностях.

На жизненном и профессиональном пути человека периодически возникают ситуации, требующие дальнейшего направления его самоопределения, выбора новых профессиональных целей. Огромное количество профессий и специальностей, отсутствие необходимых знаний о содержании труда, трудности самооценки каждым человеком своих личных качеств и тем более сопоставление их с требованиями профессий к человеку делают задачу правильного выбора профессии, разумного построения своего трудового пути для подавляющего большинства фактически непосильной, а во многих случаях личные профессиональные планы становятся недостаточно обоснованными. Хорошо известны последствия такого положения – отсутствие интереса к труду, смена профессии, утрата веры в свои силы. Это доказывает, что проблема профессиональной ориентации в настоящий момент достаточно актуальна.

За многие годы в России накоплен небогатый опыт в области профессиональной ориентации. Следует отметить, что профориентационная работа с взрослым населением только начинает складываться в систему, так как вся предшествующая система профориентации развивалась под влиянием задач профессионального обучения и воспитания молодежи. Интересен в этом отношении зарубежный опыт. Он показывает, что механизм управления профессиональной ориентацией здесь отлажен очень хорошо. Достаточно эффективна усиленная работа с выпускниками общеобразовательных школ, колледжей и студентами вузов. Она позволяет получать студентам знания о специфике конкретного производства и помогает организации подбирать нужный персонал.

Профориентационная работа может быть ориентирована: на конкретную организацию; на трудовую деятельность; на рабочую специальность. Здесь главными заинтересованными лицами выступают специальные учебные заведения и предприятия, т.е. те организации, где осуществляется профессиональная подготовка. Например, в Алтайском крае профориентацию безработных осуществляет Управление федеральной государственной службы занятости населения по Алтайскому краю. В его функции входит не только информирование населения о спросе на отдельные профессии, но и оказание определенных услуг по переподготовке и обучению людей, имеющих определенные специальности, не востребованные обществом.

Как система, профессиональная ориентация имеет определенную цель и задачи для реализации этой цели.

Помочь выпускнику школы или уже сложившемуся работнику в выборе такой профессии, которая в наибольшей степени соответствовала бы как потребностям общества и складывающейся конъюнктуры рынка, так и способностям, склонностям и психофизиологическим особенностям самого человека – это и есть цель профессиональной ориентации. Она должна содействовать своевременному и сознательному выбору людьми профессии, учебного заведения, места работы, их рациональному трудоустройству, быстрой профессиональной и производственной адаптации, а затем эффективному формированию, распределению и использованию человеческих ресурсов.

Основной задачей профессиональной ориентации является содействие быстрым структурным сдвигам в занятости, исследование и прогноз спроса на конкретные профессии.

Теперь рассмотрим, как обстоят дела в области профориентационной работы с гражданами Барнаула и в целом Алтайского края за последние несколько лет, на представленном рисунке 1, на котором представлены данные об оказании услуг в области профессиональной ориентации населению Алтайского края в 2004-2006 гг.

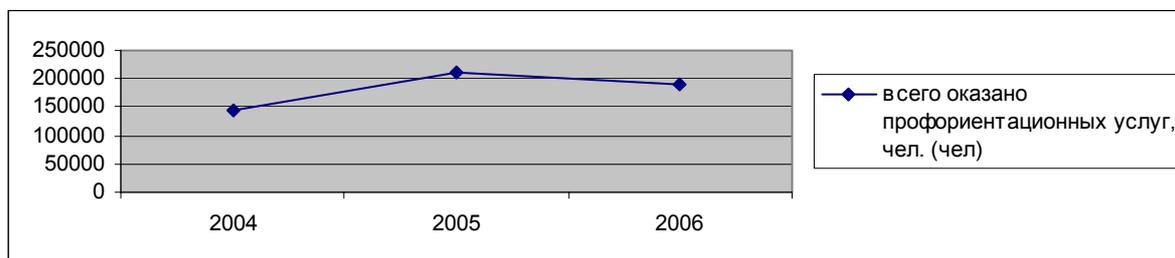


Рис. 1. Динамика оказания профориентационных услуг населению Алтайского края в 2004-06-гг.

Как видно из рисунка 1, в 2005 г. профориентационные услуги получило в 1,48 раз больше граждан, нежели в 2004 г., а в 2006 г. — этот показатель уменьшился на 11% по сравнению с годом 2005 (получило услуг 89%). Однако, это не означает, что уровень безработицы в Алтайском крае уменьшился. Дело в том, что люди перестали обращаться в службы занятости, в специальные учебные заведения по профориентации за профинформацией, профконсультацией, психологической поддержкой и др. Возможно, причина этому — неуверенность в собственных силах, эмоциональная напряженность, низкая стрессоустойчивость.

Данные о числе граждан, обратившихся за данной помощью в Алтайском крае и г. Барнауле, представлены на рисунке 2 и рисунке 3 соответственно.

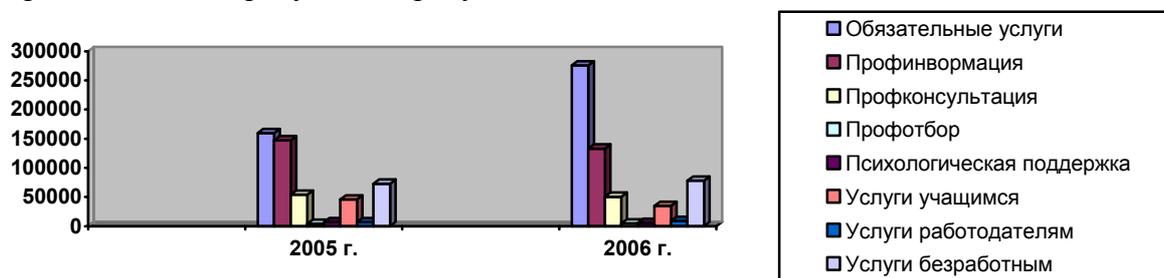


Рис. 2. Динамика оказания профориентационных услуг населению Алтайского края в 2005-2006 гг.

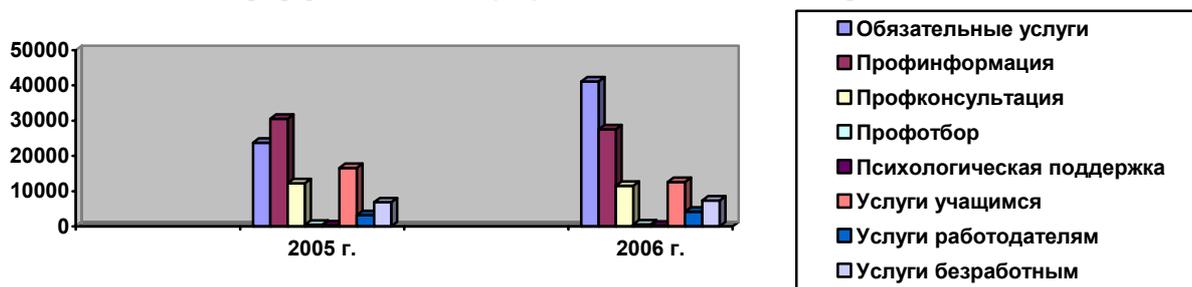


Рис. 3. Динамика оказания профориентационных услуг населению г. Барнаула в 2005-2006 гг.

Из рисунков 2 и 3 следует, что 2006 г. обязательные услуги были получены в 1,73 раза больше, чем в 2005, из них: профотбору подлежало на 15% больше граждан, дополнительные услуги работодателям были предоставлены больше в 1,3 раза, а безработным — 1,07 раза. Однако профотбор, дополнительные услуги учащимся, профинформирование и профконсультирование осуществлялись в меньшем количестве: на 10%, 6%, 20% и 24% соответственно.

Сравнивая показатели г. Барнаула с показателями других районов и городов Алтайского края, мы пришли к выводу, что в столице профориентационные услуги получают большим количеством людей и они прямо пропорциональны показателям края.

Также мы провели анализ показателей групповых форм профориентационной работы с гражданами г. Барнаула и Алтайского края за 2005-2006 гг.

