

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

28-29 апреля 2014 года

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 316.27

К ВОПРОСУ О СИСТЕМЕ СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Бухина К. О., Тимофеев С. В.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

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

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

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

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

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

Вопрос о сертификации персонала, приведение его свойств в соответствии с требованиями стандартов профессиональной деятельности сегодня является одним из самых актуальных.

Для успешного внедрения системы сертификации персонала необходимо:

– изучить системы управления персоналом, мониторинг несоответствий в ней;

- сформировать систему менеджмента качества человеческих ресурсов и задокументировать существующие и вновь создаваемые бизнес-процессы;
- установить устойчивые коммуникации между менеджментом качества бизнес-процессов и менеджментом качества человеческих ресурсов.
- изучить и проанализировать требования к квалификации работников, разработать профессиональные стандарты по ключевым должностям;
- сформировать систему сертификации персонала;
- разработать необходимую документацию, регламентирующую процесс сертификации.

Сертификация персонала обеспечивает:

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

Организация системы сертификации в организации требует выполнения ряда условий:

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

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

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

Разработанные профессиональные стандарты станут основой для проведения процедуры сертификации.

Сертификация позволяет:

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

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПСИХОТИПОВ ЛИЧНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Тимкина В. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Персонал фирмы – один из основных ее ресурсов, способствующих воплощению в жизнь стратегических замыслов руководителя. Существует огромное количество методик подбора кадров, оценки эффективности их работы. При этом практически не рассматривается самый первый и очень важный момент в работе руководителя с персоналом – четкое представление о том полном наборе функций, которые будут выполнять его сотрудники, чтобы предприятие было жизнеспособным.

Особенно плохо обстоит дело с распределением обязанностей внутри рабочего коллектива. Каждый руководитель хочет видеть в своем сотруднике универсальное существо. Бытует довольно устойчивое убеждение, что, если заплатить сотруднику достойные деньги, он может и должен освоить тот навык, который сейчас требуется предприятию. А если этого не происходит, значит, сотрудник просто «туп».

Однако, это не так. Вспомним слова Короля из книги Антуана де Сент-Экзюпери «Маленький принц»: «Если я повелю своему генералу обернуться морской чайкой и если он не выполнит приказа, это будет не его вина, а моя». С каждого надо спрашивать то, что он может дать. Многие склонности и способности индивида, а потому и характеристики его поведения, способностей предопределены устойчивыми чертами психики, составляющими его психологический тип.

Первые способы представить разнообразие типов поведения людей известны давно. Гиппократ ввёл понятие темпераментов. Исследования Павлова положили начало теории типов человеческого характера.

Важнейшую роль в появлении соционики сыграло появление работы Карла Густава Юнга, «Психологические типы», ставшей результатом почти 20-летнего труда.

Карл Густав Юнг, изучая поведение душевно больных, обнаружил четыре основных функции психики: интуиция, мышление, ощущение и эмоции, при этом преобладает активность по одной из этих функций. Также выделил две установки: экстраверсию и интроверсию, что позволило создать систему из 8 типов.

В настоящее время существуют два направления, развивающие идеи К.Г. Юнга. Эти направления сложились параллельно и независимо друг от друга, что уже может служить серьёзным подтверждением истинности наблюдений Юнга. Первое – это типология Майерс Бриггс (США); второе – соционика Аушры Аугустинавичюте (Литва).

Типологические признаки Майерс - Бриггс Юнговские установки, функции и классы в типологии Майерс - Бриггс выстроены в единую систему независимых признаков. Таким образом, получились 4 пары признаков, обозначенных латинскими буквами. Индексы-обозначения образованы от английских названий признаков:

- экстравертный E (Extraverted) – интровертный I (Introverted)
- мыслительный T (Thinking) – чувствующий F (Feeling)
- интуитивный N (Intuitive) – ощущающий S (Sensing)
- решающий J (Judging) – воспринимающий P (Perceiving).

Таким образом, типология характеров Майерс-Бриггс основана на 4 шкалах, каждая из которых представляет собой 2 диаметрально противоположных характеристики личности.

Согласно типологии Майерс-Бриггс, можно выделить 16 типов характеров:

1. ESTP – Сенсорно-логический экстраверт. Жуков
2. ISFP – Сенсорно-этический интроверт. Дюма
3. INFP – Интуитивно-этический интроверт. Есенин
4. INTP – Интуитивно-логический интроверт. Бальзак
5. ISTP – Сенсорно-логический интроверт. Габен

6. INFJ – Этико-интуитивный интроверт. Достоевский
7. INTJ – Логико-интуитивный рациональный интроверт. Робеспьер
8. ISFJ – Этико-сенсорный интроверт. Драйзер
9. ISTJ – Логико-сенсорный интроверт. Максим Горький
10. ENFJ – Этико-интуитивный экстраверт. Гамлет
11. ENTJ – Логико-интуитивный экстраверт. Джек Лондон
12. ESFJ – Этико-сенсорный экстраверт. Гюго
13. ESTJ – Логико-сенсорный экстраверт. Штирлиц
14. ENFP – Интуитивно-этический экстраверт. Гексли
15. ENTP – Интуитивно-логический экстраверт. Дон Кихот
16. ESFP – Сенсорно-этический экстраверт. Наполеон.

Особенности типологии Майерс-Бриггс заключаются в следующем:

- Нет «плохих» и «хороших» типов – есть индивидуальные особенности.
- Каждая из функций присутствует у каждого человека, разница только в степени выраженности.
- «Слабая» функция может быть развита при необходимости.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое тестирование.

Существует несколько способов типирования людей: тестирование, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика. Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник MBTI.

