

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

13–22 апреля 2015 года

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК316.27

**К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

АБРАМОВ С. М., ВАРШЕЦКАЯ О. А.

Уральский государственный горный университет

Актуальность темы исследования обусловлена переходом от индустриального к постиндустриальному типу развития экономики, а значит преобладанию интеллектуальных технологий над машинными. В свою очередь, инновационное развитие стало приоритетным направлением для экономики нашей страны, так как за счет роста инновационной активности предприятий повышается устойчивость экономики.

Выделяют инновационный потенциал страны, региона, организации, однако мало внимания уделяется измерению инновационного потенциала персонала. Между тем основной компонентой инновационного потенциала организации является инновационный потенциал персонала.

Измерение инновационного потенциала персонала позволяет проследить отношение к персоналу в организации: при низком уровне инновационного потенциала персонал руководством воспринимается как издержки, при среднем уровне как один из ресурсов организации, при высоком уровне персонал выступает в роли социального партнера.

На инновационный потенциал персонала оказывают влияние следующие факторы: обеспеченность информационными, техническими и финансовыми средствами, мотивация и стимулирование инновационной деятельности, организационная культура, личностные качества сотрудников, организация и условия труда, система обучения персонала.

Разработанная методика оценки инновационного потенциала персонала включает следующие типы: выбор исследуемой категории персонала, выбор системы показателей, выбор метода оценки, расчет интегрального показателя инновационного потенциала персонала, анализ результатов оценки инновационного потенциала персонала.

Отдельно следует остановиться на системе показателей для оценки инновационного потенциала персонала: показатели могут быть количественными и качественными. Данная методика включает в себя обе группы показателей.

Система количественных показателей включает в себя индексы, которые измеряют уровень финансового обеспечения инновационной деятельности, долю сотрудников, занятых исследованиями, уровень технической оснащённости рабочего места, уровень профессионального развития персонала, уровень изобретений на одного сотрудника, уровень соответствия занимаемой должности.

Есть некоторые особенности расчета показателя инновационной активности и уровня финансового обеспечения инновационной деятельности. Если предприятие занимается не только разработками, но и внедрением и реализацией проектов, то финансирование инновационной деятельности и доля занятых исследованиями будет существенно ниже, чем в

организации, направленной непосредственно на исследования и разработки. В связи с этим в расчете данных показателей вводится поправочный коэффициент, который зависит от вида деятельности фирмы: научная, научно-производственная, производственная или обслуживающая.

Группа качественных показателей представлена двумя блоками: «Инновационная восприимчивость сотрудников» и «Организационная культура и мотивация». Качественные показатели могут быть применены для оценки каждого конкретного сотрудника или подразделения в целом. Для оценки качественной группы показателей используется вербально-числовая шкала. Измерение приведенных показателей производится методом экспертного оценивания.

Далее оценка инновационного потенциала персонала сводится к расчету интегрального показателя инновационного потенциала персонала, который определяется как усредненное значение количественных и качественных групп показателей.

Таким образом, данная методика позволяет оценить инновационный потенциал персонала по количественным и качественным группам показателей, получить итоговую интегральную оценку инновационного потенциала персонала, а также сделать вывод о направлении стратегии управления развитием инновационного потенциала персонала.

КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

АБРОСОВ В. В.

Уральский государственный горный университет

Вся работа с коллективом – это попытка создать корпоративную культуру. Если главной составляющей корпоративной культуры будет не извлечение прибыли, а забота о коллективе компании, то такая культура станет эффективным инструментом менеджмента, который сможет направить сотрудников к общей цели, а также мотивировать их к успешной ежедневной работе. Одним из возможных решений обозначенных проблем может стать введение в практику организации корпоративного спорта. *Корпоративный спорт* – это система тренировок и соревнований для сотрудников организации. Он способен решить многие проблемные вопросы коллектива компании:

- эмоциональная разгрузка и снятие стресса;
- определение лидеров и сплочение вокруг них сотрудников;
- определение и раскрытие способностей сотрудников;
- стремление к эффективному достижению результата и определение стратегии;
- формирование команды и командного духа, сплочение коллектива;
- забота о здоровье коллектива организации.

Также к сказанному можно добавить, что организация и проведение спортивных праздников и мероприятий способствует не только повышению авторитета и лояльности по отношению к руководству среди сотрудников, но и улучшает общий имидж компании.

Основная цель корпоративного спорта – выработка командного духа за счёт совместной физической активности.

В основе организации корпоративного спорта лежит положение современной психологии: зарождаясь на базе успехов в совместной спортивной деятельности, желание побеждать и добиваться высоких результатов переносится и на бизнес.

Корпоративный спорт не является каким-либо уникальным видом, а применяет популярные формы и виды спортивных состязаний.

Очевидно, что не имеет большого смысла ещё раз перечислять преимущества корпоративного спорта, как для отдельных сотрудников, так и для организации в целом. Можно сказать, что сейчас это становится конкурентным преимуществом компании на рынке, обязательным критерием успешного развития.

При желании можно организовать множество спортивных мероприятий для малого бизнеса. В рамках одной организации это могут быть настольный теннис, бадминтон, бокс, альпинизм, кёрлинг и даже дартс. Но не стоит заикливаться на масштабе компании, хотя и появляется желание остановиться, когда что-то идёт хорошо; можно устроить межорганизационные соревнования с другими представителями малого бизнеса в данном регионе. При этом спектр возможных видов спорта существенно расширится.

Для представителей крупного бизнеса в организации корпоративного спорта тоже есть свои трудности. Бюрократия обычно мешает подобным процессам, ведь для создания системы корпоративного спорта представители руководства должны иметь возможность связаться и работать с рядовыми сотрудниками. В связи с этим многие компании отказываются от таких мероприятий, считая, что это отнимет слишком много времени и денег. Но если сделать корпоративный спорт не разовым мероприятием, а превратить в систему, сделать частью корпоративной культуры, то нет никаких сомнений в том, что данная система не просто окупится, но и будет приносить свои плоды в течение долгого времени.

Как видно, применение корпоративного спорта не имеет границ.

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПРИ УЧАСТИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

АПАХОВА В. М.

Уральский государственный горный университет

Руководитель играет очень большую роль в адаптации новых сотрудников, поэтому от его действий и успешности его управления адаптацией зависит многое, в том числе и дальнейшее присутствие его в компании, к тому же управление трудовой адаптацией влияет на активность и продуктивность работы всего персонала, что является важнейшим фактором для любой компании.

Управление трудовой адаптацией – это вид деятельности руководства компании по приспособлению нового сотрудника к организации трудовой деятельности, нормам и традициям, которые признаны в компании.

Управление трудовой адаптацией сводится не только к эффективному взаимодействию компании и работника, но и имеет множество перспективных направлений, поэтому процесс управления трудовой адаптацией включает в себя выполнение следующих задач, которые обеспечат формирование успешного направления дальнейшей деятельности нового сотрудника:

- быстрое достижение необходимой производственной мощности, установленной в компании;
- внедрение сотрудника в коллектив без стресса и притупление чувства неуверенности в себе;
- уменьшение текучести кадров;
- сокращение времени наставничества (достигается путём качественного информирования);
- увеличение уровня лояльности у нового работника к компании.

Для того чтобы управление трудовой адаптацией персонала происходило эффективно, необходимо, чтобы соблюдалась взаимосвязь трудовой адаптации с системой управления персоналом.

1. Функции управления трудовой адаптацией должны быть закреплены HR-отделом.

В данном элементе происходит выделение специального структурного подразделения в организации, которое, как правило, представляет собой отдел кадров или специалиста по персоналу если компания малых размеров. Для этого разрабатываются необходимые локально-нормативные акты, которые учитывают специфику и деятельность компании и процесса производства продукции, сюда же можно добавить проведение деловых игр по обучению и сплочению коллектива по ускорению процесса трудовой адаптации.

2. Использование эффективных методик для успешной трудовой адаптации новых сотрудников.

По итогам применения методик руководитель подводит итоги процесса адаптации, выявляет ошибки, а также устанавливает наиболее эффективный метод для компании с учетом особенностей морально-психологического климата каждой конкретной компании.

3. Информационное обеспечение процесса адаптации.

Данный элемент является аналитическим и довольно важным для проведения последующей адаптации других сотрудников, так как здесь осуществляется сбор всей информации во избежание будущих ошибок при управлении трудовой адаптацией следующего нового сотрудника.

Таким образом, на основании выполнения задач и использования методик руководитель должен проанализировать взаимную адаптацию, т. е. адаптацию работника к компании и адаптацию компании к сотруднику, а также повсеместно стараться управлять ею.

ПРОБЛЕМЫ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

БАННИКОВА Т. И., КАРПОВА С. М.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (ст.189 ТК РФ).

Осознание важности и необходимости ориентации на укрепление трудовой дисциплины становится актуальным вопросом многих организаций в различных отраслях, независимо от форм собственности. При этом знание и грамотное применение трудового законодательства составляют необходимое, но недостаточное условие эффективной управленческой деятельности, направленной на поддержание уровня трудовой дисциплины, обеспечивающего продуктивную и качественную работу организации. Уровень и состояние трудовой дисциплины зависят от многих факторов: организации труда и производства, системы материального и морального поощрения, степени механизации и автоматизации производственных процессов, системы планирования и управления, уровня воспитательной работы, самосознания членов трудового коллектива и др.

В современной России произошёл переход к обществу свободного предпринимательства, что неизбежно повлекло за собой существенное изменение содержания дисциплины труда и мотивов ее укрепления. В настоящее время государство освобождает граждан от обязанности трудиться и одновременно запрещает принудительный труд. И хотя словосочетание «дисциплина труда» часто в общественном сознании связывается с социалистическим прошлым, следует отметить, что условием любого совместного труда независимо от отрасли экономики, организационно-правовых форм и социально-экономических отношений общества, в которых он протекает, является трудовая дисциплина.

Таким образом, значение дисциплины труда заключается в том, что она: 1) способствует достижению высокого качества результатов труда каждого работника и всего производства, работе без брака; 2) позволяет работнику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу, новаторство в труде; 3) повышает эффективность производства и производительность труда каждого работника; 4) способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого работника и всего трудового коллектива (при плохой трудовой дисциплине больше аварий и несчастных случаев на производстве); 5) способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

В настоящее время проблемы нарушений трудовой дисциплины в российских организациях связаны со многими обстоятельствами. В результате анализа теории и практики управления персоналом выявлено более 40 проявлений нарушений дисциплины, более 40 возможных причин этих нарушений, а также более 40 средств профилактики и борьбы с ними. Нарушения отнесены к 4 группам.

1. *Производственно-технологические*, проявляющиеся в основном в виде отклонений от установленных технологических инструкций, регламентов и процедур. К основным причинам данных нарушений относятся: плохое знание регламентов, слабый контроль со стороны непосредственного руководителя, отсутствие навыков у исполнителя, невнимание, утомление работника, недостатки условий труда (освещение, шум...), устаревшие нормы, технологии, устаревшее оборудование, инструменты, недостатки воспитательной работы и системы стимулирования.

2. *Организационно-трудовые*, проявляющиеся в основном в отклонении от нормативов, утвержденных в локальных актах. К основным причинам данных нарушений относятся: недостатки информированности, сложившееся трудовое поведение работника, семейные, бытовые проблемы, отсутствие надлежащего контроля, психофизиологическая зависимость,

слабое нормирование труда, невысокая напряженность, недостаточный профессионализм исполнителя, психологические особенности личности, особенности сложившейся корпоративной культуры, нечеткость зон ответственности, дублирование функций, столкновение привычек и нового распределения.