Таблица 1

Групповые формы профориентационной работы	Алтайский край		г. Барнаул	
	2005 г.	2006 г.	2005 г.	2006 г.
Приняло участие в групповых формах (чел).	65770	68500	3594	3738
В том числе через:				
1.1. Лекции (чел.)	22518	23000	598	610
1.2. Деловые игры (чел.)	3369	3000	364	308
1.3. Беседы (чел.)	25847	32000	2650	3286

Из таблицы 1 видно, что в 2006 г. «клиенты» предпочли деловым играм посещение лекций и беседы с профконсультантами (показатели последних увеличились в 1,02 и 1,24 раз соответственно).

Самой уязвимой категорией населения, которой трудно найти подходящую работу, являются учащиеся и молодежь до 30 лет. В связи с этим, мы среди них провели опрос. В нем приняли участие 231 человек. Основной вопрос, который был им задан: “Что, на Ваш взгляд, является самым сложным в поиске работы?” Каковы же результаты?

Большинство (117 человек) отметили, что самой главной трудностью является отсутствие вакансий, на которые можно претендовать. Действительно, наличие диплома об образовании не является гарантией трудоустройства по специальности, работодатель сам определяет требования, предъявляемые к тому или иному кандидату, и часто эти требования очень высоки. В связи с этим, начинающим юристам, бухгалтерам, экономистам, менеджерам и т.д. вакансии предлагаются не так часто, как хотелось бы. Однако, трудности испытывают и те, кто имеет востребованные профессии: инженеры, продавцы, повара, воспитатели. Число вакансий для них намного превышает число состоящих на учете. Можно предположить, что трудность заключается в несовпадении требований кандидатов на вакансии с требованиями работодателей, предлагаемыми условиями труда и оплаты, либо эти молодые люди не хотят работать по полученной специальности.

Анализ анкет показал, что подготовка к собеседованию и составление резюме не вызывают особых трудностей (28 чел.). Они знакомы с технологиями поиска работы, умеет планировать собеседование с работодателем, составлять эффективное резюме. С другой стороны, такой невысокий показатель (28 человек из 231) можно связать с незнанием или весьма отдаленным представлением большинства соискателей о такой форме самопрезентации, как резюме. Но ведь именно подготовка к собеседованию и правильно составленное резюме позволяют выделить себя среди других кандидатов.

Не придают особого значения и сбору информации о работодателях (20 чел.), что может свидетельствовать о недостаточно адекватной организации самого процесса поиска работы. Сбор подобной информации дает возможность познакомиться с компанией, корпоративной культурой, стилем общения и найти «своего» работодателя. Можно отметить, что чем ниже образовательный уровень респондентов, тем реже выбирался этот ответ.

Анализ результатов опроса позволяет сделать вывод о наличии проблемы в социальной адаптации молодежи в условиях современного рынка труда. Причем сложности с трудоустройством чаще возникают не у представителей какой-либо профессии, а у конкретных людей. Это во многом обусловлено степенью их мотивации, качеством полученного образования, личными способностями и от умения продемонстрировать эти способности работодателю.

Таким образом, сбор сведений о работодателях, подготовка и составление резюме, написание рекомендательных писем, планирование собеседования, - это те элементы информационной основы процесса поиска работы, которым центры по профессиональной ориентации должны уделять большее внимание в занятиях с безработными гражданами. В конечном итоге это должно способствовать достижению основной цели - трудоустройству.

Также, нужно помнить, что от того, насколько правильно человек выберет профессию, в значительной мере зависит удовлетворенность трудом, а, следовательно, и качество повседневной жизни.

Этим объясняется важность работы по профессиональной ориентации людей в огромном мире профессий.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рындин Н.В. - студент гр. УП-51 , Горбунова Т.Н. - ст. преподаватель
Алтайский государственный технический университет (г. Барнаул)

Сетевые организации появились в давнее время на Востоке. В настоящее время не существует способа гарантированного уничтожения сетевых организаций, кроме, пожалуй, тотального уничтожения всех жителей региона. Нередко преступные сообщества опытным путем приходят к единственно возможному для них способу противостояния обществу – сетевым организациям, таким как мафия или триады, с которыми ведется безуспешная борьба на протяжении буквально сотен лет. Сетевые организации – эффективный способ управления человеческими ресурсами, а не идеология.

Суть сетевых организаций очень проста – отсутствие единого управляющего органа и множественность центров управления. Могут существовать консультационные советы руководителей ячеек или какие-то временные координационные структуры. По сетевому принципу построен Интернет.

Внутри ячеек сети могут сосуществовать самые разные способы управления, естественно, что большой узел сам делится на многие узлы, но внутри них способы управления могут быть иерархическими (как в армии или церкви), демократическими, аморфными, комбинированными и так далее. Один из наиболее характерных способов сетевого самоуправления – «экспертный», при этом решения от всей ячейки по конкретному вопросу принимает человек, который признан ячейкой как наиболее компетентный в данном вопросе, он же несет всю ответственность за последствия. Ещё один способ управления – «семейный», когда лидер ячейки обладает настолько большим духовным авторитетом, что может отменить практически любое решение, принятое демократическим самоуправлением ячейки.

Участник организации может в одном случае быть руководителем своих руководителей в каком-то другом деле или равноправным с ними в третьем вопросе. Сетевые организации обычно создаются тогда, когда нет иных шансов на победу, это путь к победе, скорее, умом и хитростью, а не силой.

Сеть, состоящая из большого количества мелких пересекающихся и превращающихся в друг друга организаций и групп и даже легальных и нелегальных партий, представляет собой очень тяжёлую мишень как для спецслужб, так и для представителя правящих кланов — СМИ. Ряд партий и организаций формально не участвуют в Сопротивлении, а «близки к нему». Спецслужбы противника часто не в состоянии оценить степень угрозы и сферы влияния постоянно возникающих, распадающихся и сотрудничающих групп и партий, нередко состоящих из одних и тех же людей, что вводит противника в заблуждение о реальной численности и финансово-организационных ресурсах оппонентов.

Важнейшая черта сетевых организаций – лидеры. Они носят разное обличье, но суть их примерно одна. У арабов это шейхи, у китайских даосов – хранители знания, у русской мафии – «воры в законе» и т.д.

Обычно в сетевых организациях подчинение лидеру добровольно. Если лидер теряет свой авторитет, его организация становится безлюдной. Если он сможет вернуть уважение, то вернутся и сторонники. Все очень просто – люди принадлежат ячейке, пока верят ее лидерам. Зачастую убивать лидера совершенно бессмысленно – это никак не влияет на боеспособность ячеек, ими руководят другие люди, которые, кроме того, будут мстить.

Сетевые организации могут широко пользоваться легальными методами работы и использовать в своих целях общественные институты для оболванивания народа. Избранный от Сопротивления депутат обязательно должен при помощи членов движения «помогать народу». Он должен быть лично скромным, но о его делах должны знать все его избиратели, естественно от других людей. Для мелкого коммерсанта это может быть «продавленная» торговая точка с доступными для народа ценами, для обиженных произволом, направление ребёнка на лечение, определённый процент от зарплаты или часть материальных благ, положенных депутату и т.д. Через некоторое время необходимость интенсивной работы на имидж отпадёт, надо только подкреплять его время от времени. Депутат должен быть надёжным человеком и чётко осознавать, что избрание это не его личная заслуга, а результат работы всего Сопротивления, без которого он – нуль. Если он откажется выполнять свои обязательства перед Сопротивлением, то он окажется предателем со всеми вытекающими последствиями. Он должен чётко осознавать, что решение этой проблемы может быть только во взаимодействии с товарищами, а не в сотрудничестве с врагом. Страшно – уйди, но не предавай.

Сетевая организация позволяет с минимумом затрат "раскрутить" практически любую персону. При этом решается вопрос т.н. "общественного контроля": если раскрученный силами сети человек внезапно начинает идти против движения, его репутация, авторитет и известность будут разрушены так же быстро и с тем же энтузиазмом, как и создавались.

Так же обстоит дело и с коммерсантами. В любой структуре рано или поздно проявляются люди с деловыми способностями. Их поддержка - обязательное условие существования сетевой организации. Сетевые структуры за счет своих разветвленных связей способны пролоббировать ряд выгодных условий для бизнеса, подготовить рынок сбыта, подыскать в своих рядах деловых партнеров и кадровый состав. В дальнейшем все будет зависеть от персональной ответственности предпринимателя перед братьями по организации.