Наблюдение за поведением строится на оценки характера, жестов и движений. Например, человек типа логико-сенсорный интроверт прочно стоит на ногах, производит впечатление солидности и твердости. Голова на плечах сидит ровно, неподвижно, ею практически не вращает. Выражение лица статичное, без эмоциональное, сосредоточенное. Часто ведет себя как галантный кавалер, изысканно и учтиво. Умело ухаживает за дамами. Для более точной диагностики типа требуется определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод лучше использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Применять метод физиогномики рекомендуется только опытным типизирующим, которые четко знают, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. К примеру, у логико-сенсорный экстраверта (Штирлиц) рубленый профиль, массивный подбородок - «кирпичом», «лопатой», женщины кажутся мужеподобными, плотно сжимает губы, можно сказать «Кол съел» – горделивая фиксированная осанка, «Грудь колесом» – развитая грудная клетка, ухоженная внешность, не носит усы и бороду, цепкий взгляд, фиксирующий предметы и детали, крупный выступающий нос с горбинкой.

Таким образом, типология личности Майерс и Бриггс поможет не только правильно распределить работы и сферы деятельности среди персонала, определить его сильные стороны и зоны роста, но и определить наиболее подходящую для него мотивацию, а также способы повысить эффективность адаптации сотрудников.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Карпова С. М., Банникова Т. И.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно – художественная академия»

Искусство менеджмента – это умение работать посредством других людей, а не выполнять всю работу самому. Задача менеджера – уметь анализировать информацию, организовывать, планировать, принимать стратегические решения. Однако очень часто огромное количество повседневных дел и забот отнимает рабочее время менеджера, не давая возможности сосредоточиться на самом главном. Выход очевиден: необходимо научиться распределять свое время так, чтобы получать от него максимальную отдачу. Менеджер должен помнить, что он всего лишь один человек, и независимо от того, как усердно он работает, он не в силах сделать больше, чем может сделать один человек. Поэтому его главная функция заключается в том, чтобы правильно организовать работу людей, находящихся у него в подчинении.

В теории управления общепризнанным является «золотое правило»: самое важное умение руководителя – это получение нужных ему результатов через своих подчиненных. В той мере, в какой он умело передает свои полномочия исполнителям, он эффективно руководит. Чем больше и чаще передается работа вместе с частью ответственности, тем выше результаты организации в целом.

Задачей руководителя является организовать процесс (сценарий, игру), при котором люди хотели бы работать с максимальной отдачей, так как желание работать в группе и достигать собственной реализации – естественное состояние нормального человека.

Одним из эффективных способов регулировать количество выполняемой работы может стать делегирование – передача полномочий и ответственности подчиненным. Руководитель должен научиться делегировать свои полномочия. Чем больше полномочий и ответственности руководитель передает своим подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

Роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство ставит перед сотрудниками бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены в срок для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам, что, конечно, во многих случаях невозможно, так как время и способности руководителя ограничены.

Искусство менеджера заключается в умении мобилизовать и координировать, применить все имеющиеся у подчиненных способности, навыки и знания. Делегирование полномочий невозможно переоценить.

Во-первых, делегирование позволяет руководителю высвободить время и силы для того, чтобы заняться самыми важными, первостепенными и перспективными задачами.

Во-вторых, оно может быть методом обучения подающих надежды сотрудников и формирования из них кадрового резерва.

В-третьих, делегирование может использоваться как прием изучения коллектива и отдельных подчиненных. Поручая своим сотрудникам те или иные управленческие работы, руководитель дает им шанс проявить свои способности.

В-четвертых, временные отношения подчинения одних сотрудников другим позволяют выявить наиболее работоспособные группы, дружеские отношения между членами коллектива, т. е. неформальную структуру. Однако, применяя делегирование как психологический инструмент, следует соблюдать определенную осторожность и осмотрительность.

Делегирование при умелом поведении руководителя воспринимается подчиненными как особое доверие. Это один из видов морального поощрения.

ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Карпова С. М., Банникова Т. И.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

В настоящее время во многих странах наблюдается тенденция к продвижению женщин в различных сферах человеческой деятельности. Однако использование женского труда в управлении остается для российских условий по-прежнему новым и непривычным явлением. В последние десятилетия влияние гендерных различий на трудовую деятельность и карьеру, особенности поведения женщин в организации стало объектом специальных исследований. Проблемы труда женщин, особенно руководителей, периодически освещаются в работах отечественных и зарубежных ученых, а также в результатах многочисленных социологических исследований.

В современном обществе сложился целый ряд объективных условий, благоприятствующих расширению и развитию именно женского менеджмента. Общество все более ориентируется на демократические принципы управления, на первое место выходят информационные технологии, преобладающее значение получает сфера услуг, с соответствующей ей моделью деловых отношений, что вполне отвечает женским особенностям ведения бизнеса. Востребованность женского стиля управления определяется также качественными изменениями в самом менеджменте, который сейчас приобретает социальный, инновационный и ориентированный на человека характер.

Для того чтобы человек стал хорошим руководителем, он, вне зависимости от пола, должен обладать особыми качествами: сильным характером, высокой личной ответственностью за результаты труда, тонким деловым чутьем, высокой трудоспособностью и активностью, умением воодушевлять и вести за собой коллектив и пр. В современном мире эти свойства присущи как мужчинам, так и женщинам.

Управленческий мир сегодня меняется очень быстро. Жесткая иерархия постепенно уступает место более гибкому управлению, построенному на убеждении и мотивации.

В этом и есть самое главное отличие мужского и женского стилей управления. Если мужчины предпочитают выстраивать вертикальную властную пирамиду, основанную на иерархии и принуждении, то женщины, наоборот, используют более тонкие инструменты управления, основанные на горизонтальных связях, т.е. внимании к исполнителям и мотивации их на личностном уровне.

Какие проблемы существуют у женщин-руководителей? Их гораздо больше, чем у руководителей - мужчин. К ним относятся как их общие проблемы, так и специфические.

Например, проблема дефицита времени. Если у мужчин нехватка времени распространяется только на их работу, то у женщины дополнительно и на домашнее хозяйство, которое она вынуждена вести, как прежде, даже при наличии помощников. Мужчина дома охотно становится подчиненным, а женщине уступает роль управляющего семейной экономикой.