3. *Административно-уголовные*, проявляющиеся в основном в сознательном нарушении действующего законодательства, прежде всего со стороны руководителей. К основным причинам данных нарушений относятся: недостатки системы безопасности, социально-экономические факторы, слабый контроль, недостатки ответственности, чувство безнаказанности, корыстный интерес, «прорехи» в знаниях, отставание специалистов от изменений в ведомственных документах.

4. *Организационно-этические*, проявляющиеся в основном в виде нарушений писанных (или неписанных) правил межличностных отношений и публичных проявлений нелояльности к компании и её руководителям, т.е. поведенческим отклонениям по отношению к общеэтическим нормам и частно-корпоративной культуре организации. К основным причинам данных нарушений относятся: слабый контроль, недостаток ответственности, корыстный интерес, личные неприязненные отношения, обиды, нелояльность к компании, акционерам, неудовлетворенность статусом, уровнем материального и морального поощрения, негативный морально-психологический климат в коллективе, недостатки воспитания сотрудников, отсутствие или незнание кодекса корпоративного поведения или отсутствие механизма контроля его исполнения, незнание, не владение нормами делового общения.

С учётом анализа изложенных проявлений нарушений дисциплины и их причин можно предложить следующие методы профилактики и борьбы с данными отклонениями:

1. *Административные методы*, т.е. разработка ориентиров, которые являются обязательными для повседневной работы и делового поведения работника организации: кодекс корпоративного поведения и кадровая политика; положение о системе оценки персонала и связь ее с системой поощрения; разработка норм и нормативов, где это возможно и касается расходования ресурсов, в том числе времени, штатов.

2. *Организационно-технические методы*: усиление контрольных функций непосредственных руководителей; повышение ответственности руководителей за принимаемые решения или пассивность; проектирование оптимизации условий труда и режима отдыха; отбор кадров и контроль адаптации новичков; ревизия системы безопасности; ревизия оборудования, регламентов, норм, нормативов, технологий.

3. *Экономические методы*: анализ и оптимизация системы стимулирования труда.

4. *Обучающие методы*: освоение новых технологий управления; проведение тренингов делового общения; повышение квалификации исполнителей; повышение управленческой и правовой компетенции руководителей; подписка на специальные издания.

5. *Социально-психологические методы*: формирование и развитие полезных традиций и ритуалов; поддержание целесообразных инноваций и предложений; разработка и реализация социальных программ; активная внутренняя и внешняя PR-деятельность; мониторинг состояния социально-психологического климата, уровня удовлетворенности трудом и заработной платой; повседневная поддержка провозглашенных ценностей и норм корпоративного поведения со стороны топ-менеджеров.

ОСОБЕННОСТИ МАССОВОГО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

БУРИКОВА И. К., ЗОТЕЕВА Н. В.

Уральский государственный горный университет

Актуальность проблемы массового подбора персонала связана с многими факторами: ростом промышленности, постоянным появлением крупных компаний, магазинов, заводов, развитием торговых сетей, стабильным повышенным спросом на персонал, особенно в сфере продаж. В этой ситуации перед кадровой службой организации стоит задача быстро и качественно набрать большое количество персонала, т. е. использовать массовый подбор (или, по-другому, массовый рекрутинг).

В последние годы массовый подбор стал актуален во многих российских компаниях, особенно в компаниях, задействованных в розничной торговле. Ежегодные темпы роста розничной торговли в России составляют 8–10%. За последние четыре года было открыто множество супермаркетов по всей стране. Отечественные и иностранные компании стараются позиционироваться именно в этом формате. Сегодня на российском рынке действует более 50 сетей розничной торговли, среди которых есть магазины как с высоким уровнем цен, так и с низким (дискаунтеры). Розничная торговля входит в число ведущих отраслей экономики Орловской области и является «значительным источником поступления денежных средств».

Под массовым рекрутингом понимают специальный вид подбора персонала, который применяется для многочисленного набора людей на определенные вакансии. Массовый подбор персонала принципиально ничем не отличается от традиционных методов подбора, его главная специфика – это наличие множества однотипных вакансий (продавцы, грузчики, менеджеры call-центров) и сжатые сроки их закрытия.

Проблемы, с которыми может столкнуться кадровая служба при массовом рекрутинге, заключаются в его особенностях. К ним относятся:

1) сжатые сроки (приводят к необходимости четко спланировать последовательность работ и правильно спрогнозировать затраты времени на поиск);

2) масштабность (команда, занятая поиском персонала для массового проекта, может насчитывать до 10 человек);

3) наличие большого количества кандидатов на одну вакансию;

4) затраты на оформление трудовых отношений с персоналом;

5) адаптация (в случае ухода нанятого сотрудника в первые две недели – ошибка подбора, после двух недель – ошибка адаптации);

6) высокая текучесть кадров и нестабильное качество работы (обычно в компаниях, где массовым подбором HR-менеджеры пользуются постоянно, существует проблема текучести кадров).

Массовый рекрутинг направлен в первую очередь на закрытие линейных позиций организации, и часто в крупных компаниях эту функцию выполняет не внутренняя кадровая служба, а задействованное со стороны кадровое агентство. Многие специалисты сходятся во мнении, что подбором основного штата сотрудников должны заниматься менеджеры по персоналу, работающие именно в компании, ведь именно сотрудники компании лучше, чем рекрутеры извне, понимают, какие специалисты ей необходимы.

Успех самостоятельной работы кадровой службы в большой степени зависит от подготовленности HR-менеджеров к найму большого количества сотрудников и наличия времени для обработки резюме, проведения телефонного интервью, анкетирования и интервью в офисе компании.

СМИ переполнены вакансиями продавцов, продавцов-кассиров, продавцов-консультантов, мерчендайзеров. Присутствие таких фраз в объявлении, как «опыт работы – любой», «образование – любое», «пол – не важен», делает эти вакансии актуальными для всех слоев населения, что в свою очередь усложняет поиск хороших кадров.

КРАУДСОРСИНГ: ОПЫТ И РЕЗУЛЬТАТЫ

БУХИНА К. О.

Уральский государственный горный университет

Актуальность проблемы исследования обусловлена тем, что современная экономика все больше поддается влиянию интернета, мобильных устройств и социальных серверов. С ростом популярности социальных сетей изменяются и HR-технологии. Достаточно новой, но уже успевшей показать свою результативность является технология краудсорсинга.

Понятие *краудсорсинг* происходит от английского *crowdsourcing*, где *crowd* – толпа, а *sourcing* – использование ресурсов. В литературе краудсорсинг рассматривается как использование ресурсов толпы (масс) для решения различных задач и проблем. При этом используются коллективный интеллект и синергия взаимодействия большого количества людей.

По словам Джеффа Хау, краудсорсинг основан на одной простой идее: коллективный разум более продуктивен, чем отдельный, даже самый гениальный человек.

Одна из классификаций краудсорсинга основана на критерии «аудитория», исходя из которого можно выделить внешний и внутренний краудсорсинг. Внешний проводится с участием сотрудников организации, клиентов, партнеров и интернет-сообщества с привлечением компании-партнера. Во внутреннем краудсорсинге участие принимают только сотрудники организации.

В практике управления персоналом эффективно практикуются оба вида.

Краудрекрутинг является один из востребованных видов внешнего краудсорсинга, это способ поиска новых сотрудников посредством сети Интернет. С помощью краудрекрутинга можно решить проблему найма персонала, а также привлечь талантливых сотрудников в компанию.

Краудрекрутинг – это одновременно и способ оценки и способ набора новых сотрудников (формирование кадрового резерва компании), основанной на применении технологии краудсорсинга. Таким образом, с помощью краудсорсинга можно решить две проблемы: во-первых, не потратиться на найм персонала, тем самым сэкономив время и деньги; во-вторых, нанять творческих работников, привлечь таланты в компанию. Еще одно важное преимущество краудрекрутинга состоит в том, что количество потенциальных соискателей на порядок больше, чем при традиционных методах подбора персонала. Если компании необходимо закрыть сразу несколько десятков вакансий, то без подобной массовости просто не обойтись.

Краудсорсинг в наборе персонала – безусловно, важная и необходимая вещь. Организация объявляет о вакансии, и любой желающий может рекомендовать кого угодно – самого себя, своего друга или коллегу. Таким образом, благодаря обычным людям формируется уникальная по достоверности база соискателей. Если рекомендованный человек проходит собеседование и трудоустраивается, то тот, кто его рекомендовал, получает вознаграждение. Именно таким видится будущее кадровой индустрии.

Краудсорсинговые технологии находят успешное применение не только в процессе отбора персонала на имеющиеся вакансии, но и в использовании творческого потенциала действующих сотрудников. Это особенно актуально для крупных корпораций, где деятельность служащих отличается довольно жесткой регламентацией и ограничена должностными обязанностями. Нередко это приводит к тому, что богатый творческий потенциал специалистов остается невостребованным. Это также является одной из причин увольнения наиболее талантливых и перспективных работников. Таким образом, краудсорсинг поможет работникам показать свои возможности через творческую самореализацию. В литературе творческая самореализация рассматривается как индивидуальный процесс самораскрытия сущностных сил в ходе ее разносторонней трудовой деятельности и одновременно как способ выполнения любой деятельности, в том числе инновационной.

Внутренний краудсорсинг снижает себестоимость разработки креативной идеи, так как отпадает необходимость привлекать дорогостоящих топ-менеджеров. Нестандартное решение бизнес-задачи вполне по силам штатным сотрудникам самих компаний, что убедительно доказывает практика. Поиск творческих решений к тому же повышает не только ощущение полной самореализации, но и уровень их вовлеченности в трудовую деятельность. Под вовлеченностью персонала понимаем такое состояние, в основе которого лежит интегративная способность работника (или работников) к целенаправленной, планомерной и систематической продуктивной деятельности на основе таких личностных качеств, как активность, инициативность и предприимчивость, направленных на достижение желаемых результатов труда.

Значительный прогресс применения краудсорсинга отмечен в развитии карьеры персонала, возможностями самообучения, в уверенности в своей ценности для компании. Кроме того, HR-служба получает фактическую картину о возможностях сотрудников, а также о наиболее предпочтительных кандидатах на повышение или перевод на другие должности.

В настоящее время краудсорсинг в России находится на начальном пути, в отличие от западных компаний, и многие представители бизнеса не в полной мере осознают всю привлекательность этого процесса. Масштаб и адаптивность использования краудсорсинга можно показать на примере Сбербанка России. Сбербанк в 2011 г. был одним из первых в России, кто попробовал краудсорсинг в своей деятельности.

Одно из направлений краудсорсинга, которое применяется в данном банке, – поиск талантливых высокопотенциальных людей внутри банка, *краудстаффинг*. При помощи специальной оценки персонала осуществляется поиск самых талантливых сотрудников, чтобы продвигать их внутри организации. С помощью краудсорсинг-сообщества, каждый сотрудник Сбербанка имеет возможность предложить какую-либо инновационную идею, которая позволила бы улучшить работу банка. Новая технология нашла свое отражение и в обучении персонала банка. На основе краудсорсинга в банке сейчас создается учебный портал для того, чтобы обеспечить специалистов Сбербанка дополнительными возможностями дистанционного обучения. Ключевая идея заключается в том, что учебный портал должен быть доступен для всех сотрудников в сети Интернет в любое время из любой географической точки и с широкого спектра устройств.