Бизнес-структуры в сетевых организациях - это не только источник дохода для какой-то узкой группы лиц, но также и основа материально-технического обеспечения организаций на местах. Собственные фирмы позволяют участникам движения стать материально независимыми, открывая возможность совместного финансирования общих проектов.

Еще один аспект успешного функционирования сетевых организаций - наличие прочных контактов с соотечественниками и единомышленниками. Они могут принять на своей территории людей, денежные и материальные средства (например, типографии, редакции и необходимое оборудование).

Основные методы работы сетевых организаций в условиях господства вражеских СМИ - индивидуальная работа с людьми, обращение к национальным традициям, которые разрушить довольно трудно. Очень важный элемент работы: привлечение на свою сторону "центров доверия" - уважаемых в обществе людей: известных учёных, героев, врачей, священнослужителей, учителей. Каждый должен работать "со своими", то есть с крестьянами должен работать крестьянин, с интеллигенцией - интеллигент, с татарами - татарин, с украинцами - украинец. Если Сопротивление мало и не имеет явной тенденции к росту - оно обречено.

При "попадании в тему" и готовности народа, сетевая организация начинает расти как снежный ком. По подобному механизму росли протестантские организации в период Реформации в Европе. Казалось, что только вчера это были небольшие группы проповедников, а уже через несколько лет огромные территории были охвачены фактически новой верой, которую жаждал народ.

Роль сетевых организаций (демократических, правозащитных и коммерческих), продемонстрированная при развале СССР, оказалась настолько существенной, что и после распада Союза "мировое сообщество" в еще более широких масштабах продолжало насаждать многочисленные фонды, представительства транснациональных корпораций. Продолжают сыпаться как из рога изобилия всяческие гранты на финансирование "нужных проектов", которые выполняют местные некоммерческие организации. Под видом антикоррупционных проектов они берут под контроль систему госзакупок, под видом экологических - отслеживают производство на военных заводах. Толпы правозащитников при желании могут парализовать работу любого министерства и ведомства.

Для обозначения межфирменной кооперации используется целый ряд терминов. Поэтому начнем с определения их значения и взаимосвязи. Ключевым термином, объединяющим целый ряд понятий, в данной работе будет понятие «сеть». Для систематизации существующих теоретических объяснений феномена межфирменной кооперации будем использовать достаточно широкое определение сети, включающее целый спектр координационных механизмов – от неформальной коммуникации до межфирменных информационно-плановых систем (альянсов), сложных интеграционных структур. В самых общих чертах межфирменные сети воспринимаются как способ регулирования взаимозависимости между фирмами, который, с одной стороны отличен от внутрифирменного регулирования, с другой – от рыночной координации как ответной реакции на сигналы рынка. В то же время, атрибуты сети, такие как процесс координации и структуры межфирменных коалиций не просто гибридные формы внутрифирменных и рыночных аналогов, но в своем роде уникальные характеристики, представляющие собой различные их комбинации.

В условиях непрерывных и масштабных изменений, каждый экономический субъект создает вокруг себя сообщество подобных ему субъектов, отвечающих неким критериям. Данный процесс можно объяснить стремлением экономического субъекта защитить свои интересы и повысить эффективность преумножения имеющихся у него ресурсов. Ключевыми связующими элементами участников сети являются: исторически сложившиеся персональные обязательства и взаимная заинтересованность, участие в капитале и бизнесе компаний, рыночная и технологическая зависимости, доступ к административному ресурсу.

Независимая оценка экономических параметров организации, как правило, необходима в трех случаях: когда с организации нужно что-то взыскать (дивиденды, налоги, социальные отчисления, штрафы и компенсации), что-то ей представить (денежный или товарный кредит, инвестиции, активы в аренду) или оценить связанные с этой организацией риски другого экономического субъекта. Первый вопрос, который встает при этом перед оценщиком, связан с экономическими и юридическими границами объекта оценки: «Что оцениваем? Какие юридические и физические лица входят в состав объекта оценки (группу)? Чьи интересы они, в свою очередь, представляют? Какие лица и в какой степени соединены с объектом оценки? Современные оценщики прекрасно понимают то, что любое более-менее значимое предприятие не существует в вакууме, а встроено в сети контрагентов различного типа. Такая «встроенность» накладывает свой, поддающийся количественной оценке, экономический отпечаток на все параметры объекта оценки, перечисленные выше. Действительно, если предприятие имеет 100%-ную дочернюю структуру (по факту), через которую проходит весь сбыт его продукции, то разумно включить эту организацию в объект оценки (консолидировать показатели). То же самое можно сказать о поставщиках предприятия, основных конечных потребителей продукции, юридических собственников активов, фирм специального назначения (финансовых, инвестиционных, лизинговых, обналачивающих/обезналичивающих средства предприятия) и так далее.

Дополнительную сложность составляет оценка сложно соединенных с предприятием бизнесов и организаций – родственников и доверенных лиц топ-менеджмента, учредителей предприятия и, в отдельных случаях, его основных контрагентов.

Таким образом, проблема оценки стоимости и рисков бизнеса по описанной выше современной схеме во многом связана с проблемой идентификации экономической и юридической структур объекта оценки. Если быть точными, эту проблему нужно сформулировать как проблему идентификации структуры сети участников рынков объекта оценки в условиях ее постоянного изменения – сознательного и естественного. Один квалифицированный эксперт, с соответствующей компьютерной программой, может непрерывно разрабатывать, поддерживать и изменять такую транснациональную структуру реального бизнеса, что не хватит целого департамента аналитиков и юристов для ее идентификации в приемлемые сроки. Так, например, последние истории с установлением владельцев «Трансвааль-парка», крупнейших лесопромышленных и банковских холдингов подтверждают актуальность означенной проблемы.

РОЛЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

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

Известно, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом в рыночной ситуации является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, с которыми связана мотивация. Как известно, имеются два вида привлечения человека к выполнению определенной работы – принуждение и мотивация. Общеизвестным является то, что принуждение малоэффективно в решении задач управления и достижения результатов. Поэтому, особенно в последнее время, активно развивается мотивационный механизм, который и является фактором мобилизации персонала на выполнение задач.

Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в России, специфике коллектива, сфере труда – один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд. Об этом свидетельствуют исследования многих отечественных и зарубежных ученых. Например, Н. Захаров, обобщив ряд социологических исследований и данных консалтингового опыта по проблеме мотивации в России, пришёл к весьма интересным с практической точки зрения выводам. Вот наиболее существенные из них:

1. Величина оклада и стабильность его выплаты не способствуют формированию и усилению чувства гордости за свое предприятие.

2. Ни величина зарплаты, ни ее регулярность не влияют на факты воровства – не усиливают и не снижают его.

3. Не найдены основания, подтверждающие мнение, что более высокая зарплата является главным и основным мотивом для смены работы.

4. Выявлена прямая зависимость «гордости» от количества льгот (чем больше льгот отмечали респонденты на своем предприятии, тем чаще встречаются «положительные» чувства по отношению к своему предприятию, и наоборот).

5. Обнаружена обратная связь между гордостью и воровством, т.е. где меньше воруют, там больше гордятся своим предприятием.

6. Установлены ключевые льготы, являющиеся фундаментом мотивации:

– возможность пользоваться средствами предприятия (техническими, коммуникационными, ресурсными и т.п.);

– бесплатно пользоваться продукцией предприятия либо приобретать ее по льготной цене, которая воспринимается работниками как «символическая плата»;

– «понимание начальства», как специфическая льгота: способность прямого руководителя понять проблемы отдельного работника и пойти ему на встречу, способность руководства предприятия удовлетворить желания коллектива, отступив от привычного регламента .

Из всего этого можно сделать вывод, что, по большому счёту, не зарплата, а льготы, выстроенные определенным образом, влияют на положительное отношение работника к своему предприятию. И действительно, многие сотрудники сохраняют высокий уровень лояльности к организации при минимальном уровне материального стимулирования.

Понятие нелояльности сотрудников имеет много аспектов. Мы же, говоря о нелояльности, будем подразумевать готовность работника сменить место работы или предать интересы организации.