Когда женщина-руководитель проявляет жесткость и требовательность, необходимую для выполнения какой-либо работы в срок, на эмоциональном уровне подчиненными это может восприниматься как проявление «неженских качеств», так как от женщины-руководителя традиционно ожидают мягкости и уступчивости. Если мужчинам чаще прощают крики и разносы, женщинам-руководителям такой тип поведения не прощают никогда.

Итак, гендерные аспекты в менеджменте стали сегодня реальностью. Поиск места и роли женщины в управлении связан во многом с изменением политической ситуации, правовых основ и общих подходов к теории менеджмента, поиском объективных оснований исследования специфического феномена – женщина-руководитель.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Васильева А. А., Ветошкин В. И.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Сегодня современное российское общество столкнулось с острой нехваткой компетентных кадров на российских предприятиях. В современных социально-экономических условиях единственное решение данной проблемы заключается в необходимости создания предприятиями собственных систем корпоративного обучения.

подавляющее большинство современных представлений фокусируются на эффективности профессионального обучения конкретных сотрудников.

М. Армстронг приводит десять основных условий эффективности профессионального обучения [1]:

1. Работники должны быть мотивированы обучаться. Они должны отдавать себе отчет в том, что если они хотят, чтобы от их работы они сами и другие люди получали удовлетворение, то их нынешний уровень знаний, навыков или компетентности, существующие установки и поведение необходимо совершенствовать. Поэтому они должны ясно представлять себе, какое поведение им следует усвоить.

2. Обучающимся следует установить стандарты выполнения работы. Обучающиеся должны ясно определить цели и стандарты, которые они считают приемлемыми и могут использовать для оценки своего развития.

3. У обучающихся должно быть руководство. Им необходимо руководство и обратная связь о том, как они учатся. Самомотивированные работники большую часть этого могут обеспечить себе сами, но все же должен быть преподаватель, чтобы поддерживать их и помогать, когда это необходимо.

4. Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения. Они способны учиться в самых тяжелых условиях, если обучение удовлетворяет одну или несколько их потребностей. И наоборот, самые лучшие программы обучения могут не оправдать ожиданий, если обучающиеся не видят в них пользы.

5. Обучение — активный, а не пассивный процесс. Необходимо, чтобы обучающиеся были увлечены своими преподавателями, соучениками и предметом программы обучения.

6. Следует применять подходящие методы. Преподаватели имеют большой запас учебных тем и средств обучения. Но они должны разборчиво их использовать, в соответствии с потребностями должности, работника и группы.

7. Методы обучения должны быть разнообразными. Использование разнообразных методик, при условии, что все они одинаково подходят для конкретных условий, способствует обучению, поддерживая интерес обучающихся.

8. Следует выделить время на усвоение новых навыков. На то, чтобы усвоить, проверить и принять новые навыки, требуется время. Его следует предусмотреть в программе обучения. Очень многие преподаватели чрезмерно переполняют свои программы новой информацией и не дают достаточных возможностей для ее практического освоения.

9. Правильное поведение обучающихся должно подкрепляться. Обычно обучающиеся хотят незамедлительно знать, правильно ли они делают то, чему их учат. В длительных программах обучения требуются промежуточные шаги, на которых могут быть закреплены новые навыки.

10. Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения и что они требуют разных методов и занимают разное время.

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Чтобы управлять эффективностью обучения персонала, необходимо иметь инструменты оценки социальной и экономической эффективности.

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Васильева А. А., Ветошкин В. И.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Управление персоналом представляет собой многогранную деятельность, значительно более сложную подчас, чем даже сам процесс производства, Оно в значительной мере содействует достижению наибольшей эффективности деятельности фирмы, осуществляя:

- а) помощь фирме в достижении ее целей;
- б) эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- в) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- г) концентрацию стремлений к наиболее полному удовлетворению своей работой, к наиболее полному самовыражению;
- д) развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в фирме;
- е) помощь в создании и сохранении хорошего морально-психологического климата;
- ё) управление ростом карьеры (продвижением) к взаимной выгоде служащих и руководства фирмы.

Несомненно, что это обеспечение эффективности фирмы возможно лишь тогда, когда самоуправление персоналом является эффективной деятельностью, когда оно РЕЗУЛЬТАТИВНО. При управлении по результатам возможности организации используются таким образом, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельным работником. Ядром управления по результатам является желание персонала достичь определенных результатов. Сама по себе организация не может иметь такого желания, оно может быть только у отдельных индивидов. Процесс планирования работы фирмы, являющейся важнейшей в системе функционального управления, обязательно должен включать в себя процесс ЖЕЛАНИЯ результатов, то есть стремления работников осуществлять свою деятельность наиболее эффективным образом.

В соответствии с этим в планировании: составляются планы деятельности работников и их развития, определяется обеспечивающее бюджетирование; добиваются у работников ясности в понимании результативности их деятельности; определяют нацеленность на результативность каждого подразделения фирмы в соответствии с позициями стратегического управления и с учетом их интересов; определяют календарную точность реализации всех процессов. В планировании, при управлении по результатам, человек рассматривается как единое целое, и его воля и желания лежат в основе всего.

Эффективность работы персонала следует рассматривать как часть общей эффективности производства. В экономической теории, как известно, эффективность определяется исходя из поставленных целей, как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. В соответствии с современными взглядами эффективность является оценочной категорией, так как всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат. В современных условиях нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственными процессами и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и т. д. Выделяют три методических подхода к оценке эффективности. Сторонники первого считают, что персонал предприятия является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала. В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль предприятия (балансовая, валовая, чистая); затраты на один руб. продукции (себестоимость); уровень рентабельности

(отношение прибыли к себестоимости); объем товарной продукции; объем реализованной продукции (выручка); доход предприятия (валовой, чистый); культура производства; качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления); дивиденды на одну акцию (обыкновенную и привилегированную); коэффициенты экономической эффективности; срок окупаемости капитальных затрат.