Во внутреннем краудсорсинге заложен огромный потенциал, который может быть использован для работы с персоналом внутри организации. Данный вид краудсорсинга является очень перспективным направлением партисипативного управления в организации. Как известно, партисипативное управление представляет собой программы расширения полномочий работников для повышения их заинтересованности в результатах труда.

С помощью технологии краудсорсинга организации получают возможность не только значительно улучшить деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития, которые смогут удовлетворить персонал, стимулировать его к реализации тех инициатив, которые сами работники для себя определили. Работодатель получает возможность оптимизировать систему управления персоналом и более рационально использовать творческий потенциал штатных сотрудников. HR-служба оптимизирует время поиска и оценки работников, а также отбирает не только творческих, но и активных кандидатов, нацеленных на результат, повышает мотивацию внутренних сотрудников компании. Персонал, который принимает участие в краудсорсинге, в дальнейшем будет заинтересованно реализовывать свои собственные идеи и предложения. Он будет получать от этого удовлетворение, работать с отдачей, качественно и производительно, активно заниматься самообучением на учебном портале, построенном с помощью идей сотрудников. Тем самым краудсорсинг мотивирует участников к лучшему выполнению работы и способствует более полному использованию потенциала человеческих ресурсов организации.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

ВЕСЕЛОВА Н. А., ТАНЦЮРА Е. Г.

Уральский государственный горный университет

Сегодня службы управления персоналом значительно укрепили свои позиции в бизнесе, сумели экономически обосновать свою значимость, однако развитие бизнеса не стоит на месте. Оно постоянно требует новых или уже работающих людей с новыми компетенциями. Управление персоналом характеризуется динамизмом, оно должно соответствовать запросам бизнеса, поэтому требует инновационных подходов.

Так, в области найма и подбора персонала как вариацию психологических и квалификационных тестирований, а также оценочных деловых игр используют сазе-интервью, проективные методики и «интервью по получению поведенческих примеров». В дополнение к стандартному резюме используют видео-резюме, а также проводят skype-интервью.

В области деловой оценки в дополнение к стандартной процедуре аттестации сотрудников используют оценку по компетенциям «360 градусов», «Performancemanagement». (PM) – управление результативностью и реке «AssessmentCenter» (Центр Оценки), в котором широко используют проективные и психодиагностические методики.

Дополнительно к классическому наставничеству в области адаптации персонала современные специалисты используют следующие методики:

- *JobShadoving* (обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке);
- *Secondment* (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками;
- кадровые школы (обучение в короткие сроки новых сотрудников специфике работы в организации);
- «Welcome! Тренинги» (проведение экскурсии, знакомство с основной деятельностью фирмы, ответы на вопросы нового сотрудника).

Большое количество инноваций, основанных на использовании информационных технологий, появилось в области обучения и развития персонала. Это вебинары, дистанционное обучение, создание рабочих групп и проведение тренингов.

В области мотивации и стимулирования персонала все новые методики основываются на комбинации содержательных и процессуальных теорий. В основном это материальное стимулирование на основе показателей КРІ или грейдирование, широко развита система материального неденежного стимулирования (социальный пакет). Среди методов нематериального стимулирования выделяют дистанционное планирование карьеры, электронные рейтинги сотрудников и системы достижений отделов.

Анализ научной и специальной литературы показал, что в основе инновационных методов управления персоналом лежат информационные технологии. Это открывает новые перспективы трудоустройства людей с ограниченными возможностями здоровья, которые стремятся к самореализации. Люди, имеющие ограничения в передвижении, способны выполнять аналитическую работу. Современные технологи позволяют им обучаться дистанционно, а сфера управления персоналом открывает широкий спектр направлений работы.

Такой специалист может работать рекрутером – просматривать видео-резюме, проводить Skype-интервью, звонить кандидатам. В сфере деловой оценки – наблюдать за проведением Центра Оценки с помощью веб-камеры, разрабатывать мотивационные системы и анализировать проективные методики.

Подводя итог, можно констатировать, что «доступная среда» должна быть создана не только в быту и образовании, но и в труде, стать определенной ступенью развития общества, когда труд становится реальным правом для всех. А начать можно с уникальной сферы деятельности – управления персоналом.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

ВЕТОШКИН В. И.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Персонал – это важнейшая часть любой организации, один из самых ценных ресурсов инновационного развития. В условиях перехода страны на инновационный этап развития новые требования предъявляются к организациям, бизнесу, а следовательно, и к персоналу. Поиск новых подходов к управлению персоналом является необходимым для успешного функционирования организации, создания новых конкурентных преимуществ. Система управления персоналом нуждается в обширном инновационном развитии в различных областях. Рассмотрим наиболее актуальные направления развития: управление талантами и внутрикорпоративный пиар.

Управление талантами – это процесс интеграции таланта в бизнес с целью снижения уровня затрат и риска, улучшения качества найма, повышения уровня эффективности. Проще говоря, управление талантами – это способ, эффективный метод развития и применения умений и навыков персонала. Управление талантами является одной из «наиболее важных и актуальных задач руководителей современных предприятий».

В настоящее время существуют две стратегии управления талантами:

– первая основана на наилучшем применении способностей сотрудников (выявление таланта кандидата на входе в компанию, когда в ходе собеседования подбирается позиция под талант человека; определение конкретного таланта уже работающих сотрудников и перемещение их на лучшие должности);

– вторая определяет талант сотрудника как основу для формирования кадрового резерва.

В качестве главных проблем, мешающих реализации талантов сотрудников, можно выделить жесткие рамки рассмотрения таланта, ограниченность видения компаний; нежелание и непонимания временных и финансовых затрат, необходимых для управления талантами; отсутствие конкретных программ развития талантов; отождествление таланта с кадровым резервом, а вследствие этого – не совсем верное понимание и применение потенциала сотрудников.

Существуют три тенденции обеспечения наличия талантов в организации:

1) брать молодежь «на вырост»; к сожалению, всё больше организаций разочаровывается в этом способе, так как выпускники просят на первоначальном этапе очень большую заработную плату, при этом ежемесячно в каждого из них приходится вкладывать в виде обучения сумму, примерно равную зарплате; вероятность, что талант проявит себя в деле, равна соотношению 50/50;

2) переманить талант из другой компании; однако успешно работавшие в прежней организации таланты редко проявляют себя также эффективно на новом месте;

3) растить собственные кадры, т. е. создавать систему горизонтальной и вертикальной карьеры для работников организации; при этом, как показывает практика, идентифицированные таланты лучше всего развиваются под руководством наставника.

Внутрикорпоративный (внутренний) PR – это очень важный инструмент в деле построения отношений с внутренним клиентом организации, он обеспечивает трансляцию ее основных ценностей, идей. Многие компании подразумевают под внутренним PR лишь создание корпоративных средств массовой информации, это и является основной, довольно серьезной проблемой, ошибкой в понимании и применении данного направления.

Инструменты внутреннего PR:

- информационные (СМИ: сайт, стенды, листовки);
- аналитические (анкетирование, мониторинг персонала);
- коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги);
- организационные (собрания, совещания).

Только в совокупности все эти инструменты могут создавать и реализовывать внутренний PRкомпаний.

Вышеперечисленные инновации – это то, что нужно любой организации даже не в качестве систем, а скорее, проектов, реализация которых имеет свои сроки, затрачиваемые ресурсы, а, следовательно, и результаты.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

ВЕТОШКИНА Т. А., КУЗНЕЦОВА А. А.

Уральский государственный горный университет

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы многие компании стремятся сформировать команды профессионалов, разделяющих корпоративные ценности и философию, способные внести весомый вклад в стратегическое развитие организации. В связи с этим особое внимание уделяется вопросам подбора персонала. В настоящее время существует множество методов отбора персонала. Однако традиционные методы при подборе сотрудников постепенно изживают себя, уходят в прошлое. На смену им приходят новые, более эффективные методы. Один из них – метод ассесмент-центра (англ. *AssessmentCentre*), что в буквальном переводе означает «ЦентрОценки».

Ассесмент-центр при отборе сотрудника на вакантную должность до сих пор непрочно утвердился в российской практике подбора персонала. Несмотря на преимущество по степени валидности данного метода по сравнению с другими, решающим фактором отказа от проведения центра оценки является дороговизна метода. Организации несут большие единовременные издержки по подготовке центра и немалые расходы при каждом его проведении.

Для решения изложенных проблем по отбору кандидатов на вакантные позиции в организации предлагается использование усовершенствованного метода ассесмент-центра и проведение ассесмент-центра методом «экспресс».

Экспресс-ассесмент-центр включает все процедуры, присущие обычному ассесмент-центру. Изменения касаются лишь времени, отведенного на имитационные упражнения в ходе проведения центра. Несмотря на уменьшение объема упражнения, оно полно отражает проявления рассматриваемых компетенций и, кроме того, позволяет сохранять высокую работоспособность и концентрацию внимания на протяжении всего упражнения.

В данном случае встает вопрос: так ли необходим вообще метод ассесмент-центра в любом его проявлении для подбора сотрудника на вакантную позицию? И ответ тоже может быть неоднозначен. Например, подбирать линейный персонал методом центра оценки нецелесообразно: современный рынок труда складывается таким образом, что сотрудники «перепрыгивают» из одной компании в другую, третью и т.д. В этом случае проведение ассесмент-центра будет напоминать наполнение ванны с незакрытым сливом.

Абсолютно иная ситуация наблюдается при подборе менеджеров в компанию. Рассмотрим основной скелет, на который опирается любая компания при подборе сотрудника на менеджерские позиции: во-первых, профиль должности. В рамках профиля должности выделяются значимые компетенции, которыми должен обладать кандидат на указанную должность. В данном случае речь идет не о профессиональных компетенциях, но, в первую очередь, о личностных качествах человека, его ценностях. Ценности человека складываются на протяжении многих лет жизненного опыта кандидата, социальной среды, в которой шло становление личности, и принятые когда-то парадигмы практически не поддаются изменениям. Поэтому, говоря о разделении ценностей, стоит понимать: если человек – сторонник консерватизма и является глубоким интровертом, а компания ценит инновации, скорость изменений, постоянные коммуникации – эффективное сотрудничество выстроено не будет, ожидания каждой из сторон не оправдаются.

Если ценности человека ещё можно выявить на предварительном собеседовании посредством проективных вопросов, то личностные качества кандидата, его поведение и действия в той или иной ситуации измерить традиционными методами весьма проблематично, так как здесь остро встает проблема социально-желательных ответов со стороны кандидата. Ассесмент-центр решает эту проблему путём погружения кандидата в имитационные упражнения, которые моделируют реальные рабочие ситуации и позволяют определить поведение и действия кандидата на практике, а не в теории.

Сотрудник, который разделяет ценности организации, демонстрирует принятые в ней модели поведения, с первого дня лоялен к компании, ему понятны и приятны её цели и приоритеты.

СТУДЕНЧЕСКОЕ КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ТРУДОУСТРОЙСТВА СТУДЕНТОВ, ВЫПУСКНИКОВ И МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

ВЕТОШКИНА Т. А., ЛОПОНОГОВА С. В.
Уральский государственный горный университет

В наше время ни для кого не секрет, что основная проблема для студентов и выпускников вузов – это трудоустройство. Для ее решения были созданы *студенческие кадровые агентства* (СКА).

Деятельность СКА осуществляется на общественных началах студентами-волонтерами. Она включает в себя оказание информационно-консультативной помощи студентам по вопросам прохождения практики, вторичной занятости и трудоустройства на постоянную работу, а также обучение умению ориентироваться на рынке труда и искусству трудоустройства. Под искусством трудоустройства подразумеваются выработка навыков успешной самопрезентации, написания резюме, освоение этических норм делового общения по телефону и на собеседовании с работодателем, формирование имиджа соискателя.