Известный учёный Горностаев исследовал влияние нематериальных факторов на уровень лояльности работников. В ходе этого исследования, проводившегося в два этапа в 1998-2004 годах, были выявлены следующие нематериальные организационные факторы, приводящие к нелояльности, демотивации и повышающие недовольство трудовой деятельностью в организации:

- 1) Отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства: отметило как фактор демотивации 65,8% опрошенных;
- 2) Невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника - 60%;
- 3) Отсутствие уважения к личности сотрудника со стороны руководства - 51,5%;
- 4) Низкая востребованность результатов труда и достижений по работе - 34,2%;
- 5) Невозможность самореализации на занимаемой профессиональной позиции и отсутствие перспектив карьеры в организации - 31,5%;
- 6) Отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками - 28,6%;
- 7) Конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами - 22,9%;
- 8) Отрицательное отношение к профессиональной деятельности в коллективе - 17,2%;
- 9) Авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников - 14,3%;
- 10) Содержание деятельности, не вызывающее интереса - 14,3%.

Сочетание этих факторов образует простую цепочку: несправедливость или невнимание руководства – отсутствие возможностей самореализации – демотивация сотрудника – нелояльность сотрудника – низкое качество работы – конфликты – уход работника.

С учетом рассмотренных выше результатов можно предложить ряд направлений нематериального стимулирования персонала для повышения его лояльности.

К ним можно отнести:

1) Формирование у сотрудников чувства справедливости. Положительный эффект в этом направлении могут дать: построение эффективных систем обратной связи подчиненный – руководитель, максимально возможное привлечение сотрудников к управлению, гласность применения в организации поощрений и взысканий, разработка и продвижение среди сотрудников объективных и понятных критериев оценки деятельности, преодоление субъективизма при принятии решений, обязательность реакции на успехи и неудачи сотрудников (доска почета и т.д.);

2) Внимательное отношение руководителя к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности, которое обеспечивается доступностью руководства, динамическим контролем за проблемами сотрудников и их посильным разрешением. Зачастую поведение руководителя является одним из основополагающих факторов мотивации либо демотивации: вслед за грамотным руководителем сотрудники переходят из одной организации в другую, от неграмотных же уходят, невзирая на материальные блага и социальные пакеты.

3) Вовлечение сотрудников в коллектив путем увеличения положительных эмоциональных связей и нацеливание сотрудников на совместную профессиональную деятельность (культивирование положительных традиций и обычаев в коллективе, организация совместного досуга, профадаптационные мероприятия для вновь принятых сотрудников, информирование о достижениях подразделения и организации, формирование осознания социальной значимости деятельности, профилактика и разрешение конфликтов, использование групповых форм стимулирования);

4) Повышение эффективности профессионального отбора с учетом диагностики личностных факторов потенциальной лояльности и психокоррекция личных качеств сотрудников, для снижения риска нелояльности.

Подводя итог, можно отметить, что опыт многих исследований указывает на важность проблемы нематериальных факторов мотивации персонала. Полученные результаты в очередной раз подтверждают ошибочность мнения об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности сотрудников. Невнимание к нематериальным факторам может привести к значительному снижению эффективности и безопасности деятельности организации. В то же время в организациях с ограниченными возможностями материального стимулирования персонала учет и использование перечисленных, а также иных нематериальных факторов помогут позволить руководству поддерживать удовлетворенность персонала своей работой на должном уровне.

ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ HR-ПРОЕКТОВ И ПУТИ ИХ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ.

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

Деятельность HR-службы в современной организации должна постоянно совершенствоваться. Эффективная работа по управлению персоналом повышает качество работы, климат в коллективе, уровень конкурентоспособности. В современных условиях для этого необходимо грамотно осуществлять проектную деятельность, подразумевающую выполнение единичных и уникальных задач, возникающих в условиях рыночных отношений. Цель управления проектом – это достижение поставленной цели в срок, в рамках согласованных ресурсов при должном качестве.

Разработка и внедрение систем аттестации, оценки потенциала, формирования и развития кадрового резерва, адаптации, материального и нематериального стимулирования, организация и проведение корпоративных праздников, подготовка и проведение тренингов – это примеры задач HR-службы, которые оптимально могут решаться с помощью инструментов управления проектами. Но, во-первых, культура управления проектами и соответствующие управленческие технологии развиты далеко не во всех организациях, во-вторых, HR-службы имеют больший опыт процессной, нежели проектной, деятельности, в-третьих, HR-проекты специфичны и в некоторых отношениях сложнее управляются. Соответственно, реализация практически любого HR-проекта проходит не так, как запланировано, и результат существенно отличается от ожидаемого.

Вот типичный пример провала небольшого HR-проекта:

На совещании топ-менеджеров генеральный директор ставит задачу разработать корпоративную политику. Задача возлагается на HR-службу, участие в корректировке, и согласовании документа поручено всем топ-менеджерам, утверждаться он, естественно, будет генеральным директором, срок реализации – неделя.

В течение трех дней с использованием профессиональной литературы и примеров документов из других компаний HR-служба создает документ и отправляет его топ-менеджерам на согласование. Один топ-менеджер советует добавить одно, второй – другое, остальные – воздержались. Продолжается работа над проектом. Через 2,5 недели генеральному директору передается проект и возвращается на доработку с рецензией. Через

три месяца работы над документом, после очередного обсуждения, принимается решение: «Принимать корпоративную политику такой, какая получилась».

В данном случае ущерб от провала проекта невелик – суммарно всего лишь около месяца рабочего времени топ-менеджеров, негативный опыт совместной разработки, дискредитирующий подобные инициативы в дальнейшем, и «несерьезное» восприятие персоналом схожих документов в дальнейшем.

Однако провал более ответственного проекта может привести к серьезному урону для компании – например, ухудшению морально-психологического климата, снижению эффективности деятельности организации в целом, потере лояльности и доверия сотрудников к руководству, массовым увольнениям.

Анализ практики выявил типичные ошибки в реализации HR-проектов и вытекающие из них рекомендации и правила.

1. Необоснованная идея, концепция проекта.

1) Для оценки жизнеспособности проекта категорически необходимы анализ идеи и обоснование проекта. Обоснование проекта должно включать оценку необходимых ресурсов (времени, денег, усилий, других издержек) и ожидаемых результатов (конкретных положительных изменений в данной организации в результате реализации проекта).

2) Решение о запуске (или незапуске) проекта должно приниматься не на основании «великолепной» идеи, а только на основании письменного обоснования проекта и обсуждения концепции проекта при участии всех сторон, в него непосредственно вовлеченных (обычно это генеральный директор, HR-менеджер, топ-менеджеры).

3) Если идея не может быть оценена в силу того, что ни у кого из участников нет соответствующего опыта и познаний, это не значит, что проект принимается к выполнению с первой строчкой плана «отправить HR-менеджера на специальный семинар». Семинар нужен, но только для оценки жизнеспособности проекта. У руководства должно быть мужество потратить деньги на обучение лишь для того, чтобы отказаться от бесперспективной идеи – и такое обоснованное решение может сэкономить огромное количество денег, времени и усилий.

2. Неопределенная цель и желаемые результаты проекта.

Проект должен быть целенаправлен, ожидаемые результаты – определены и описаны. Цели и ожидаемые результаты должны быть одинаково понимаемы всеми участниками. В процессе реализации они могут лишь немного корректироваться в разумных пределах. Если возникает кардинально другая цель, то это повод для инициирования следующего проекта после достижения результатов текущего.

3. Отсутствие реального руководителя проекта, нечеткие роли и зоны ответственности в проектной команде.