Перечисленные показатели, несомненно, отражают конечные результаты производства и могут служить основой расчета эффективности работы персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства: - средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.); - предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.); - технология производства (уровень специализации и кооперации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.) Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

На основании второго подхода к оценке эффективности работы персонала считается, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности. В качестве таких показателей оценки выделяются:

- производительность труда (выработка на одного работника);
- темпы роста производительности труда и заработной платы;
- удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- общий фонд оплаты труда;
- процент выполнения норм выработки;
- потери рабочего времени (целодневные и внутрисменные);
- качество труда рабочих (процент брака);
- механовооруженность труда;
- фондовооруженность труда;
- трудоемкость продукции;
- коэффициент сложности работ и труда;
- уровень производственного травматизма;
- общая численность персонала.

Данные показатели всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Вместе с тем они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом производства.

На основании третьего подхода считается, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т. е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериев эффективности работы персонала предлагаются такие показатели: текучесть кадров; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты на одного работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Кутарева Н. М., Деряшкина А. С.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

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

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

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

В качестве КРІ отдела персонала могут быть выбраны следующие:

1. Привлечение и отбор:
 - скорость закрытия вакансий;
 - процент сотрудников, прошедших испытательный срок;
 - общее время «простоя» незаполненных вакансий;
 - количество закрытых вакансий.
 2. Обучение и развитие, оценка:
 - выполнение бюджета по обучению;
 - процент хороших оценок обучаемых по результатам тестирования;
 - процент сотрудников, прошедших аттестацию с высокими оценками;
 - текучесть ключевых (ценных) сотрудников;
 - количество сотрудников с индивидуальными планами развития.
 3. Финансовые показатели:
 - отношение ФОТ к прибыли, выручке, штатной численности;
 - абсолютный и относительный бюджет HR-службы.
 4. Показатели удовлетворенности:
 - удовлетворенность генерального директора деятельностью службы персонала (руководителя службы персонала);
 - удовлетворенность руководителей структурных подразделений деятельностью службы персонала;
 - абсолютное и относительное количество жалоб и конфликтов;
 - индекс удовлетворенности сотрудников (ESI).
- Таким образом, разработка КРІ позволяет лучше оценить результативность работы службы управления персоналом.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ЗАЕМНОГО ТРУДА

Чашегорова Н. А., Дорогина А. А.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В последнее время, особенно в управлении персоналом, весьма активно дискутируется проблема заемного труда.

Под заемным трудом понимают обычно лизинг персонала, выведение за штат, привлечение работников сторонних организаций для выполнения определенных видов непрофильных работ (аутсорсинг).

Слово «аутсорсинг персонала» происходит от английских out – «вне» и source – «источник». То есть прямой перевод – использование внешних источников (ресурсов). Таким образом, аутсорсинг персонала есть использование трудовых ресурсов, не находящихся в штате организации.

Рассмотрим плюсы и минусы аутсорсинга.

Плюсы аутсорсинга:

1. Экономия средств. Стоимость аутсорсинга высока, но в долгосрочном периоде она оказывается существенно меньше, чем затраты на построение и поддержание собственной ИТ-структуры. Определенные плюсы образуются и при налогообложении, так как по правилам Налогового Кодекса затраты на услуги являются расходной частью и уменьшают размер налогооблагаемой базы. Также существенно экономятся средства на офисные площади, рабочие места, оргтехнику, канцтовары, лицензионное программное обеспечение.

2. Постоянная бесперебойная работа без ежегодных отпусков, больничных, отгулах. Нанятый персонал работают постоянно, есть возможность подмены одного специалиста другим и оперативного выполнения запросов работодателя.

3. Экономия времени из-за отсутствия потребности в организации подбора собственного персонала и создания собственной ИТ-структуры.

4. Профессионализм, так как фирма-аутсорсер имеет в своем штате команду высококвалифицированных специалистов и обладает богатым опытом выполнения аналогичных проектов.

5. Аутсорсинг снимает с работодателя основную юридическую и социальную ответственность перед сотрудниками. Эту ответственность обязана взять на себя фирма-аутсорсер.

Наряду с плюсами существуют минусы аутсорсинга:

1. Недобросовестность фирмы-аутсорсер. В связи с широким распространением данных услуг на рынке труда, появляются все больше компаний, которые предоставляют неквалифицированных специалистов или вовсе не предоставляют их в нужные сроки.

2. Высокая стоимость услуг в краткосрочном периоде. Если необходима команда специалистов на краткосрочный проект, и в зависимости от места расположения предприятия, то это довольно существенно отразится на стоимости услуг аутсорсинга по сравнению с сэкономленными средствами.

3. Невозможность в полной мере контролировать специалистов. Руководство компании-работодателя может контролировать сотрудников аутсорсинга, если они полностью ему подчиняются по договору. Если же это проектная работа с постановкой конечной цели, то здесь команда вправе действовать по своему усмотрению.

4. Отсутствие вовлеченности у внешних сотрудников. Даже при достаточно долгосрочных договорах (один год - практически максимальный срок аутсорсинговых контрактов) каждый человек из заштатного корпуса подсознательно не воспринимает фирму фактического работодателя как свое рабочее место. И это некоторым образом нарушает заботливо прививаемый корпоративный дух.

ВЛИЯНИЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ НА РАБОТУ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

Дылдина А. Л.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

Существует несколько аспектов адаптации сотрудника на новом месте работы.

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

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

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

Психофизиологическая адаптация. В процессе психофизиологической адаптации происходит приспособление сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам, особенностям условий труда. При этом особое внимание вопросам психофизиологической адаптации следует уделить при сменном графике работы, ненормированном рабочем дне и длительных командировках.

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

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

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

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

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

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

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

Задумываясь о необходимости создания программы адаптации новых сотрудников в своей компании, важно помнить, что найти нужного человека для бизнеса – это только часть дела. Не менее важно помочь новичку освоиться на новом для него месте, вписаться в коллектив, для того чтобы раскрыть свои лучшие стороны, быстро и уверенно выйти на уровень максимальной производительности труда.