Как правило, СКА в своей деятельности принимает участие во встречах выпускников с работодателями. Организация таких встреч полезна для выпускников и работодателей. На встречах студентам и сотруднику СКА предоставляется возможность познакомиться с представителями организаций, обменяться контактными данными, узнать об имеющихся вакансиях, ближе познакомиться с кафедрами, наладить с ними контакт и взаимодействие. Здесь же сотрудники СКА проводят анкетирование выпускников, находящихся в процессе поиска работы, и рассказывают о деятельности СКА, правительственных программах и дополнительных возможностях трудоустройства.

Сотрудники СКА обучают студентов, как правильно составить резюме. Резюме – один из самых эффективных инструментов поиска работы. Анкеты и резюме соискателей сортируются по факультетам и по специальностям, затем вносятся в электронную базу. С помощью данной базы выбираются кандидаты и рассылаются работодателю на ту или иную вакансию. Вакансии размещаются на сайте и стенде СКА.

Студенческое кадровое агентство продолжает развитие партнерских отношений с работодателями.

Цели СКА:

- решение проблемы эффективного трудоустройства выпускников; содействие развитию партнерских отношений вуза и работодателей;
- оказание информационно-консультативной помощи студентам по вопросам трудоустройства, прохождения практики и вторичной занятости.
- практические вопросы поиска работы.

СКА оказывает услуги соискателям:

- помогает получить информацию о вакантных местах на предприятиях; заполнить анкету соискателя; получить консультацию в поиске работы; составить конкурентоспособное резюме; оказываемая специалистами СКА помощь направлена на следующие категории молодых людей: студенты, выпускники, молодые специалисты.

Развитие СКА должно осуществляться по нескольким направлениям:

- сотрудничество представителей СКА с представителями СКА других учреждений высшего профессионального образования, с представителями служб занятости, Бюро занятости молодежи, Департамента федеральной государственной службы занятости населения, коммерческих кадровых агентств города;
- налаженные партнерские отношения с работодателями (предприятиями и компаниями), ориентированными на специалистов, выпускаемых университетом, и возможности установления новых связей с потенциальными работодателями;
- совершенствование системы информирования соискателей о деятельности СКА, осуществляемое путем выставления информационных материалов на стенд СКА.

К ВОПРОСУ О КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЯХ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ДУЛОВА Л. А., ХАСАНОВА Г. Ф.

Уральский государственный горный университет

На сегодняшний день существует много споров относительно того, какими качествами должен обладать истинный руководитель. Достаточно лишь быть профессионально «подкованным» в своем деле или необходимо иметь определенные свойства личности? Руководителями рождаются, а стать ими невозможно? Или всё же, развивая в себе те или иные умения, можно добиться успеха на руководящей должности?

Актуальность выбранной темы заключается в том, что успех современной организации напрямую зависит от деятельности руководителя. Чтобы добиться высоких результатов, завоевать признание и уважение среди подчиненных и коллег важно обладать определенными качествами, которые должны постоянно совершенствоваться.

Говоря о компетенциях руководителя, можно привести огромное количество характеристик, которые в той или иной мере важны во взаимодействии с людьми, профессионально значимы. И это будет правильно. Но как понять, какие из всего списка наиболее весомы? Безусловно, каждый лидер должен обладать огромным пакетом знаний в области управления, но это лишь база, на которую накладываются умения, способности и т. д.

Прежде всего хотелось отметить *коммуникативную компетентность* руководителя. Ведь умение вести диалог, не выходить за рамки дозволенного, чувствовать коллектив – одно из важнейших свойств управленца. Коммуникативная компетентность – это не только умение вести беседу и доносить до работников свои требования, но и способность посредством общения налаживать контакт с подчиненными, предотвращать и улаживать конфликты.

Целеполагание – ещё один аспект в деятельности руководителя. Необходимо четко представлять конечный результат, которого хочет добиться лидер и его команда. Цель для организации все равно что курс для корабля. Старая мудрость гласит, что не бывает попутного ветра для корабля, на котором не знают, в каком направлении они плывут.

Приоритетным качеством является *умение оказывать влияние на людей*. Это качество определяет саму сущность руководства, его предназначение. Иначе это качество можно назвать харизмой. Харизма заключается не только в умении влиять на людей, но и в совершенствовании себя как лидера. Это способность развиваться, быть интересным для других, владеть различными приемами привлечения и удержания внимания аудитории.

Руководитель должен обладать также *способностью анализировать события*, поступки, в том числе анализировать себя и своё поведение. Это качество необходимо и для того, чтобы по окончании анализа применить методы коррекции и самокоррекции. Нередко, изучив проблемы в коллективе, сделав определенные выводы, процедуру анализа завершают. Но ведь главная цель анализа – это устранение выявленных недостатков. Истинный руководитель должен обладать достаточными знаниями, чтобы разрешить проблемные ситуации в организации безболезненно.

Анализ событий предшествует процедуре *принятия решения*, которой в совершенстве должен овладеть хороший менеджер. Принимать решения означает принимать на себя всю ответственность за происходящее, а значит и готовность с достоинством принимать поражения.

Способность смотреть в будущее, предвидеть события на шаг вперед (прогнозирование). Руководителю важно постоянно совершенствовать свои знания в соответствующей области, быть в курсе всех изменений, а также изучать нововведения. Процесс пополнения знаний должен стать неотъемлемой частью жизни руководителя, так как в современном мире всё изменяется, информация быстро устаревает, и это является препятствием для полноценного управления.

В заключение хотелось бы сказать, что конкретного ответа на вопрос, рождаются руководителями или становятся, нет. Только сбалансированное сочетание профессиональных знаний и врожденных характеристик помогут руководителю добиться успеха в своей

деятельности. Работая над собой, можно стать хорошим лидером, оратором, грамотным специалистом, уважаемым сотрудником и интересным человеком. Всё это даёт возможность получать удовлетворение от своей работы и жить полной жизнью.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ДЫЛДИНА А. Л.

Уральский государственный горный университет

Ни для кого не секрет, что в условиях жесткой конкуренции предприятий на рынке клиентоориентированность входит в ТОП-5 важных условий успеха каждой организации наряду с такими, как качество, цена, ассортимент, месторасположение, оказание дополнительных услуг.

Понятие «клиентоориентированность» означает искренний интерес к пониманию потребностей клиента; способность разработать продукт, услугу и организовать процесс взаимодействия с учетом ожиданий клиента; способность устанавливать и развивать долгосрочные отношения; сосредоточение усилий на выявлении и удовлетворении потребностей клиента и покупателя.

Рассмотрим процессы системы управления персоналом в клиентоориентированной организации.

Подбор персонала. Процесс подбора персонала должен осуществляться с явным уклоном на оценку клиентоориентированных качеств кандидата, таких как стрессоустойчивость, способность собраться, трансформироваться даже при высокой степени усталости; способность замечать потребности сразу нескольких людей и уделять внимание одновременно нескольким. Способы оценки данных качеств: стрессовое интервью, элементы провокации, тест переключения внимания, ролевые игры и др.

Обучение. Процесс обучения персонала должен включать в себя тренинги клиентоориентированности (обучение стандартам поведения с клиентами). Программу обучения клиентоориентированности можно сфокусировать на сотруднике, т. е. применить «сотрудникоцентрированный подход», суть которого заключается в том, чтобы показать работнику, что клиентоориентированное поведение в первую очередь выгодно ему самому. Подобный подход снимает противостояние «клиент–сотрудник» и способствует более глубокому изучению стандартов поведения с клиентами.

Мотивация. Подкрепить интерес сотрудников к соблюдению стандартов клиентоориентированности можно путем их привязки к денежному вознаграждению. В качестве инструмента можно использовать систему ключевых показателей эффективности (KPI).

При разработке системы мотивации персонала с помощью KPI необходимо определить показатели клиентоориентированности сотрудников. Затем каждому показателю присвоить весовое значение и установить нормативное значение за определенный период. Далее, исходя из фактических результатов выполненной сотрудником работы, рассчитывается денежное вознаграждение, которое выплачивается сотруднику. В результате зависимости размера денежного вознаграждения от показателей работы усиливается мотивация персонала, что в свою очередь ведет к повышению клиентоориентированности персонала.

Контроль. Процесс контроля сотрудников на соблюдение стандартов клиентоориентированности можно проводить методикой «Тайный покупатель». Это надёжный и быстрый способ получения информации о правильности подбора, обучения и мотивации торгового и обслуживающего персонала, заключающийся в оценке специально подготовленными людьми (тайными покупателями) уровня соответствия персонала стандартам клиентоориентированности. Направления оценки: своевременность реагирования, умение отвечать на нестандартные вопросы, на возражения, стрессоустойчивость, реакция на отказ и др. Главными условиями успешного проведения оценки «Тайный покупатель» является: соблюдение строгой конфиденциальности (информация о времени посещения, фамилии «тайного покупателя» и т. п.); разработка сценариев «тайных проверок».

Таким образом, выполнение процессов системы управления персоналом на основе предложенных мероприятий позволит повысить уровень клиентоориентированности, что является залогом успеха деятельности организации.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА И ГРЕЙДИНГА

ЗОТЕЕВА Н. В., ПОПОВА М. С.

Уральский государственный горный университет

Важным вопросом в организации заработной платы является обеспечение объективной дифференциации, разработка конкурентоспособной и прозрачной компенсационной политики, создание тесной взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением, учет интересов сотрудников.

Целью исследования является совершенствование системы оплаты труда управленческого персонала на основе компетентностного подхода и грейдинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты применения компетентностного подхода в системе оплаты труда управленческого персонала на основе грейдинга.
2. Провести анализ применения компетентностного подхода в системе оплаты труда на исследуемом предприятии на основе выявленных проблем и несовершенств действующей системы оплаты.

На сегодняшний день система грейдов является наилучшей и единственно оправданной системой начисления должностных окладов, позволяющая навести порядок в базовой части оплаты труда. В самом общем и упрощенном виде *грейдинг* – классификация, сортировка, упорядочение.

В первую очередь эта система удобна для крупных и средних предприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня.

Итак, грейдинг имеет ряд преимуществ:

- устранение из штата предприятия «ленивых» сотрудников;
- изменение атмосферы в компании: грейдинг делает систему оплаты прозрачной и понятной; повышение уровня мотивации;
- работник в большинстве случаев перестает испытывать чувство недооцененности;
- система становится локомотивом повышения профессионального уровня персонала;
- повышает инвестиционную привлекательность и прозрачность;
- оптимизация расходов ФОТ.

Объектом исследования является грейдирование в рамках компетентностного подхода, предметом – система оплаты труда. При анализе системы оплаты труда был выявлен ряд проблем, исходя из чего, можно сделать вывод о том, что действующая система не является совершенной и не удовлетворяет требованиям главного принципа вознаграждения за труд – принципа справедливости. Например, начальник отдела кадров и социального развития находится на одной ступени оплаты труда с начальником охраны труда и промышленной безопасности без учета различий в уровне ответственности, уровне контактов с подразделениями и ценой ошибки. Ко второму недостатку относится порядок установления доплат и надбавок, которые обусловлены слишком размытыми и неоднозначными критериями.