При запуске проекта должно быть как минимум четко определено:

1) кто заказчик проекта – то есть кто формулирует цели, задачи, ожидаемый результат, выделяет необходимые ресурсы и оценивает результат. В идеале все лица, принимающие решения, должны быть включены в единую «команду заказчика», с тем чтобы руководитель проекта получал не отрывочные, противоречивые указания и рекомендации, а целостные, исчерпывающие, согласованные оценки и коррективы по итогам реализации каждого этапа проекта;

2) кто руководитель проекта, какими полномочиями он обладает, в каких рамках он может принимать решения (и, соответственно, нести ответственность), каким образом руководитель проекта может управлять действиями других участников проекта. В идеале процесс должен быть организован так, чтобы указания руководителя проекта были легитимны и обязательны к исполнению для всех участников проекта. Все отклонения и противоречия в этой сфере должен оперативно разрешать заказчик проекта (обычно генеральный директор), в чьей власти находятся человеческие и временные ресурсы;

3) какова роль, сфера ответственности и полномочий других участников проекта, каков приоритет проектных задач по отношению к регулярным задачам для них. Лучше всего, если

проект начинается с собрания всей проектной команды, где разясняются все детали относительно сути проекта и правила работы в проекте;

4) в проект должны быть включены только действительно нужные для его реализации люди. Например, если нам нужен на каком-то этапе в команде проекта старший продавец, то это не повод включать в проект его руководителя – начальника торгового отдела. Он будет лишь тормозить работу, выполняя роль «лишнего звена».

4. На HR-службу возлагается ответственность за разработку и внедрение управленческих технологий.

Руководить работой над проектами по разработке и внедрению управленческих технологий, реорганизации системы управления, по сути, может только первое лицо компании.

5. Отсутствие плана фазы разработки и фазы внедрения.

Некоторые принципиальные моменты

1) План проекта пишется до начала проекта и включает не только последовательность действий и сроки, но и ответственных за выполнение конкретный действий, способы выполнения этапов, необходимые ресурсы. Как показывает опыт, самый дефицитный ресурс HR-проектов – это время менеджеров, включенных в проект, и этот ресурс также должен планироваться. План должен давать представление участникам и фазы разработки, и фазы внедрения об их конкретных задачах, сфере ответственности и полномочий, предполагаемых трудозатратах на каждом этапе.

2) План должен регулярно и оперативно корректироваться, иначе он катастрофически устаревает и начинает восприниматься участниками как не действующий и ни к чему не обязывающий. Каждое собрание проектной группы начинается с анализа выполнения плана и заканчивается его корректировкой и уточнением.

3) Написанием и корректировкой плана проекта должен заниматься только руководитель проекта. План не может директивно «спускаться сверху», написание плана не может делегироваться кому-то еще. Ведь, по сути, план – это письменное обязательство руководителя проекта перед «заказчиком».

4) Фаза внедрения должна планироваться в самом начале проекта. Во-первых, от способов внедрения зависят детали того, что мы разрабатываем, во-вторых, внедрение должно начинаться еще до окончания разработки, чтобы эффективно переключить ответственность с команды разработки на «внедренцев». Важно донести до них смысл и пользу от внедрения той или иной системы, разяснить их ответственность и полномочия. Соответствующие мероприятия (презентации, обсуждения в широком кругу, инструктажи, тренинги, сбор корректировок и предложений) лучше предусмотреть до начала разработки.

Хороший метод и для сбора фактической информации (необходимой для фазы разработки), и для позиционирования проекта в организации (облегчения внедрения) – проведение широких опросов-исследований по предмету проекта на этапе разработки. Они помогают превентивно разяснить цель проекта, понять отношение и выявить возможное сопротивление внедрению. Например, при разработке и внедрении системы оценки персонала уместно опросить менеджеров всех уровней о том, какую информацию о своих подчиненных им было бы важно получить и какие задачи, на их взгляд, оценка должна решать.

6. Отсутствие поддержки высшего руководства при разработке и внедрении.

Один из афоризмов об управлении проектами гласит: «Есть три главных условия успешной реализации проекта – поддержка высшего руководства, поддержка высшего руководства и поддержка высшего руководства!»

1) Руководство компании должно обеспечивать административную поддержку HR-подразделению во время проекта. Например, эффективный прием – когда руководитель проекта регулярно отсчитывается о ходе проекта на совещании топ-менеджеров, обсуждаются детали и затруднения. Это дисциплинирует всех руководителей – участников проекта, показывая им высокую значимость и приоритет их задач в рамках проекта.

2) Фаза внедрения должна также реализовываться под пристальным вниманием высшего руководства – но в этом случае уже ответственные за внедрение (обычно это руководители подразделений) должны отчитываться о ходе внедрения в своих подразделениях.

Таким образом, учитывая все вышеизложенные рекомендации, можно добиться хороших результатов по внедрению современных HR-проектов. Грамотный руководитель не должен повторять ошибок. Тогда внедренные, действительно, необходимые, HR-проекты повысят эффективность деятельности персонала и в целом организации.

ПОРТРЕТ КАДРОВЫХ СЛУЖБ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

Проблема статуса службы управления персоналом (УП) в компании - одна из самых актуальных и широко обсуждаемых. От того, какое место в компании занимает служба персонала, как ее воспринимают первые лица организации, во многом зависит успешное выполнение задач, стоящих перед компанией.

Сегодня в российских компаниях работает огромное число талантливых, активных, прогрессивных кадровиков, обладающих солидным профессиональным багажом. Однако во многих случаях задачи, которые они призваны решать и которые им по силам, остаются нерешенными, так как служба персонала не находит понимания в компании. Многие руководители предприятий не могут реально осознать важность человеческих ресурсов.

Национальный Союз Кадровиков провел опрос среди сотрудников 916 различных компаний. Перед исследователями стояли следующие задачи:

- выявление роли и статуса служб по УП на Российских предприятиях;
- выявление факторов, оказывающих влияние на роль и статус служб по УП;
- поиск методов повышения статуса службы УП.

На основании полученных результатов можно сделать следующие выводы.

Подразделения в организациях, занимающиеся кадровой работой, в 70 % случаях сохранили прежнее советское название «отдел кадров». Вероятно, со старым названием они сохранили и устаревшие методы работы. Службы кадров структурно разобщены с другими отделами, занимающимися персоналом: отделом охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом, отделом организации труда и заработной платы и другими.

Менеджер подразделения в 57 % случаев находится в должности начальника отдела кадров, в 19 % - инспектором по кадрам, в 9 % - заместителем директора организации по кадровой работе.

Отвечая на вопрос «Какими факторами определяется статус HR-менеджера в компании?», максимальное число опрошенных (> 85 % голосов) указало – «на активную позицию самого менеджера». Таким образом, в ответах четко прослеживается тенденция к осознанию HR-ами своих возможностей, обретению определенной уверенности в своей пользе для компании, а также желание реализовываться.

«Портрет» главного кадровика организации сегодня выглядит следующим образом:

- 1) пол мужской (на 60 %);
 - 2) возраст – от 21 года до 57 лет;
 - 3) стаж работы в кадровой службе – от 5 до 27 лет;
 - 4) имеют высшее образование более 90 %, при этом 43 % - инженерно техническое, 8 % - юридическое, 6 % - экономическое, 4 % - психологическое, 2 % - военное, 1 % - социологическое;
- второе высшее образование (профильное) имеют около 20 % опрошенных;
ученую степень имеют 3 %;
- 5) современные руководители кадровых служб пришли из разных сфер деятельности, а именно: государственные и муниципальные администрации – 22 %, органы внутренних дел – 18 %, советские отделы кадров – 18 %, предпринимательские структуры – 7 %;

- 6) современные кадровики не состоят в профессиональных обществах
 7) имеют профессиональные награды – 30 %, небольшой опыт преподавательской деятельности – 23 %, публикации в научных изданиях – 18 %.

Как показали исследования, квалификация рядовых работников кадровых служб недостаточно высока. Характер образования, предыдущий опыт работы, личностные качества не позволяют им качественно выполнять свои функции. Такое положение было определено в первые 5-7 лет рыночных реформ, так как не было учебных заведений, которые готовили бы специалистов кадрового профиля, отсутствовала соответствующая литература, рациональный опыт работы. Однако сегодня многие ограничения сняты.

В настоящее время на кадровые службы исследованных организаций возложены в основном оформительские функции (учет, регистрация движения кадров, подбор персонала), а все управленческие (оценка деловых и личных качеств; оценка морально-психологического климата в коллективе и другие) – находятся на заднем плане, как по значимости, так и по распространенности. Эти данные представлены в сводной таблице 1.