Менеджер может лично вводить в курс дела новичка, объясняя его роль и полномочия, трудовые приемы и методы работы, личным примером показывая, как необходимо выполнять ту или иную работу. Но может и назначить ему наставника. Постепенно молодой сотрудник включится в работу коллектива и примет его порядки и правила деятельности. Однако менеджер может поступить иначе: предоставить новому работнику разобраться во всем самостоятельно. Этот путь может быть использован лишь в отношении людей с сильной волей и твердым характером.

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

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

УРОВНИ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Савин В. Н., Кляйзер Е. С.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

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

Трудовая адаптация является одним из видов социальной адаптации, и поэтому в ней, как в зеркале, отражаются закономерности и особенности последней. Рассмотрим объем и содержание понятия «адаптация».

В философской, социологической и психологической литературе, посвященной проблеме адаптации, предлагаются различные определения понятия «адаптация». Детальный анализ дефиниций понятия «адаптация» представлен в исследованиях Т. В. Середы. Он дал анализ 46 дефиниций понятия «адаптация». Нам представляется целесообразным определить понятие «адаптация» следующим образом: адаптация – это активный процесс приспособления человека к изменившимся условиям, в основе которого лежит процесс фиксации и гиперфиксации психологических установок, корректировка мотивов и целей в соответствии с адекватной ситуацией деятельностью, в процессе которой вырабатываются новые психологические и профессиональные качества личности.

При этом необходимо различать понятия «привыкание», «привычка» и «адаптация». Эти понятия различаются тем, что в процессе адаптации к новой ситуации человек должен «глушить» прежние привычки и вырабатывать новые. Соответственно индивиду необходимо «глушить» прежние психологические установки, неадекватные новой ситуации, и ему нужно время для фиксации и гиперфиксации новых психологических установок, адекватных новой ситуации. В адекватной новой ситуации установке действительность инструментально отражается с позиций потребностей индивида. Поэтому адаптация – это активный деятельный процесс, где человек выступает как субъект своего адаптивного поведения и своей адаптивной деятельности, то время как привыкание - формирование новых привычек - это пассивный процесс, где человек выступает в форме объекта, когда он не выделяет себя из своего поведения.

При этом под психологической установкой понимается целостное подсознательное состояние личности, в котором отражается отношение к объекту, готовность к деятельности, её направленность, эскиз будущего поведения. Установка представляет собой такое подсознательное психическое состояние, которое возникает на стыке потребностей индивида и воздействия соответствующих предметов. Установку как психическое состояние индивида необходимо рассматривать с двух точек зрения. С одной стороны, установка - такое состояние организма, в котором отражено определённое обстоятельство. Она является формой отражающего отношения индивида к действительности, с другой – установка представляет собой основу действия индивида.

Представляется необходимым построить иерархическую классификационную модель психологических установок. В качестве логического основания первого классификационного ряда иерархической классификации установок выступают виды психической активности человека. Психическая активность человека разворачивается на трёх уровнях: *на уровне индивида, на уровне субъекта и на уровне личности*. В зависимости от того, какой сложности задачу приходится выполнять человеку, он включает активность соответствующего уровня.

ОСОБЕННОСТИ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ

Полянок О. В., Колодина А. А.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

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

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

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

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

Повышение эффективности и надёжности подбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

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

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

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

МОТИВАЦИЯ В ОБУЧЕНИИ СТУДЕНТОВ

Рыбакова К. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Проблемы мотивации субъектов к деятельности всегда были и остаются по сегодняшний день наиболее актуальными. Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного человека (менеджера, рабочего, студента), но и конечные результаты деятельности предприятий как производственной, так и непроизводственной сфер деятельности.

Мотивация – это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, это создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно человек действует в определенной ситуации. Мотив – это повод, причина, необходимость действовать.

В настоящей статье затронуты вопросы мотивации в процессе обучения студентов в вузе, в частности при изучении таких дисциплин как: «Основы теории управления»; «Управление персоналом организации»; «Маркетинг персонала» и др.

В период модернизации российского высшего образования при обучении студентов предполагается не просто трансляция знаний, умений и навыков от преподавателя к студенту, а формирование у будущих специалистов профессиональной компетентности. Таким образом, основной целью профессионального образования является подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, свободно владеющего своей профессией и ориентирующегося в смежных областях деятельности, готового к профессиональному росту. Поэтому основная задача преподавания и изучения экономических дисциплин в высших учебных заведениях состоит в том, чтобы помочь студентам выработать экономический образ мышления и уметь в дальнейшем с наибольшей отдачей действовать в условиях рыночных отношений. Это даст им возможность грамотно оценивать ту или иную ситуацию при управлении организацией, принимать более обоснованные, а значит, более эффективные стратегические решения относительно деятельности своих фирм, уметь налаживать эффективные контакты с поставщиками, потребителями, конкурентами, государственными чиновниками.

В организации современного учебного процесса большую роль играет мотивация студентов. Мотивация студентов является одной из самых сложных педагогических проблем.

Мотивация - общее название процесса побуждения студентов к продуктивной познавательной деятельности, активному освоению содержания предметов. Имея в виду педагога, речь идет о мотивации обучения. С позиции обучаемого речь идет о мотивации учения. Мотивация как побуждение, вызывающее активность личности и определяющее её направление, особенно необходима в процессе обучения.

Мотивационными процессами в обучении студентов можно и нужно управлять: создавать условия для развития внутренних мотивов, стимулировать студентов. Мотивы к обучению могут быть различные: социальные, познавательные, профессиональные, эстетические.

В настоящее время, ввиду огромного объема информации, предоставляемого Интернетом, очень сложно мотивировать студента к постоянному изучению материала, к систематической работе. Как надо мотивировать студента, чтобы его обучение принесло желаемые эффекты и пользу не только ему, но и обществу?