И к самой важной проблеме можно отнести неэффективность таких функций управления персоналом, как подбор и обучение. В результате «плоских» формулировок критериев выбора кандидатов на руководящие должности компания рискует ошибиться в выборе сотрудника и впоследствии понести значительные экономические потери за его ошибки. Что касается обучения, существует необходимость в индивидуализации потребности развития качеств и приобретения знаний для тех или иных сотрудников, что позволит снизить затраты на обучение для тех должностей, которым обучение не требуется.

В условиях выявленных проблем считается целесообразным изменение системы оплаты труда руководящего состава, для чего рекомендуются разработка и внедрение системы грейдирования на основе компетентностного подхода, который будет учитывать недостающие, но не менее значимые критерии оценки.

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ БОЛЕЗНЕЙ НА ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА К СТРЕССАМ

ИОНИНА К. И., САВИН В. Н.

Уральский государственный экономический университет

Существует целый ряд психофизиологических концепций стресса. Одной из таких концепций, получивших широкое распространение в психофизиологических исследованиях и интерпретации их результатов, является концепция общего адаптационного синдрома Г. Селье (1960). В соответствии с этой концепцией под воздействием определенных стрессоров в целостном организме протекают так называемые адаптационные реакции – увеличение коры надпочечников в сочетании с их усиленной секрецией, нарушение обмена веществ с превалированием процесса распада, определенные гормональные сдвиги. Как доказал в своих исследованиях директор медицинского центра «Формула здоровья» кандидат медицинских наук В. Н. Пастухов, коранадпочечников вырабатывает антистрессовые гормоны, поэтому, как показывают медицинские исследования, лицам с больными надпочечниками и больными почками нельзя переносить стрессы. Как показал в своих медицинских исследованиях В. С. Кожанов, иногда это может привести к летальному исходу.

Адаптационный синдром, по Г. Селье, имеет стадийный характер:

- 1) стадия тревоги с мобилизацией защитных сил;
- 2) стадия сопротивляемости, или стабилизации, – повышенной устойчивости организма к воздействию неблагоприятных условий;
- 3) стадия истощения.

В тоже время подчеркивается его постоянство, непрерывность, наличие обязательного минимально необходимого напряжения в ходе всей жизнедеятельности организмов: «Даже в состоянии полного расслабления спящий человек испытывает некоторый стресс. Сердце продолжает перекачивать кровь, кишечник переваривать вчерашний ужин, а дыхательные мышцы обеспечивают движения грудной клетки. Даже мозг не полностью отдыхает в периоды сновидений. Полная свобода от стресса означает смерть (Г. Селье, 2014. С. 30).

Поэтому необходимо предварительно проводить соматическую диагностику адаптантов с целью исключения патологической дезадаптации.

НЕКОТОРЫЕ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

КАРПОВА С. М., БАННИКОВА Т. И.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Некоторые виды деятельности бывают слишком затратными и обременительными для фирмы, если они требуют больших материальных и нематериальных ресурсов для своего осуществления. Поэтому союз или партнерство более эффективны в таких условиях. К таким новым технологиям управления персоналом сегодня относятся аутсорсинг и аутстаффинг [1].

Аутсорсинг (от англ. outsourcing – использование чужих ресурсов). Другими словами, это передача организацией на договорной основе и за вознаграждение некоторых непрофильных функций стороннему исполнителю – аутсорсеру, который является специалистом в данной области. При этом сотрудники работают в штате компании-исполнителя, а оказание услуг фирме-заказчику является лишь частью их функций. К этому прибегают в следующих случаях:

- когда появились вакантные места на короткий период (декреты, отпуска, больничные, командировки и пр.);
- на период сезонных работ;
- когда не хватает квалифицированных сотрудников, например в области маркетинга и рекламы, юридических услуг, бухучета, логистики;
- когда необходимо уменьшить объем кадровой работы или налоговые потери и т.д.

Однако основная задача аутсорсинга заключается не только в экономии средств, но и в возможности освободить организационные финансовые и трудовые ресурсы, чтобы развивать новые направления или сосредоточить усилия на существующих проблемах, требующих повышенного внимания.

Договор аутсорсинга заключается, когда в организации не хватает персонала или он не имеет необходимой квалификации. Эта технология позволяет организации экономить средства, поскольку не приходится платить зарплату работникам и налоги, а также тратить время на подбор кадров. Кроме того, пользуясь услугами фирмы-аутсорсера, работодатель может надеяться на оказание услуг квалифицированными и опытными специалистами. При этом работники состоят в трудовых отношениях с организацией-услугодателем, а трудовую функцию выполняют в организации-услугополучателе.

Аутстаффинг (от англ. outstaffing – выведение персонала за пределы штата) – это способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги по месту нахождения заказчика. К этим услугам можно отнести, например, ведение кадрового делопроизводства, расчет заработной платы, начисление налогов при выходе персонала за штат и др. Его синонимами могут быть аренда или лизинг персонала.

Существует два типа аутстаффинга. Первый связан с использованием уже имеющегося штатного персонала. Второй – вновь привлекаемого.

Аутстаффинг передает на сторону конкретную функцию – управление персоналом. Аутстаффер не только нанимает для клиента нужное количество сотрудников необходимой квалификации, но и принимает их на свой баланс, обеспечивает кадровый учет и делопроизводство, соблюдение трудового законодательства, распределяет фонд оплаты труда, проводит мероприятия по стимулированию, аттестацию и увольнение персонала и т.п.

Компании начинают использовать аутстаффинг обычно в тех случаях, когда имеется определенная непредсказуемость бизнеса или когда слишком большой штат сотрудников. Для менеджеров большим плюсом является то, что не надо рассчитывать зарплату, ходить по судам или общаться с профсоюзами.

Основные отличия аутсорсинга от аутстаффинга:

1. Аутсорсинг – это оказание услуг или выполнение работ «под ключ». Аутстаффинг – временное предоставление персонала для определенных задач.

2. При аутсорсинге с исполнителем заключается договор подряда, а при аутстаффинге персонал фактически трудоустроен в другой компании.

3. Для аутсорсинга характерны интеллектуальные задачи (кадровые, юридические, бухгалтерские), для аутстаффинга – как сложный, так и простой труд.

4. Аутсорсер получает вознаграждение по факту выполнения работы, при аутстаффинге персонал находится «на зарплате».

Несомненно, плюсом для обеих технологий является разгрузка отдела кадров фирмы-заказчика, связанная с отсутствием необходимости вести документацию на разовых и временных работников, а также заниматься подбором и отбором подходящих кандидатов. Все это позволяет сконцентрироваться на своем основном бизнесе.

В последнее время в России стала применяться еще одна современная технология управления персоналом – система *аутплейсмента* персонала. Она призвана помочь увольняемому сотруднику психологически справиться с данной проблемой и найти работу. Необходимость в этой системе вызвана следующими причинами: во-первых, это проявление заботы о своих сотрудниках, которые добросовестно и многие годы работали на компанию. Во-вторых, такое отношение к бывшим работникам уменьшает риск судебных исков и разбирательств. В-третьих, система аутплейсмента персонала повышает имидж компании в глазах работающих и будущих сотрудников [2].

Комплекс услуг по аутплейсмента включает в себя поиск нового места работы, подготовку написания резюме и прохождение собеседования, предоставление бесплатной информации о вакантных местах. Увольняемый человек оказывается под опекой своей компании и быстрее справляется с психологическим стрессом. В продолжение этой системы на Западе существует еще и другая практика, которая зарекомендовала себя как социально, так и экономически эффективной. Сотрудников предпенсионного возраста отправляют раньше срока на пенсию за счет компании. А в это же время эти компании принимают на работу молодых и перспективных людей, которые быстро обучаются и дают в короткие сроки высокую экономическую выгоду своей компании.

Таким образом, данные новые технологии управления персоналом являются наиболее действенными способами повышения эффективности деятельности фирмы за счет высвобождения административных, финансовых и трудовых ресурсов. Однако следует внести необходимые изменения в существующее российское трудовое и налоговое законодательство, чтобы не допустить ошибок и просчетов в их применении, что встречается на практике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Клининг на аутсорсинг: за и против. URL: www.progres-s.ru
2. Аутстаффинг и аутсорсинг кадров от московской компании «BDCG-P». URL: bdcgp.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

КИСЕЛЕВА А. В.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Инновационные изменения в сфере образования и новая парадигма высшего образования, а также возросшая степень активности окружающей среды привели к расширению образовательного пространства и изменению стратегий и технологий педагогической деятельности. Это потребовало пересмотра структуры управления персоналом образовательного учреждения и появления общеобразовательных учреждений нового типа. Перед руководством педагогического персонала встала задача оказать управленческое содействие всем участникам образовательного процесса, чтобы они без ограничений смогли проявить себя в процессе обучения и воспитания.

Возникла необходимость в построении новой модели управления, которая бы способствовала развитию творческой активности всех участников образовательного процесса, мотивировала к профессиональному росту преподавателей, повышала и укрепляла коммуникативные отношения при одновременном развитии индивидуального самосознания каждого участника процесса образования.

Задачи такой модели должны быть ориентированы на решение задач инновационного развития экономики и общественных отношений и заключаться в эффективной организации труда и контроля (наличие четко регламентируемого штатно-должностного расписания, рационального движения материальных и информационных потоков за счет правильной постановки планирования, своевременная актуализация должностных инструкций сотрудников подразделений и др.), а также предусматривать гибкость и многообразие форм предоставления услуг.

Кроме того, управление образованием в современных условиях должно быть ориентировано на конечный результат. В условиях научно-технологической революции, информатизированности окружающего нас пространства конечным результатом системы образования является личность, способная творчески подходить к решению нестандартных профессиональных ситуаций, быть готовой к самообразованию и саморазвитию в течение всей жизни.

Создаваемая в образовательном учреждении «организация труда должна обеспечить развитие личности, ее профессиональное долголетие, раскрытие ее творческого потенциала, диалектику управления и самоуправления, демократизацию социально-производственных структур на основе развития ответственности, сознательной дисциплины, инициативы, предприимчивости и т. д. (Панфилова А. П. *Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития: учеб. пособие.* СПб: Знание, 2003. 536 с.). Только атмосфера сотрудничества и взаимопонимания создаст условия для эффективной деятельности каждого из участников образовательного процесса и будет способствовать повышению качества предоставляемых образовательных услуг.

Поиск средств и направлений организационного и управленческого содействия участникам образовательного процесса в реализации поставленных перед ними задач творчески мыслить, профессионально развиваться стал одной из главных составляющих современной образовательной ситуации, а субъектный потенциал педагогов – одним из основных ориентиров для управления персоналом. Достичь соответствия между условиями, целями, стратегиями развития образовательной организации и особенностями педагогического персонала, реализующего основные компетенции (оказание образовательных услуг), – одна из сложных задач управления, которая решается с помощью определенных управленческих мероприятий, направленных на достижение соответствия коллектива задачам образовательной организации и этапам его развития. Необходимо учитывать, что управление персоналом в образовательном учреждении состоит из административного управления и педагогического

самоуправления. Эти направления сопоставляются с разными субъектами управления педагогическим персоналом и характеризуют внешние и внутренние механизмы управленческого воздействия (формальную и неформальную сторону управления персоналом). При этом управленческий персонал должен создавать условия и предпосылки членам педагогического коллектива для оказания и реализации образовательных услуг.