Таблица 1. Перечень функций служб УП в порядке приоритета

Функция	Распространенность (%)	Ранг (балл)
Учет, регистрация движения кадров	92	1
Подбор персонала	90	2
Управление системой дисциплины	72	3
Разбор жалоб, участие в разрешении конфликтов	67	4
Обучение персонала	56	5-6
Оценка (аттестация) рабочих	56	5-6
Оценка (аттестация) специалистов	54	7
Планирование структуры и численности персонала	51	8
Информирование работников о положении дел на пр-тии	46	9
Оценка (аттестация) менеджеров	44	10
Учет мнений работников при принятии решений	41	11
Разработка элементов корпоративной культуры	38	12-13
Оценка рабочих мест	38	12-13
Определение размера оплаты и условий труда	36	14-15-16
Проведение исследований местного рынка труда	36	14-15-16
Выработка рекомендаций относительно з/п	36	14-15-16
Оценка деловых и личных качеств рук-лей подразделений	31	17
Оценка морально-психологического климата в коллективе	28	18

При этом планирование персонала признают своей функцией все 100 % кадровых служб, а в действительности этим занимаются не более 70 %. С обучением персонала ситуация противоположная. Данную функцию считают необходимой 56 %, а занимаются ей – 62 %.

Финансирование кадровых служб также оказывает огромное влияние на качество их работы. По результатам опроса можно говорить о том, что деятельность большинства служб по управлению персоналом затруднена в связи с недостаточным выделением денежных средств.

Степень доверия службам УП со стороны руководства находится на допустимом уровне. Только 6-ти % опрошенных приходится прибегать к мнению авторитарных специалистов, чтобы отстоять свои взгляды. Остальные оценивают степень доверия как высокую (24 %) и среднюю (70 %).

Однако статус службы УП находится на более низком уровне. Наибольшее число опрошенных (47 %) считает его средним, чуть меньшее количество (37 %) – низким. То есть большинство респондентов не совсем довольны статусом службы УП. При этом наименьшие

полномочия, по мнению опрошенных, служба имеет в сфере принятия решения об оценке топ- и мидл-менеджмента, наибольшие – в сфере развития и обучения персонала.

На вопрос «Что мешает службе персонала иметь необходимый статус?» равное число голосов получили два варианта ответов (по 40 %): «не определено место службы персонала в структуре управления компанией» и «у руководства отсутствует четкое понимание целей и задач службы персонала». Препятствием, по мнению респондентов, является некомпетентность руководства компании в HR-вопросах. Учитывая эти факты, специалистам по УП необходимо направить свою активность в данное направление.

Существует много различных рецептов от HR-менеджеров о том, каким способом можно повысить статус службы УП. Суть их можно свести к следующему.

1. Статус службы персонала в целом изначально зависит от ее руководителя. Поэтому необходимо в первую очередь утвердиться руководителю (используя различные методы).

2. Повысить статус службы УП можно эффективностью работы.

3. Прежде чем дать согласие на работу в компании, необходимо узнать историю ее становления, определить статус HR-менеджера в компании, задачи службы УП, а главное – конечную цель ее работы.

4. Необходима кооперация с основными подразделениями компании, единство в понимании бизнес-проблем.

5. Совместно с первым лицом нужно определить стратегические и тактические задачи HR-менеджера, вовлекать руководителей в обсуждение проблем по вопросам УП.

6. Менеджерам по УП нужно заниматься собственным пиаром– важно не только сделать свою работу, но и продать ее внутри компании: проводить конференции, презентации проектов.

7. Необходимо повышать профессионализм, совершенствовать знания, умения и навыки, постоянно проводить внешнее обучение сотрудников службы персонала.

8. Немаловажна активная позиция самого HR-менеджера, компетентность в финансово-экономических вопросах, готовность к сотрудничеству, заинтересованность, настойчивость.

9. Если невозможно повысить статус службы персонала ввиду особенностей первых лиц – нужно поменять собственников, топ-менеджеров или компанию.

Способы, которые применяют менеджеры по персоналу в компаниях, участвующих в опросе, для повышения статуса своей службы:

- через налаживание неформальных отношений с высшим руководством компании;
- служба регулярно разрабатывает и предлагает руководству новые технологии и методы решения кадровых задач;
- служба старается максимально аргументировано донести до руководства результативность уже реализованных службой проектов;
- через личные достижения и профессиональный рост руководителя и сотрудников службы.

Итогом рассмотрения организации и функционирования служб персонала на обследуемых предприятиях может служить вывод о том, что их роль крайне невелика. Пока прогресс в развитии служб персонала связан только со структурным прогрессом на предприятиях. Понимание ценности человеческого ресурса еще не пришло на российские предприятия. Именно поэтому службы персонала сегодня главным образом занимаются регистраторскими функциями. Они оформляют решения других служб и уровней управления.

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ В РОССИИ

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

В современном меняющемся мире, где природные ресурсы, технологии и капитал перемещаются очень быстро и обладают высокой возможностью быть скопированными, на первую позицию выходят социальные системы, и, прежде всего, система управления персоналом. Так, из одного доллара, вложенного в развитие средней по размеру компании в США, 85 центов инвестируются в рабочую силу; для России этот показатель в 5 раз меньше.

Нами были изучены материалы исследований, проведенных в Петербурге и Москве в марте—июле 2006 года специалистами в области управления персоналом. В исследовании приняли участие 100 иностранных компаний, которые являются российскими филиалами международных корпораций с родительскими компаниями, размещенными в Швеции, Финляндии, США, Германии или Японии.

Компании были представлены широким спектром отраслей. Выборка имела следующее распределение: 21% — предприятия электротехнической промышленности, 11% — предприятия лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности; 15% — предприятия, занимающиеся другими видами производства, 8% — компании, оказывающие рекламные, транспортные, информационные, консультационные, банковские, страховые и оценочные услуги, 25% — предприятия оптовой и розничной торговли и 20% — предприятия, оказывающие другие услуги.

Возраст компаний — не меньше двух лет. В исследовании приняли участие такие компании как Gillette, Artur Andersen, More Group, Kelly Services, Cuder Brothers, Baltica, Fuji, Backer & McKenzie и другие.

Анализ данных позволил нам глубже понять особенности управления человеческими ресурсами в иностранных компаниях в России.

В диаграмме 1 представлены результаты, которые показывают важность анализируемых инструментов управления человеческими ресурсами в зависимости от страны родительской компании. Таким образом, продвижение и удержание сотрудников в целом являются наиболее приоритетными направлениями в управлении персоналом в иностранных компаниях в России. Можно интерпретировать данный факт так, что иностранные компании высоко ценят отобранный высококвалифицированный персонал и рассматривают его с позиций долгосрочного источника прибыли.

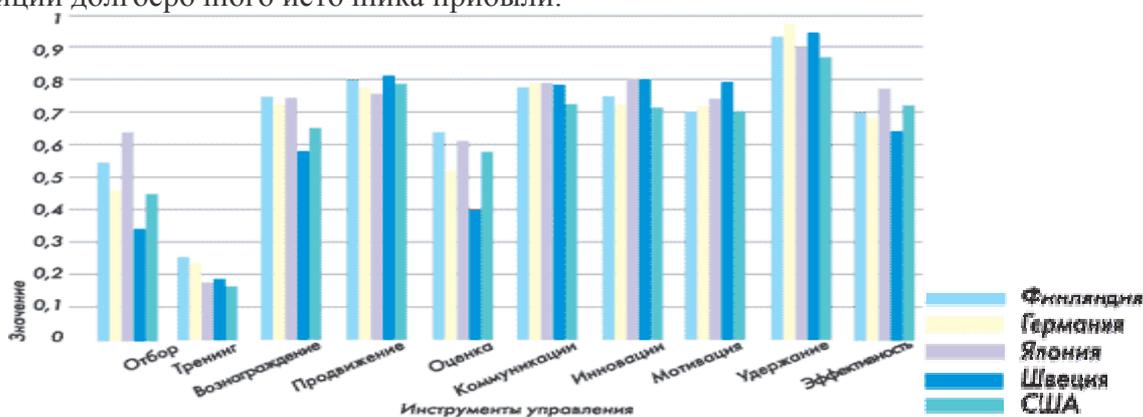


Диаграмма 1 Значимость различных инструментов управления человеческими ресурсами для различных стран

Низкое значение тренинга можно связать с тем, что, по сравнению с другими инструментами управления человеческими ресурсами, он наиболее затратен и иностранные компании имеют склонность нанимать квалифицированный и подготовленный персонал сразу, а не проводить дорогостоящие длительные тренинги. Они уделяют большее внимание другим инструментам управления.