Мотивация обучения - это способы, процессы, методы, средства побуждения учащихся к продуктивной познавательной деятельности, к активному освоению содержания образования. Мотивация – основное средство, которое дает возможность повысить уровень заинтересованности студентов к учебному процессу, позволяет повысить их личный научный, творческий потенциал.

К ВОПРОСУ О РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Садриева К. М., Веселова Н. А.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

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

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

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

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

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

- определить фактические затраты времени на выполнение производственных задач (метод самофотографии рабочего дня);
- установить структуру затрат времени на протяжении рабочей смены (методика инвентаризации времени).
- Анализ временных затрат показал, что средние за рабочую неделю затраты времени руководителя составили, %:
 - подготовительно-заключительное время – 10,4;
 - время регламентированных перерывов – 11,0;
 - время нерегламентированных перерывов – 11,9;
 - оперативное время – 54,7;
 - время непроизводительной работы – 8,5;
 - время обслуживания рабочего места – 3,3.
- коэффициент использования рабочего времени (56 %) указывает на возможность более рационального использования временного ресурса.

Таким образом, рациональная организация рабочего дня позволит повысить эффективность персонального менеджмента линейного руководителя.

ТЕСТ КАК МЕТОД ПСИХОДИАГНОСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Зотеева Н. В., Смирнова Г. А.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В управлении персоналом используются методы психодиагностики в разных направлениях работы с персоналом: подборе и отборе, формировании кадрового резерва, адаптации и мотивации, деловой оценке и обучении персонала и др.

Для измерения какого-либо психического явления психодиагностика использует различный методический инструментарий. Он подразделяется на формализованные (тесты, опросники, проективные техники, психофизиологические методики) и неформализованные (наблюдение, беседа, анализ продуктов деятельности) методы.

В психодиагностике наиболее используемым методом является *тест*. Термин «тест» впервые предложил *Ф. Гальтон*, проводя измерительные испытания зрения, слуха и т. д. Таким образом, тест – это стандартизированное испытание, предназначенное для установления индивидуально-психологических различий испытуемого. Тесты это измерительные инструменты, критерием оценки их качества являются: стандартизация (единообразие процедуры проведения и оценки выполнения теста), надежность (точность, устойчивость результата тестирования), валидность (измерение определенного психологического качества и насколько хорошо он это делает), репрезентативность (представительность высшего и низшего границы коридора шкал), достоверность (защита от фальсификации или лжи).

Его плюсами являются такие стороны как: для измерения того или иного качества требуется небольшое количество времени; тесты легко и быстро обрабатываются и интерпретируются. Так, по исследованиям HR-менеджеров применение тестов повышает эффективность отбора на 30-40 %. Минусы можно объяснить несколькими причинами: единожды пройдя тест, испытуемый запоминает его и впоследствии после прохождения этого же теста возможен более правильный вариант ответа; широкий доступ к тестам в интернете; невозможность описания личности с помощью многочисленных тестов и опросников и др.

Показания к применению тестов:

– для решения основных задач управления персоналом: для деловой оценки персонала; для выявления особых психологических свойств и качеств личности; для подбора; для проведения первичного отбора; для развития работников; для реализации корпоративных программ развития (формирования резерва, поиска лидеров); для прогнозирования потенциальной успешности работника на более высокой позиции;

– для решения частных задач: выявления проблем неудовлетворительной работы; проверки совместимости подчиненного с руководителем; способности сотрудника адаптироваться в коллективе; выявления причин конфликтности; поиска причин неблагоприятного поведения.

При процедуре психодиагностического исследования важно соблюдать следующие рекомендации:

- количество и категории испытуемых;
- сформулировать цели исследования;
- уточнение цели у заказчиков психодиагностического исследования;
- подобрать блок методик (батарея тестов) для решения данной цели;
- метод теста желательно сочетать с другими методами;
- обладать информацией об авторах и исследованиях отобранных методик и их адаптацией;
- учитывать диссимуляцию кандидата;
- учитывать границы психологического и психиатрического исследования;
- не делать поспешных выводов о кандидате на основании результатов исследования;
- необходимость дублирующих методик в изучении одного и того же психологического параметра.

АУДИТ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Тимкина В. А., Ветошкина Т. А.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Аудит системы корпоративного обучения - это комплекс мероприятий, направленных на оценку эффективности существующих элементов системы корпоративного обучения и выявление организационных, информационных, кадровых и др. ресурсов повышения социальной и экономической эффективности системы корпоративного обучения.

Оценка социально-экономической эффективности системы обучения является необходимым элементом аудита корпоративного обучения. За основу анализа эффективности системы производственного обучения целесообразно взять показатели, которые приводит С. В. Шекшня (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели эффективности

Показатели входной информации	Показатели выходной информации
Отработанные производительные часы	Уровень образования
Часы профессионального обучения	Объем реализации на одного сотрудника
Число работников, прошедших профессиональное обучение	Объем прибыли на одного сотрудника
Доля издержек в объеме реализации, % и др.	Добавленная стоимость за один производительный час и др.

Таким образом, аудит системы корпоративного обучения позволяет выявить организационные, кадровые, материально-технические информационные ресурсы повышения отдачи от инвестиций в развитие персонала и организации на основе всесторонней и комплексной оценки всех элементов системы корпоративного обучения¹.

Технология проведения аудита корпоративного обучения подразумевает следующие действия:

- заручиться согласием высшего руководства;
- вовлечь в команду проекта ключевых руководителей и исполнителей;
- собрать и проанализировать документацию, отражающую состояние системы обучения, а также планы развития предприятия и персонала;
- провести экспертные интервью с ключевыми руководителями и исполнителями;
- оценить социально-экономическую эффективность всей системы обучения и конкретных программ профессионального обучения;
- выявить ресурсы повышения эффективности на всех уровнях организации и проведения учебных и развивающих мероприятий;
- представить на обсуждение заинтересованных лиц аналитический отчет с рекомендациями по совершенствованию системы корпоративного обучения.