Таким образом, образовательное учреждение – это сложная самоуправляемая динамическая система, в которой субъекты и объекты управления – основные составляющие этой модели. Управлению педагогическим персоналом необходимо воздействовать на личностную составляющую образовательной организации и ориентироваться на приведение в соответствие целей, стратегий, условий развития организации и возможностей персонала. Эти цели и стратегии должны разделять и обслуживающие образовательный процесс соответствующие структуры: библиотеку, воспитательный персонал, методические кабинеты. Анализ современных педагогических направлений показывает необходимость развивать субъектный потенциал преподавателей и укреплять взаимосвязь между административным управлением и педагогическим самоуправлением, которая зависит от уровня организационной культуры образовательного учреждения и конкретной управленческой задачи. Исходя из сказанного, можно говорить о полиструктурности модели управления педагогическим персоналом в современных условиях.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ PR-ПРОЕКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

КОНДАКОВА Ю. В.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

В наше время возрастающий интерес к PR-проектам и их изучению в вузах оправдан тем, что использование принципов и методов, востребованных в PR-практике, – это неотъемлемая часть работы специалистов разного профиля. Знакомство с PR-технологиями предполагает изучение структуры качественных выступлений на презентациях, бизнес-семинарах, «круглых столах», конференциях, различного рода церемониях; принципы работы брифингов, пресс-конференций, публичных дебатов; компоненты успешной интерактивной деятельности сайтов и т.д. Следует отметить, что изучивший эти технологии специалист может выступать в качестве модератора, оратора и организатора данных мероприятий. Таким образом, подготовка PR-проекта и освоение технологий его управления – важная составляющая профессиональной деятельности различных специалистов.

Проекты предполагают результаты, имеющие познавательную, теоретическую и практическую значимость. Такой подход связан с использованием в учебной деятельности различных концептов, имеющих «знаковую, образную или символическую форму представления информации» [1]. Без навыков проектирования практически невозможно состояться в профессии. Хороший проект должен «иметь практическую ценность; предполагать проведение студентами самостоятельных исследований; быть в одинаковой мере непредсказуемым как в процессе работы над ним, так и при ее завершении; быть гибким в направлении работы и скорости ее выполнения; предполагать возможность решения актуальных проблем; давать студенту возможность учиться в соответствии с его способностями; содействовать проявлению способностей студента при решении задач более широкого спектра; способствовать налаживанию взаимодействия между студентами» [2].

Для актуализации успешного управления PR-проектами в современной образовательной среде они должны отвечать следующим научно-методическим принципам:

1. *Дидактический подход.* Организация процесса обучения должна разрабатывать проектное мышление студентов, для чего следует использовать разнообразные формы занятий: лекции с эвристическими элементами, дискуссии, защита творческих проектов, проблемные семинары, круглые столы, семинары генерации идей, деловые игры, конференции, casestudy, тренинги и т.д. Разнообразные формы занятий должны развивать навыки визуального мышления и представления своих проектов. Акцент деятельности может производиться как на командное обучение, так и на работу с индивидуальными проектами. Такое разнообразие должно актуализировать стремление к освоению новой информации, что содействует развитию способностей будущих специалистов с целью их постоянного роста и прогресса, активизируя гносеологический потенциал студентов.

2. *Методический подход.* Необходимо продемонстрировать связь теории и практики. Так, образование должно быть ориентировано как на теоретические проблемы понимания проблем той или иной дисциплины, так и на сугубо практическую деятельность, которую можно эффективно осуществлять в рамках учебных проектов. Качественное образование предполагает общение не только с преподавателями, но и с экспертами, имеющими разнообразный опыт в практике проектной деятельности. Это позволит дать наиболее полные ответы на вопросы, которыми задается большинство выпускников вузов, а именно: как создать, придумать технологию продвижения и успешно реализовать тот или иной проект, как обеспечить ему популярность, как определить, привлечь и расширить потенциальную аудиторию, как оценить его результативность и т.д.

3. *Контекстный подход.* Предлагаемый подход реализуется посредством актуализации трендовых тенденций образовательных PR-проектов, которые предполагают использование в роли «активатора» проекта Интернет-пространство (в частности, комбинированное обучение

включает такой инструментарий, как интернет-форумы, видеоконференции). Online-образование позволяет реализовать новые модели, ресурсы, современные технологии, способствующие активному задействию в образовательных PR-проектах возможностей виртуальной среды.

4. *Интерактивный подход.* Предполагается активное участие студентов в создании системы PR-коммуникаций вуза, что позволяет расширять количественный состав абитуриентов вуза, привлекать внимание работодателей, представителей госструктуры, общественных организаций. Следует подчеркнуть, что «жёсткая конкуренция запотенциального абитуриента требует повышенного внимания к таким аспектам профориентационно-информационной деятельности, как формирование популярности и укрепление репутации вуза, его услуг, бренда, формирование доверия потребителей, партнеров, средств массовой информации, формирование привлекательности для целевых аудиторий»[3]. Также важно повышать эффективность внутренних коммуникаций. На это работают информационная среда вуза (сайт вуза, вузовские газеты, телевидение (радио), информационные стенды, плакаты, буклеты, листовки, реклама и пр.); специальные мероприятия (вузовские конференции, акции, мастер-классы, круглые столы, дни открытых дверей, встречи с работодателями, встречи с выпускниками, собрания, праздники и т.д.).

5. *Авторский подход.* Необходимы разработка и использование персональной методики проектной деятельности конкретным преподавателем, индивидуальный темп работы с группой, выстраивание персональных отношений с каждым студентом.

В настоящее время образование нуждается в преобразовании в соответствии с учетом постоянных трансформаций социальных условий и потребностей общества. Такой гибкости можно достичь в проектной деятельности, реализующей возможности создания индивидуальной образовательной траектории студентов. Образовательная система должна трансформироваться в соответствии с социальными запросами, в связи с этим представляется оправданным повышенное внимание к PR-проектам. Они обеспечивают решение многообразных задач: поддержку самостоятельной деятельности студентов, обучение применению проектных технологий для решения практических задач, реализацию интерактивного взаимодействия преподавателей и студентов, исследование практического опыта управления информационными ресурсами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Хуторской А. В. Современная дидактика. СПб., 2001. 544 с.
2. Жак Д. Организация и контроль работы с проектами // Университетское образование: от эффективного преподавания к эффективному учению. Минск, 2001. С. 121–141.
3. Хусаинов М. А., Медведева Д. О., Габдулхакова Р. В., Хлебникова Т. Д. Использование PR-технологий для продвижения образовательных услуг технического вуза // Современные наукоемкие технологии. 2010. № 7. С. 319–320.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

КОРОБКОВА С. А.

Уральский государственный горный университет

В основе любой мотивации всегда лежит потребность. Потребность в самом широком смысле означает нужду в чем-либо. Такие нужды регулируют поведение личности и определяют направление ее мышления. Человек, ощущая потребность в чем-либо, начинает действовать необходимым образом. Несмотря на то, что потребности личности многообразны, каждому человеку свойственна определенная, ориентированная на него система потребностей. Другими словами, важнейшим фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, является обязательное различие мотивационных структур отдельных людей. Как следствие, происходит разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению необходимого результата может быть более сильным, у других оно может быть соответственно слабым. Именно в таких случаях один мотив будет оказывать разное воздействие на поведение людей.

Под влиянием современного этапа развития научно-технической революции современный характер труда претерпевает изменения. Сегодня предъявляются всё более высокие требования к психологическим особенностям сотрудника, а именно во внимание берутся его мышление, скорость реакции в принятии решений, способность в своевременной переработке непрерывно возрастающих объемов информации. Современные мотивационные программы должны акцентироваться на психологических особенностях сотрудников.

Опираясь на вышесказанные особенности мотивации персонала, разработаем проект нематериальной системы мотивации для современной организации. В основе данного проекта лежит проведение корпоративного конкурса. Основные задачи конкурса:

- 1) определение наиболее результативных сотрудников организации;
- 2) повышение профессиональных качеств сотрудников.

Конкурс проводится генеральным директором, призовой фонд формируется из части прибыли, полученной организацией в результате ее основной деятельности. В жюри конкурса на усмотрение генерального директора могут входить независимые эксперты. Сроки и порядок проведения конкурса также может определять непосредственно директор. Церемонию подведения итогов и награждения рекомендуется провести на корпоративном мероприятии.

К участию в конкурсе необходимо привлечь всех заинтересованных сотрудников предприятия независимо от их должностного положения.

В рамках корпоративного конкурса предлагается выделить следующие номинации: сотрудник года, лучший профессиональный дебют, креативный лидер, эффективный менеджер.

Жюри имеет право вносить изменения в условиях конкурса, касающихся состава номинаций, призового фонда, а также числа победителей.

В соответствии с предложенными номинациями определим основные критерии оценки по каждой из категории победителей:

- 1) сотрудник года – наиболее эффективный, исполнительный сотрудник организации;
- 2) лучший профессиональный дебют – сотрудник, принятый на работу в текущем году и при этом максимально улучшивший показатели организации.
- 3) креативный лидер – сотрудник, внедривший наиболее эффективные и результативные управленческие решения;
- 4) эффективный менеджер – сотрудник, создавший наилучшей системы управления конкретным функциональным направлением организации.

Таким образом, предлагаемый метод мотивации к трудовой активности персонала позволяет обеспечить определение резервов роста производительности труда сотрудников организации и, как следствие, достичь повышения общей конкурентоспособности предприятия. УДК316.27

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

КУБЯКОВА Е. В., ПОЛЯНОК О. В.

Уральский государственный горный университет

В настоящее время одним из главных направлений совершенствования системы управления персоналом является деятельность, связанная с формированием кадрового резерва.

В чем суть кадрового резерва? Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вытесняющие должности, а также части персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. Создание кадрового резерва необходимо в первую очередь для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям. Наличие на балансе кадрового резерва позволит организации снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Формирование кадрового резерва предприятия способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть кадровые «дыры». Какой именно кадровый резерв будет формироваться на предприятии, зависит от руководства.

При работе с кадрами, тем более при формировании кадрового резерва необходимо помнить следующее: наивысшую ценность получает не тот, кто обладает уникальными знаниями, а тот, кто способен постоянно обучаться новому и применять свои знания на практике.

На основании изложенного авторами была разработана система формирования кадров внутри организации. Самый лучший вариант – это растить кадры непосредственно внутри своей компании, так как на сегодняшний день компетентные, высококлассные специалисты – это большая редкость.

Следовательно, нужно не бояться вкладывать в будущие кадры силы и средства. При этом есть уверенность в том, что этот сотрудник не перейдет к конкурентам, так как он будет видеть плоды своих трудов, то, что организация хочет в него вкладывать, тем самым повышая его квалификацию и уровень знаний, который будет оценен руководством по достоинству.

Итак, перейдем непосредственно к самой системе формирования кадрового резерва, которая включает в себя:

1. Определение количества персонала. Мы сможем установить, сколько сотрудников нужно данной организации на данный момент времени, чтобы в определенное время заменить тех, кто по каким-то причинам не сможет в дальнейшем выполнять свои обязанности.

2. Принятие и отбор персонала. От того, как будет произведен набор для работы в организации, будет зависеть вся последующая деятельность в кадровом резерве. Поэтому необходимо конкретно знать, какие цели будут поставлены во время работы.

3. Обучение принятого персонала и его подготовка. В настоящее время, когда быстро устаревают профессиональные навыки, способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важных факторов успеха.

Из всего изложенного можно сделать вывод, что работа с кадровым резервом в организации должна носить целенаправленный системный подход. Необходимо обеспечение компании персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности. Проводя работу с кадровым резервом, руководство компании получит много полезной информации о компетенции сотрудников и о том, что нужно предпринять, чтобы развить компетентность персонала в соответствии с целями компании.