Отбор наиболее важен для японских компаний; это подтверждает его важность при характерном для Японии долгосрочном или пожизненном найме. То есть национальные особенности управления сохраняют свою силу в условиях другой среды. Низкое значение отбора у шведских компаний, это связано с высокими требованиями, предъявляемыми к персоналу, что способствует снижению издержек на проведение данных процедур.

Также для шведских компаний характерен более низкий, по сравнению с другими странами, уровень использования инструмента вознаграждения. Данный факт объясняется высокоразвитой системой дополнительных выплат и социальных услуг персоналу, которые не относятся к прямому вознаграждению сотрудников, а также приоритетным вниманием к моральному вознаграждению и поощрению, что традиционно для национальной культуры.

Наиболее низкий уровень удержания персонала характерен для американских компаний, это объясняется, во-первых, стремлением последних быть эффективными в каждый момент времени, а во-вторых, меньшим вниманием к психологическому фактору. Высокий уровень удержания персонала характерен для немецких компаний, что объясняется особенностями национальной культуры: склонности к стабильности и определенности.

Самый высокий уровень оценки персонала продемонстрировали финские компании, что вполне согласуется с повышенным вниманием финнов к внешней оценке.

В диаграмме 2 представлены результаты, которые показывают важность анализируемых инструментов управления персоналом в зависимости от размера компании.

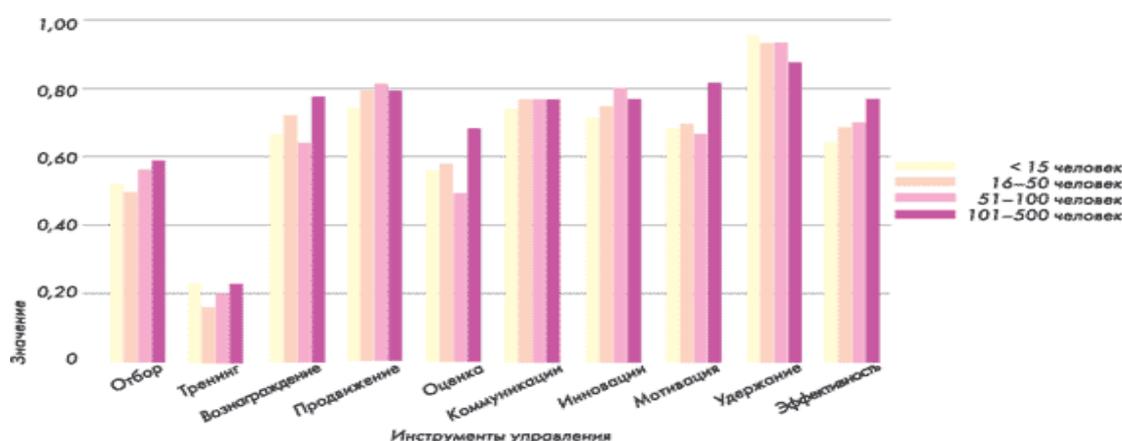


Диаграмма 2 Значимость различных инструментов управления человеческими ресурсами для различных компаний

Краткая интерпретация полученных результатов:

- отбор более значим в крупных компаниях — это объясняется тем, что последние имеют достаточно широкие финансовые возможности, у них более четкая формализованная процедура отбора;
- вознаграждение более характерно для крупных компаний — это обусловлено тесной зависимостью вознаграждения от результатов деятельности компании;
- оценка более явно выражена в крупных компаниях — это объясняется их иерархичностью, в связи с чем для эффективной деятельности возникает потребность в обратной связи;
- удержание персонала более значимо для небольших компаний;
- высокий уровень мотивации и эффективность деятельности более выражены в крупных компаниях;
- показатели тренинга и инноваций не проявили взаимосвязи с размером компании.

В таблице 1 представлена зависимость между инструментами управления человеческими ресурсами и показателями эффективности деятельности компании. Данная информация может быть использована при стратегическом планировании деятельности предприятия. Если качество продукции является конкурентным преимуществом компании, то усиление внимания к оценке персонала будет положительно влиять на результаты деятельности. Компаниям, уделяющим большое внимание развитию нового продукта, следует сконцентрироваться на отборе сотрудников. Инновации в компании связаны с удовлетворенностью клиента. Объем продаж и доля рынка не продемонстрировали сильных взаимосвязей. Для высокой общей эффективности следует сосредоточиться на вознаграждении, продвижении, мотивации и в большей мере — на оценке.

Таблица 1- Корреляции между инструментами управления человеческими ресурсами и показателями эффективности деятельности компании

	Качество продукта	Удовлетворенность клиента	Объем продаж	Прибыльность	Доля рынка	Развитие нового продукта	Общая эффективность
Отбор							
Тренинг							
Вознаграждение							
Продвижение							
Оценка							
Коммуникации							
Иновации							
Мотивация							
Удержание							

Проанализируем новую для российского рынка норму числа сотрудников на третьи компании, независимо от размера и рода деятельности, не имеют специального отдела и должности для руководства данным приоритетным направлением. Вероятно, более часто встречающееся соотношение двадцать сотрудников к одному HR-менеджеру, активно используемое иностранными компаниями в России, наиболее близко к оптимуму.

На основании всего вышеизложенного мы пришли к следующим **выводам**:

1. Инструменты управления человеческими ресурсами — тренинг, оценка, отбор и коммуникации — обнаруживают положительную связь с мотивацией и эффективностью деятельности.
2. Удалось показать наличие положительной связи между мотивацией и эффективностью.
3. Продвижение и удержание сотрудников в целом являются наиболее приоритетными направлениями в управлении персоналом в иностранных компаниях в России.

«ОНТОГЕНЕЗ» ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

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

Принято считать, что *экономический жизненный цикл производства* – это следующие один за другим подъемы и спады уровней экономической активности в течение нескольких лет.

Как правило, специалисты сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или “размножение”, стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться “смертью” или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее “возрождения” или “преображения”.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов развития. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть - *стадиями*; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, - *циклами развития*.

Стадии развития организации

1 стадия - *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на

рынке, “раскрутить” свой товар, то она может перейти в следующую стадию - *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии - *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка (потребителя) цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию - *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить **основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития**, которые мы рассмотрим на примере аудиторской компаний ООО «Альтернатива».

1. *Стадия формирования* - в условиях рыночных отношений происходит определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

Так ООО «Альтернатива» разрабатывает ряд менеджеро-маркетинговых мероприятий, среди которых на первое место ставит изучение рынка:

- потребителей (для какой группы потребителей предназначен данный вид услуг, какие услуги технические или качественные предпочтительнее);
- конкурентов.

На основе этого определяется круг предоставляемых услуг:

- экспертиза финансовой отчетности коммерческих предприятий, представительств иностранных фирм, акционерных обществ, страховых компаний, совместных предприятий, банков и других организаций, а также граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью;

- оказание практической помощи руководству и экономическим службам предприятия в ведении дел и управлении его финансами, постановка бухгалтерского учета;

- предоставление юридических услуг в области финансово-хозяйственной деятельности;

- оказание иных аудиторских услуг.

2. *Стадия закрепления на рынке* с ориентацией на поиск и производство других товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

Для привлечения большего числа потребителей (пользователей) ООО «Альтернатива» снижает цены на предоставляемые услуги, ищет пути снижения (минимизации) издержек производства, поставляет на рынок обновленные услуги с улучшенным качеством. А для того, чтобы улучшить качество предоставляемых аудиторских услуг ООО «Альтернатива» производит:

- отбор высококвалифицированных рабочих;
- повышение квалификации специалистов аудиторских фирм;

- использование совершенных технологий по обработке бухгалтерских данных;
- постоянное возобновление законодательной базы (Консультант +).