Результативность самого аудита можно определить по количеству и точности оценок и характеристик состояния существующей системы корпоративного обучения, по доле рекомендаций, нашедших практическое воплощение.

¹ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2007. 336 с.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Дулова Л. А., Тимкина В. А.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

Оценка персонала выполняется несколькими способами:

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

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

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

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

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

Таким образом, нами раскрыты цели, задачи оценки персонала и рассмотрена классификация методов в России и за рубежом.

К ВОПРОСУ О НЕКОТОРЫХ МЕТОДАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тимофеев С. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В современном менеджменте понятие эффективности зачастую ассоциируется с результатом соотношения прибыли и затрат, что сужает её общий смысл, и относится не только к конечному итогу деятельности (результативность), но и к процессу его достижения (целенаправленность). Приведём некоторые методы оценки эффективности деятельности HR-службы.

Экспертная оценка. Экспертную оценку сотрудники службы персонала могут провести самостоятельно. Для этого нужно опросить руководителей, как они оценивают работу HR-службы в целом, а также по отдельным направлениям, например, качество и скорость подбора, качество и цена проводимых программ обучения и т. д. Частота проведения: раз в полгода, в год. Преимуществами метода являются простота реализации и невысокая стоимость; недостатком – субъективизм оценок, данных руководителями структурных подразделений.

Расчет возврата на инвестиции в персонал (Return on investment (ROI)). Расчет возврата на инвестиции (англ. Return on investment (ROI)) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнес-процесса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес-процесс инвестиций. ROI обычно выражается в процентах.

Показатель ROI является отношением суммы прибыли или убытков к сумме инвестиций:

$$ROI = \frac{R - \sum_{n=1}^n P_n}{\sum_{n=1}^n P_n} \cdot 100 \%,$$

где R – доход, руб; P_n – вложения по одной статье инвестиций, руб; n – количество статей, по которым производится инвестирование.

Например, оценка качества обучения по методике ROI:

$$ROI = \frac{R_{edu} - P_{rec}}{P_{rec}} \cdot 100 \%,$$

где R_{edu} – доход от обученных сотрудников, руб.; P_{rec} – суммарные инвестиции в систему обучения, руб.

Преимуществами метода ROI являются: оценка финансовой эффективности инвестиций в сотрудников; получение понятного и надежного инструмента определения эффективности мероприятий по работе с персоналом; возможность сделать измеримым человеческий фактор и его влияние на бизнес-результат компании; оценка эффективности HR-мероприятий в денежном выражении; представление результатов работы HR-службы руководителю компании на принятом в бизнесе языке цифр; методика ROI – инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

Недостатками метода ROI являются: достаточно трудоёмкий способ (суммарные инвестиции зачастую содержат десятки статей); часто удаётся дать лишь приблизительную оценку вследствие влияния внешних и внутренних факторов, которым трудно дать количественную оценку (сезонное снижение продаж и др.); данный метод целесообразно применять в совокупности с другими методами, так как причины низкого возврата на инвестиции могут быть не зависящими от деятельности HR-службы.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Титаренко Н. В.

ФГБОУ ВПО «Уральская государственная архитектурно-художественная академия»

Современная организация является сложным организмом, в котором переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У каждой организации есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям.

Проведение выбранного стратегического курса предполагает, как правило, проведение масштабных организационных изменений, например, реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменения культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей организации, введение новых методов контроля и многое другое. Часто даже при незначительных изменениях некоторая часть персонала в организации сопротивляется изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление со стороны индивидуумов и групп нередко может быть единственной, но мощной сдерживающей силой изменений. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации - организационный дизайн.

Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: систематическая (возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей) и поведенческая (проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены). Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности «агентов перемен» - руководителей организаций, инициатирующих и управляющих новыми проектами, программами и инициативами. Однако гораздо более трудная задача стоит перед теми из руководителей процесса перемен, которые встречают открытые, скрытые или полукрытые формы поведенческого сопротивления. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых «заинтересованных сторон» или стейкхолдеров (stakeholders) - отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

Осуществляя любые изменения, следует помнить, что сотрудники вряд ли будут приветствовать изменение, если оно не покажется им привлекательным и выгодным. В процессе планирования изменений необходимо понять причины сопротивления, позволяющие в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям (табл. 1). Рассмотрим представленные в таблице данные подробнее. Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: люди, в силу своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к

возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Неправильное понимание целей стратегии обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Причиной часто является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

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

Низкая терпимость к изменениям присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т. п.

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

В большинстве организаций, независимо от их размера, приходится принимать меры и учитывать последствия сопротивлений и пути их нейтрализации для того, чтобы изменения были эффективными.

Любое изменение – это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений – это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений. Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос, прежде всего, заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основным критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ПОЗНАВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ

Фишер Ю. В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Развитие экономической самостоятельности вузов требует новых подходов к оплате труда работников высших образовательных учреждений.

Проблема развития самостоятельно познавательной деятельности студентов по направлению «Управление персоналом» относится к числу тех, которые имеют важнейшее значение для их будущей профессиональной деятельности. Особую актуальность и практическую значимость приобретает эта проблема в связи с принятием Государственного образовательного стандарта нового поколения, в котором определены требования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по направлению 080400 – «Управление персоналом (бакалавриат)».

Ограничение Государственным образовательным стандартом времени на теоретическое обучение и одновременный рост требований к выпускникам вузов является одними из противоречий, решить которые можно применением активных и интерактивных форм и методов обучения, совершенствования методики преподавания спецдисциплин, смещением акцента в сторону самообразования студентов и усиления практической, профессиональной направленности обучения.

До середины 90-х гг. прошлого века исследования в области самостоятельной работы охватывали математические науки, общие естественнонаучные и специальную педагогику. Большинство прикладных исследований посвящено организации самостоятельной работы в школе или педвузе, такое направление изысканий было в основном характерно для педагогов-исследователей по гуманитарным и естественнонаучным дисциплинам. Ввиду особой сложности и разнородности организации самостоятельной работы на кафедре управления персоналом исследования по этой тематике практически не проводились.