АРТ-ТРЕНИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

КУТАРЕВА Н. М., НЕМИРОВ Н. И.

Уральский государственный горный университет

Разработка и внедрение в практику корпоративного управления арт-тренингов является актуальным видом профессиональной деятельности, так как в условиях рыночной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, крайне востребованы нестандартные подходы к управлению персоналом.

Подчеркнем, что арт-тренинг является одним из видов тренинговых мероприятий, следовательно, для его проведения необходимо привлекать профессионалов – тренеров, психологов, арт-терапевтов, в то же время велика роль менеджмента компании-заказчика тренинга. Успех арт-тренинга во многом зависит от того, насколько грамотно будет сформулировано техническое задание на его проведение, именно руководителю и специалистам по управлению персоналом следует четко обозначить цель тренинга, задачи, очертить круг участников, проблемы, на решение которых будет направлен конкретный тренинг.

Методика организации арт-тренингов имеет ряд особенностей; так, началом занятия обязательно должна быть настройка на творчество для подготовки участников к художественной деятельности и коллективной коммуникации. Для этой цели могут быть использованы такие техники, как йога, импровизации, эстафеты, также в этот момент происходит знакомство с тренером и представление себя, своих интересов, по мнению психологов, именно данный этап позволяет участникам снизить контроль со стороны сознания, расслабиться и настроится на дальнейшую результативную работу.

В начале тренинга, как правило, выполняются индивидуальные упражнения, которые стимулируют восприятие, настраивают на творчество и знакомят всех членов группы между собой; даже если это уже давно сложившийся коллектив, многие его члены могут раскрыться с неожиданной стороны. В зависимости от конкретной направленности тренинга могут применяться различные техники, например, демонстрация работ, выполненных участниками в рамках арт-тренинга, и авторский рассказ о них, об этапах создания, о своих чувствах, мыслях и ассоциациях, которые возникли в процессе творения, что позволяет обучить сотрудников искусству презентации, эффективной технике работы с клиентами. При этом важно, чтобы после выполнения задания ведущий – тренер или арт-терапевт – проанализировал представленные творения на индивидуальном и/или на коллективном уровне для корректировки выявленных психологических или организационно-коммуникационных проблем отдельных личностей и групп сотрудников. В качестве дополнительного элемента арт-тренинга могут быть использованы занятия по психологии взаимоотношений, основам арт-терапии, обучению менеджеров навыкам снятия стресса, разрядки через творчество. Итак, арт-тренинги помогают решать не только корпоративные, но и психологические проблемы сотрудников и поддерживать здоровый дух творчества и соперничества в организации, творческие мастер-классы дают возможность работникам компании выплеснуть эмоции, проявить себя и почувствовать единение с командой.

Особенность и преимущество арт-тренинга как инструмента управления персоналом состоит в том, что в процессе его проведения сотрудникам предлагается решать нестандартные задачи, далекие от их профессиональной деятельности. Это могут быть различные творческие задания: изобразить на картине (в танце, песне, пантомиме) себя, организацию, корпоративную идеологию, настроение и др. Важно, что в процессе тренинга сотрудники освобождаются от гнёта формальности и суеты рабочей атмосферы, ощущают себя не винтиками в сложном механизме функционирования организации, а яркими индивидуальностями, креативными специалистами, дизайнерами и артистами. При этом особенно эффективно дополнение индивидуальных занятий заданиями, ориентированными на выполнение коллективной работы, где каждый должен внести свой вклад, что дает хорошую почву для сплочения коллектива вокруг общей идеи, повышения лояльности персонала.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ВНУТРЕННЕГО В ФОРМИРОВАНИИ HR-БРЕНДА КОМПАНИИ

МИНИХАНОВА И. Ф., ПОЛЯНОК О. В.

Уральский государственный горный университет

Понятие успешности организации складывается в первую очередь из результатов ее финансовой деятельности. Уровень организации и качество продукции также говорят о ее успешности на рынке.

Еще одним немаловажным критерием успешности организации можно считать ее HR-бренд. Задача руководства – создать максимально привлекательный HR-бренд, стимулируя желание людей принимать участие в развитии компании, становясь ее сотрудником, клиентом, партнером. Прежде всего на формирование имиджа компании влияют отзывы, мнения, рекомендации актуальных, бывших, потенциальных сотрудников (и даже их родственников, друзей...), партнеров компании, конкурентов компании, клиентов компании.

Наиболее важной категорией являются актуальные, бывшие и потенциальные сотрудники.

Формирование HR-бренда – это кропотливая, каждодневная забота. Она способствует созданию эффективной системы управления персоналом и позволяет получать результаты, превосходящие ожидания. Есть множество инструментов, помогающих создавать и поддерживать позитивный имидж.

Рассмотрим формирование корпоративной культуры в качестве основного из них.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками компании, предопределяющая их поведение и характер жизнедеятельности организации.

В основе корпоративной культуры (организационной культуры) лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения, в общем, все, что касается бихевиористики. И поверхностный слой – это только следствие двух других и без них не имеет никакой самостоятельной ценности. Все корпоративные символы должны закреплять культуру компании, создать ее они не могут.

Чтобы корпоративная культура положительно влияла на деятельность организации, важно, чтобы она была осознанной. Это означает, прежде всего, что абсолютно все сотрудники согласны с ценностями, принятыми в организации, привержены им и следуют им осознанно, а не потому что это приказ руководства. Важно, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды и работал ради процветания компании.

Согласно статистическим данным, полученным при исследовании компаний, корпоративная культура формируется осознанно в 90 % восточных компаний. В западных компаниях этот показатель на уровне 70 %. Анализ этого фактора в российских компаниях показывает, что только в 20 % из них корпоративная культура формируется осознанно.

О том, насколько комфортно работать в компании людям, можно судить по текучести кадров. Проанализировав, по каким причинам сотрудники готовы уйти из компании, можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствие возможностей карьерного роста. Переход на другую позицию затрудняется тем, что на высокие позиции назначаются «свои» люди. В результате пропадает мотивация, и сотрудник ищет возможности для развития в других компаниях.

2. Отсутствие социального пакета. Многие компании не предоставляют никаких льгот для сотрудника и его семьи. Среди льгот, которые хотели бы получать сотрудники, следующие: ДМС, страхование жизни, бесплатное питание, пенсионная программа и др.

3. Способ коммуникаций между руководством и сотрудниками. Закрытая система, при которой к руководителю нужно записываться чуть ли не за несколько дней, значительно снижает мотивацию сотрудника. Особенно это негативно сказывается на тех работниках, которые могут генерировать идеи для развития компании. В результате человек хочет найти применение своим знаниям в других компаниях.

4. Отсутствие программ обучения. Довольно частое явление, когда компания не желает расходовать средства на обучение сотрудников. В результате у сотрудников складывается ощущение, что руководство не видит в нем потенциал для развития. А это все также снижает мотивацию.

5. Отсутствие программ обучения. Момент, когда случаются авральные ситуации в работе предприятия. Тогда сотрудники, осознающие, ради чего они работают, могут лояльно отнестись к временной нестабильности и переработкам. Однако, когда такая система работы становится нормой и руководство не предпринимает мер для исправления ситуации, рано или поздно сотрудник задумается о более стабильном месте работы.

6. Уровень заработной платы. Люди склонны сравнивать свой доход с уровнем заработной платы в других компаниях на аналогичных позициях. Если этот уровень ниже среднерыночного, тогда есть риск того, что сотрудник выберет для продолжения своей карьеры другую организацию, которая может предложить конкурентную заработную плату.

Если внимательно изучить эти причины, можно заметить, что они указывают на недостатки корпоративной культуры в компании, где работает сотрудник. В свою очередь, это негативно сказывается и на HR-бренде компании.

Большую роль в формировании HR-бренда и корпоративной культуры компаний играет внутренний PR, формирующий лояльность персонала – преданных и верных сотрудников компании.

Как же повысить лояльность сотрудников предприятия? Один из механизмов повышения лояльности, которые мы предлагаем, – это развитие внутреннего PR.

Для осуществления PR-функций, а именно формирования и поддержания имиджа компании, управления внутренними коммуникациями, организации и проведения корпоративных мероприятий мы предлагаем:

- создание анонимных почтовых ящиков, анкетирование, беседы с отдельными работниками и группами сотрудников используются для получения обратной связи от персонала, создания коммуникативного пространства на предприятии, поощрения инициативы, высказывания мнений;

- собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т. п. используются для разъяснения позиций начальства, политики и стратегии организации, донесения до персонала информации об ее успехах;

- создание отделов на сайте, зайдя в который, каждый сотрудник может проследить свою карьерную лестницу, а также понять, какие шаги нужно делать для достижения результата;

- широкое информирование сотрудников о пути развития компании и их значимости.

Рассмотрим, какие PR-задачи способны решать специалисты HR-службы:

1) формирование и поддержание положительного внутреннего имиджа компании и его распространение на близкий круг общения сотрудников (семьи, друзья и т. д.), наряду с социальным пакетом предлагаем ввести корпоративные праздники с членами семьи;

2) кроме того, представители HR-службы публично разъясняют персоналу решения руководства; при этом опираются на основные принципы – доступность информации, ее максимальную открытость и объяснение с точки зрения принятых правил и норм в компании, корпоративной культуры.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ НАПРАВЛЕННОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНО-ПАТРИОТИЧЕСКОГО СОЗНАНИЯ (ОПЫТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)

ПОДЕРГИНА Е. А.

Уральский государственный горный университет

Патриотизм в советском государстве был одним из ключевых компонентов идеологии, обеспечивающей его существование и развитие. В этот период наибольшее внимание уделялось рассмотрению патриотизма в контексте национально-культурного взаимодействия союзных и автономных республик, пропагандировалась любовь к Родине, готовность жертвовать ради нее своими благами и при необходимости – жизнью.

В постсоветский период институциональные формы патриотического воспитания были практически разрушены, наряду с идеологической системой, что, безусловно, стало одной из веских причин современного аморфного состояния общественного сознания и возникновения множества псевдопатриотических, националистических и тому подобных явлений. Поэтому сегодня формирование здорового конструктивного патриотизма в широких массах является одной из первоочередных задач дальнейшего укрепления государственности и важнейшим фактором мобилизации и сплочения народа.

Выполнение этой задачи возможно лишь в том случае, если будет целенаправленно и методично создаваться система патриотического воспитания, отвечающая требованиям современной социально-политической ситуации. Безусловно, эта система должна вобрать в себя все эффективные методы и технологии из российской, советской и мировой практики.

Очевидно, что разрабатываться и внедряться в жизнь такая система должна при помощи специальных исследований, призванных дать достаточно полную характеристику актуального состояния системы национально-патриотического воспитания. В сентябре–ноябре 2014 г. в школах, средних специальных учебных заведениях и вузах Свердловской области было проведено конкретно-социологическое исследование. Методами сбора первичной информации выступили анкетный опрос и фокус-группы. Было опрошено 500 учеников и студентов на основе квотной выборки по полу и типу учебного учреждения.

По результатам исследования, 86,9% респондентов определяют для себя патриотизм как «чувство любви к своей Родине и готовность действовать в интересах ее благополучия и процветания». При этом патриотами России считают себя 67,0 % учащейся молодежи Свердловской области. При анализе путей становления патриотического сознания личности можно выделить, что «неосознанное» становление превалирует среди учащейся молодежи: 60,1% респондентов выбрали вариант ответа: «Я родился в России и считаю ее лучшим местом на свете». У 32,1% респондентов на формирование патриотического сознания повлияла семья.