ООО «Альтернатива» предоставляет гарантии сервисного аудиторского обслуживания, при реализации продукции ориентируется на большее число пользователей, чтобы снизить риск неуплаты одним или несколькими пользователями, а при отборе потенциальных пользователей анализирует соблюдение ими платежной дисциплины в прошлые периоды.

3. *Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - *закрепление на достигнутом* - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер,

т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная “пассионарность отцов-основателей”, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее “аутентичности” существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

ООО «Альтернатива» расширяет географические зоны предоставления своих аудиторских услуг; использует рекламу: публикации в газетах, журналах, выступления по телевидению, радио, письменное изложение, телефонные звонки, консультирование (выдача рекомендаций руководству по вопросу общественной значимости положения и образа аудиторской фирмы), распространение брошюр, инструкций по значимости предоставления высококачественных аудиторских услуг данной фирмы. Предприятие производит поиск новых путей поступления денежных средств (банковский кредит), совершенствует системы расчетов с пользователями (предоплата, за наличный расчет, предоставление скидок при досрочной оплате), обновляет материальную базу и ускоряет модернизацию основных фондов (лизинг), совершенствует договорную работу и договорную дисциплину.

4. *Стадия кризиса* организации - самый трудный этап ее существования, поскольку это - сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

Показатели финансовых коэффициентов на конец анализируемого периода говорили о негативной тенденции финансового состояния предприятия. ООО «Альтернатива», судя по результатам анализа, не имело привлеченных средств, развивалось за счет собственных источников, что свидетельствовало о неумелом распоряжении собственным капиталом, неэффективности деятельности.

Возрождение деятельности предприятия, зарождение нового цикла было возможно лишь на основе сочетания перспективной маркетинговой политики и эффективного финансового менеджмента.

Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят *еще один временной цикл*, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок, влияющие на мероприятия, проводимые руководством.

1. Установка, характерная для цикла развития организации “*тусовка*”, ставит во главу ценности межличностного общения, создание внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженность общим принципам коммуникации и др.

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием “*механизация*”, связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития “*внутреннее предпринимательство*”, провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в “предпринимательском процессе”. Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа “*управление качеством*”, связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения - что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то - остромодная вещь даже из очень хрупкого материала.

На основании проделанной работы можно сделать следующий вывод: использование диагностирования на практике позволит правильно оценивать финансовое состояние, верно определять направление изменения его в будущем, добиться стабилизации финансового положения экономики производства, предвидеть последствия принимаемых решений и осуществляемых мероприятий.

МОТИВАЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

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

Сегодня в научной литературе и практической деятельности по управлению, мотивация представляется как одна из функций управления персоналом. В то же время, при всей кажущейся простоте и ясности понятия «мотивация», в реальной жизни процесс мотивации очень сложен и недостаточно изучен, так как истинные побуждения, которые заставляют человека работать с максимальной отдачей, часто противоречивы и неопределенны. Автор известной работы «Новый менеджмент» В. Бовыкин считает, что проблема мотивации является эквивалентной всем прочим по своей значимости для построения эффективной системы управления персоналом в организации.

Мотивация - это главный инструмент в формировании эффективной системы управления персоналом на предприятии и побуждения работников к высокопроизводительному труду, так как эффективная работа предприятия зависит от того, насколько надежно, и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности, прилагает дополнительные усилия и проявляет инициативу.

Рассмотрим процесс мотивации персонала на предприятиях машиностроительного комплекса и особенности решения этой проблемы на исследуемых предприятиях.

Исследованиями предполагается установить:

- управление мотивацией на предприятиях ОАО «Барнаульский станкостроительный завод», ОАО «Трансмаш» и заводе ОАО «Алтайгеомаш»;
- влияние мотивации на эффективность системы управления персоналом предприятия;
- прогрессивность применяемых моделей мотивации;
- особенности применяемых методов мотивации;
- эффективность сложившейся системы мотивации и управления персоналом.

Для решения данной задачи мы провели опрос работников названных предприятий по таким вопросам, как удовлетворенность своим трудом, удовлетворенность размером заработной платы, отношение к выполняемой работе, мотивы труда, оценка эффективности управления персоналом организации.

Как уже отмечалось, ОАО «Барнаульский станкостроительный завод», одно из эффективно работающих машиностроительных предприятий в Алтайском крае и отрасли, о чем свидетельствуют экономические показатели хозяйственной деятельности завода за 2006г. Достигнутые успехи не являются случайностью, а закономерный результат грамотной и целенаправленной политики руководства предприятия по созданию эффективной системы стимулирования и мотивации труда. Эта система включает всю совокупность средств побуждения работников к высокопроизводительной деятельности, как отдельных исполнителей, так и трудовой коллектив предприятия в целом: справедливая оценка результатов труда и распределение доходов, сохранение занятости, создание условий для продвижения по службе.

В настоящее время на заводе экономической службой ведется работа по совершенствованию оплаты труда с целью выравнивания уровней и уменьшения диспропорций в размере заработка.

Результатом этой работы должны стать:

- внедрение новых часовых тарифных ставок;
- создание эффективной модели управления и стимулирования повышения производительности труда работника, путем адекватной оценки его трудового вклада;
- аттестация рабочих мест с целью улучшения условий труда;

Этот курс заслуживает внимания еще и потому, что в научной литературе есть информация о высокой эффективности данного подхода.

Так, в работе «Новый менеджмент» В. Бовыкин предлагает новую модель управления предприятием на уровне высших стандартов. В книге раскрывается суть рациональной модели трудовых отношений, которая базируется на эффективной системе оплаты труда.

При завершении работы на заводе предусматривается осуществить переход на 18-разрядную тарифную сетку и повысить заработную плату соответственно трудовому вкладу каждого работника с учетом уровня его квалификации и условий труда на рабочем месте.

Первоочередной задачей в части регулирования заработной платы администрация ставит повышение ее низкооплачиваемым категориям работников. По данным экономической службы средняя заработная плата по предприятию составит 2454 руб.

Одной из форм мотивации труда персонала предприятия является предоставление социальных льгот, таких как ссуда, жилье, лечение в заводском профилактории. Работникам завода предоставлена возможность, приобретать квартиры на льготных условиях. Дотация составляет от 20 до 50% от стоимости квартиры. На предприятии успешно работает система морального стимулирования.

Совместным решением Совета директоров, генеральной дирекции, профсоюзного комитета на предприятии учрежден праздник - День завода, который отмечается 24 ноября. К этому празднику группе работников завода присваиваются звание «Заслуженный ветеран завода», многие работники получают благодарности за долголетний и добросовестный труд. На заводе оформлена доска почета, на которую заносятся фотографии лучших работников завода.

Представленная по данному вопросу информация в своей основе подтверждается нашими исследованиями.

На вопрос №9 анкеты: «Каковы мотивы Вашего труда?» 45% опрошенных респондентов ответили: «Труд - средство заработка», 45% считают: «Труд - социальная необходимость», 10% рассматривают «Труд - как творческую потребность». На вопрос №27 анкеты: «Как Вы оцениваете состояние организационной культуры (нормы, традиции, ценности, отношения) сложившейся на вашем предприятии?» 60% опрошенных считают, что на предприятии сформировались определенные ценности, нормы, традиции, которые признаются и соблюдаются большей частью трудового коллектива, 40% полагают, что организационная культура способствует достижению целей предприятия.

Такая оценка свидетельствует о том, что в механизме мотивации трудовой деятельности персонала важное место принадлежит не только экономическим методам, но и средствам социально - психологического воздействия, в частности - организационной культуре.

Таким образом, исследованиями установлено, что:

1. Организационная структура управления персоналом, сформированная в условиях административно-командной системы управления, не соответствует условиям рыночной экономики.

2. Отмечается недостаточный уровень технической оснащенности рабочих мест специалистов кадровых служб и неудовлетворенность условиями труда.

3. В динамике кадрового состава предприятий машиностроительного комплекса наблюдается тенденция «старения» кадров.

4. В связи с необходимостью совершенствования техники и технологии производственной деятельности предприятий, изменением стратегии развития появилась потребность в создании более совершенной системы подготовки, обучения и развития кадров.

5. Для решения всей совокупности возникших проблем необходима комплексная программа непрерывного развития, совершенствования и повышения уровня кадрового потенциала.