Учебный процесс в современных условиях все больше приобретает характер самостоятельного и поискового, направляемого преподавателями на основе психолого-педагогического стимулирования мотивации учебного труда.

Самостоятельная познавательная деятельность относится к наиболее значимым компонентам профессиональной подготовки студентов, и ее развитие целесообразно рассматривать в целостности, взаимосвязи и взаимообусловленности. В связи с этим возникает потребность в поиске путей развития самостоятельной деятельности студентов в процессе обучения специальными дисциплинами, которые способствуют успешной профессиональной подготовке будущего специалиста.

Самостоятельная работа базируется на хорошо систематизированном материале и развитой обратной связи. Это стимулирует самостоятельную работу, делает ее равномерной и регулярной, предупреждает появление «отложенного на потом» качества знаний, выражающегося в авральной зубрежке в период сессии.

В условиях вуза самостоятельную работу можно подразделить: на самостоятельную аудиторную и самостоятельную внеаудиторную работу.

Сущность аудиторной самостоятельной работы в вузе заключается в овладении исследовательскими и конструкторскими навыками под контролем преподавателя. Коррекционная деятельность обучаемого заключается в работе с тестовыми материалами и специальным руководством для студентов по развитию навыков самоконтроля усвоения и реорганизации учебной деятельности (для достижения результатов исследовательского характера), а также в широком использовании средств вычислительной техники при входном, промежуточном и итоговом контроле.

УПРАВЛЕНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕМ ПРИ ВЫХОДЕ РАБОТНИКА НА ПЕНСИЮ

Хайруллина Я. Р.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

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

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

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

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию.

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

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

2. «Скользящее пенсионирование».

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

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

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

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

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

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

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

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Демченкова Д. Д.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Внедрение инноваций на фирме – это процесс вторжения элементов новой культуры в прежнюю культуру отношений, который называется интервенцией. Именно поэтому нововведения нередко обуславливают неадекватную реакцию людей на изменения, сопротивление персонала организации переменам.

Под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в организации.

Носителями сопротивления инновациям являются люди, которым изначально присущи инертность и консерватизм. Любые, даже самые незначительные изменения могут вызвать у людей недовольство и желание им противостоять. Понимая необходимость перемен и адаптации к изменяющимся условиям, человек будет сожалеть о прежних, может быть, даже не совсем комфортных условиях, поэтому следует иметь в виду, что сопротивление переменам не просто феномен, а серьёзная проблема, требующая внимания и систематического анализа.

В организации носителями сопротивления в первую очередь являются руководители разных иерархических уровней, менеджеры среднего и низового звеньев управления, а также рядовые сотрудники, интересы которых затрагивают планируемые изменения. В процессе изменений они часто оказывают им сопротивление, своеобразного рода «саботаж», что неизбежно приводит к полному провалу инновационной политики. Сопротивление инновациям может иметь следующие проявления:

- прямой саботаж изменений внутри организации, связанный с попытками «похоронить» их в потоке текущих дел;
- затягивание начала изменений;
- возникновение непредвиденных трудностей в процессе изменений, которые ведут к замедлению процесса и увеличению расходов.

Сопротивление персонала организации может быть явным, в виде открытой критики проектов, включая комплекс предстоящих действий, и скрытым, при внешнем согласии с изменениями.

Как правило, сотрудники, служащие при осуществлении изменений, вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре. При этом поведение персонала будет обусловлено:

- страхом перед неизвестностью последствий перемен;
- обеспокоенностью возможной утратой стабильности;
- ожиданием возможного снижения доходов;
- возможной потерей своего статуса;
- боязнью оказаться лишними в организации;
- неспособностью выполнять новую роль в будущем;
- неспособностью или нежеланием обучаться новому делу.

Можно назвать и другой перечень барьеров, блокирующих новаторство или новаторскую деятельность:

- субъективизм руководства и консерватизм служащих;
- недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу идеям;
- необходимость множества согласований по новым идеям;
- вмешательство других отделов в оценку новаторских предложений;
- незамедлительная критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок;
- контроль за каждым шагом новатора;
- кулуарное принятие решений по новаторскому предложению;
- передача нижестоящим руководителям указаний, сопровождающихся угрозами;

- возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов»;
- нежелание компаний изменять курс долгосрочных программ развития, разработанных ранее.

Кроме того, препятствовать нововведениям может также сложившаяся корпоративная культура предприятия, как некий набор неписаных правил, сложившихся в данной организации. Корпоративная культура организации в принципе может или поддерживать и поощрять инновационную деятельность, или, напротив, препятствовать ей. Она может или стимулировать работников разрабатывать и реализовывать инновации, или настраивать их на то, чтобы избегать инноваций, держаться от них подальше.

Бюрократическая (или иерархическая) культура, по характеристике К. Камерона, Я. Куинна, зарегламентирована и ограничивает инновации в организации. Рыночная культура нацелена на новый продукт, расширения доли на рынке, но может решать эту задачу и за счёт старого, приносящего определенную прибыль.

Клановая культура способствует развитию инноваций, но если они отвечают интересам «клана», определенных групп людей, не противоречит интересам большинства и только адхократическая культура создает условия для инноваций.

Таким образом, для снижения уровня сопротивления изменениям со стороны (а любой инновации всегда сопутствует сопротивление) персонала необходимо внедрить внутри организации адхократическую культуру, позволяющую справиться с происходящими переменами. Особенность такой культуры заключается в постоянной нацеленности персонала на нововведения за счет творческого отношения к работе, готовности идти на риск, преданности персонала организации экспериментированию и новаторству, личной инициативы и свободы сотрудников, их «права на ошибку», культуры непрерывного опережающего обучения. Только благодаря творческой атмосфере руководство делает свою компанию более гибкой, новаторской, тем самым создавая базу для формирования и развития инноваций.