Рассматривая национальный компонент патриотического сознания, можно сделать вывод о том, что национализм как механизм самоидентификации в мультикультурном пространстве присущ населению Урала, он дает позитивные оценки патриотизма, любовь к малой Родине; при этом национальный климат Свердловской области можно назвать достаточно спокойным и толерантным. Так, 67,0% респондентов полагают, что патриотизм более развит на территориях, где живет преимущественно русское население. 33,0 % молодежи считают, что патриотизм более развит в национальных республиках и округах. В то же время 9% респондентов отметили, что «хорошо было бы, если бы в России жили представители одной национальности», при этом все 9% респондентов проживают в районных центрах Свердловской области. При проведении фокус-групп ни разу не было проявлений шовинизма и ксенофобии, никто из представителей национальных объединений не констатировал превосходства своей культурно-национальной системы над другими. Таким образом, можно сделать вывод о том, что патриотизм в Свердловской области развивается в многонациональных условиях, где при его формировании необходимо учитывать многонациональные и мультикультурные особенности региона.

Рассмотрение России как одной из ведущих стран мира присуще 32,1% респондентов; 40,5% видят, что Россия играет определенную роль, но не решающую; 14,8% респондентов полагают, что Россия практически не влияет на решение основных мировых проблем. Достаточно низкая оценка респондентами положения России в мире обусловлена тем, что 47,0% полагают, что Россия переживает кризисные времена.

Рассмотрение причин кризисного состояния России свидетельствует о достаточно позитивной оценке национальной культуры россиян и патриотизма, воспринимаемых как константа, а причины неблагоприятных событий связываются с негативным влиянием экономических и политических факторов.

Рассмотрение миграционных настроений у молодежи Свердловской области показывает достаточно пессимистический настрой. По результатам нашего исследования оказывается, что большая часть респондентов предпочли бы сменить свой населенный пункт. Желание мигрировать по территории России наиболее развито среди молодежи районных городов (18,9% из 32,3%), уехать из страны хотят 13,4% (из 22,8 % желающих эмигрировать) студентов.

В целом, давая оценку патриотической деятельности, респонденты указывают на то, что 12,7% из них довольно часто участвуют в патриотических мероприятиях, 51,0% учащихся иногда принимали участие, 27,6% – очень редко участвовали в патриотических мероприятиях. При этом средняя оценка эффективности мероприятий равна 2,8. Достаточно низкая оценка объясняется низкой включенностью молодежи в мероприятия по патриотическому воспитанию. Данные результаты подтверждают необходимость поддержания и развития патриотического направления в воспитании молодежи.

В результате исследования была сконструирована типология патриотов среди молодежи. Среди учащихся, считающих себя патриотами России, преобладает тип «эмоционально-чувственный патриот» (76,2 %), выражающий чувственное, эмоциональное отношение к своей стране, народу, соотечественникам, культуре.

Ценностно-мотивационный элемент присутствует в сознании 15,4% респондентов («понимающий патриот») – осознание ценности своей Родины, народа, природы, родного края наравне с другими базовыми ценностями: здоровьем, личным успехом, семьей и т.д.

Наименее выраженный в совокупности тип – «действующий патриот» (8,4%), характеризующийся стремлением поддержать Родину своей деятельностью: жить и работать в стране, служить в армии, поддерживать отечественного производителя, а также способствовать развитию страны.

Таким образом, данные исследования указывают на наличие стихийно сформированного эмоционально-чувственного патриотизма среди учащейся молодежи Свердловской области при практически отсутствующей системе патриотического воспитания. Главным препятствием в формировании и развитии массового российского патриотизма конструктивного типа является то, что работа, ведущаяся в этом направлении, страдает эклектичностью, практически полным отсутствием координации в деятельности патриотических объединений, клубов и т.п. Существенно ослабляет эффективность этой работы и слишком общий характер ее теоретико-методологического обеспечения. На наш взгляд, сегодня существует острая необходимость в разработке и внедрении в практику технологий патриотического воспитания и патриотической мобилизации населения, и в первую очередь – молодежи. Понятно, что подобная работа требует серьезных усилий, направленных на увязывание существующих институтов и методов патриотического воспитания в целостные технологические конструкты. Вместе с тем на первых этапах здесь не нужны большие финансовые затраты. Основные трудности заключаются в формировании коллективов, которые будут заниматься проектированием и внедрением в практику технологий патриотического воспитания.

Целесообразно было бы и создание постоянно действующего координирующего органа по патриотическо-воспитательной работе. Отработать процедуру формирования и деятельности такого органа можно было бы на уровне регионов. И Свердловская область – вполне подходящая площадка для такого эксперимента.

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

РАГИМОВА С. В., КАРПОВА С. М.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Управление персоналом является главным правилом эффективного менеджмента в любой организации. Как известно, руководители не всегда умеют профессионально и грамотно управлять персоналом, и почти всегда именно от руководителя зависит работоспособность и лояльность кадров. Отсюда и возникает ряд проблем, связанных с менеджментом организации, среди которых наиболее часто встречаются следующие.

Прежде всего – это проблема «отличника», когда зачастую руководителем становится тот, кто выдается на фоне других своим профессионализмом и компетенцией. Получившиеся из них руководители обладают лишь узкими знаниями в конкретной отрасли и поверхностными технологиями в управлении. Их уровень понимания об управлении персоналом строится только на основе наблюдений за своим руководителем, что вряд ли будет способствовать эффективной управленческой деятельности. Итогом такой ситуации станет то, что руководитель будет просто выполнять хорошо знакомую ему работу и копировать своего руководителя, не заботясь об управлении персоналом.

Следующей проблемой является стремление руководителя понравиться сотрудникам. «Подчинённые – это мои друзья!» – вот девиз таких руководителей. С таким подходом руководителя вверенный ему персонал может манипулировать им и, кроме того, подобная ошибка может привести и к более серьезной проблеме – нежеланию делегировать полномочия.

Делегирование – один из основных аспектов деятельности руководителя. Отказ от него – это наиболее распространенная ошибка неопытных, вновь назначенных руководителей. Не умея делегировать полномочия, а зачастую не понимая, для чего это нужно, руководитель берет на себя все обязанности. Тем самым снижается экономия времени для самого руководителя, уменьшается возможность для обучения и развития персонала.

Неумение мотивировать персонал также является типичной проблемой руководства, вследствие чего происходит деградация сотрудников или возникает момент, когда персонал уходит из компании. Задача состоит в том, чтобы найти подход к каждому и способствовать тому, чтобы работа была эффективной. Слабая способность руководства к определению мотивов поведения персонала, их потребностей, проблем и целей ведет к пассивному поведению работников из-за скудной мотивации и неразвитости собственных потребностей.

Существует еще один фактор того, что руководитель не умеет ставить подчиненным задачи, не слишком ясно или некорректно их формулирует, либо поручает работу некомпетентному человеку. В результате работа выполняется не должным образом или не в срок. Во избежание данной проблемы, руководителю необходимо обладать авторитетом, харизмой, быть признанным экспертом в своей области. Важно обладать умением научить подчиненного видеть в интересах компании возможность достижения своих собственных интересов.

Рассмотрим такую ошибку, когда большинство руководителей считают, что выполняя свои повседневные рабочие обязанности, они, в том числе, и управляют персоналом, фактически не предпринимая никаких действий в этом направлении. Прогнозируемый результат: у руководителей возникает фантазия, что процесс управления осуществляется сам по себе в момент их нахождения на работе. Сам факт их присутствия вне зависимости от того, чем они заняты, должен обеспечить желаемый результат. К сожалению это ловушка, в которой находится около 80% руководителей.

Многие руководители вовсе воспринимают работу по управлению персоналом как помеху и занимаются ею только после выполнения своих профессиональных обязанностей. Это ведет к тому, что руководитель перегружает себя работой, а персонал трудится не в полную силу или выполняет работу, которую не понимает.

Еще одна проблема в управлении персоналом заключается в ограниченном понимании социальной роли организации как самими сотрудниками, так и руководителями. Это, в свою очередь, приводит к отсутствию продуманных долгосрочных целей и стратегий.

Также еще одна группа проблем связана с непониманием различий управляющего звена между человеческими и другими видами ресурсов. Говоря об этом, стоит иметь в виду и нематериальные ресурсы. Мощным ресурсом является поддержка руководителем инициатив работника и признание действий коллектива. Доверие и расположение вышестоящего руководства поможет оперативно решать возникающие проблемы.

Существуют естественные (неизбежные) ошибки в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т. п.; в оценках ситуации в организации, качества продукции, способностей работников.

Есть и предубеждения руководителя: неприятие перехода от модели управления «приказ – исполнение» к модели управления «согласование интересов»; стремление все решения согласовывать до получения «идеального» решения или максимальной удовлетворенности всех ключевых сотрудников; неприязнь к поведенческим технологиям, например, к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т. п.; отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно не практичному; заниженная оценка реального потенциала работников; боязнь делегировать ответственность своим подчиненным.

Не исключено незнание руководителя: закономерностей смены стадий развития организаций; методов формулирования должностных функций; современных мотивационных систем; методов анализа ситуации; управленческих технологий.

Следует обратить внимание также на неумение руководителя формулировать цели своей фирмы; доводить общефирменные цели до целей подразделений и работников; просчитывать свои решения на реализуемость; планировать многовариантно; обеспечить фактическое выполнение решений; использовать индивидуальные особенности работников.

Управленческие иллюзии: вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении – в низкой исполнительской дисциплине, во внешних обстоятельствах, а не в собственных просчетах; культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала; склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вовне, а не внутри организации; преувеличение фактора лояльности ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т. д.; склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

В настоящее время перед многими российскими предприятиями стоит ряд проблем по управлению персоналом, и от того, как они будут решены, зависит конкурентоспособность этих предприятий.

Решением данных проблем должны заниматься не только руководящие звенья предприятий, но и государство, и общественные организации. Применение мер рекомендательного, стимулирующего и образовательного характера ускорит формирование у населения новой социальной позиции, которая будет основана на понимании роли каждого субъекта рыночных отношений.

СПЕЦИФИКА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

СОЛОПОВА Н. С.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

Изменения в укладе жизни населения, в экономике и управлении в РФ настолько велики, что правильнее говорить о современном состоянии совокупности изменившихся общественных отношений как о совокупности проектов (социальных, правовых, образовательных, инвестиционных, инновационных и иных). Главная цель современного управления в целом – это научиться управлять этими проектами таким образом, чтобы поставленная цель проекта не приводила к обратному результату при его реализации. Так, В.Д. Шапиро пишет: «Вот почему задача перехода к проектно-ориентированным формам управления деятельностью столь актуальна для современной России» [1].

Любые проекты, являясь средством структурной политики, обеспечивают следующие параметры управления:

1. Учёт объективного характера любых процессов.
2. Формирование механизмов, обеспечивающих реализацию ключевых параметров этих процессов.
3. Систему контроля над реализацией процесса.
4. Возможность изменений в управлении этими процессами, так как любой процесс находится в состоянии окружения других процессов.

Проект (от лат. *projectus* – брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд) – замысел, идея, образ, воплощенные в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации [2]. Проект – это работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание уникального продукта (устройства, работы, услуги). Выполнение проекта составляет проектную деятельность, которая включает:

- проведение управленческих мероприятий (проектное управление); достигается на основе использования в том числе принципов и методов управления проектом, являющегося частью системы менеджмента предприятия, универсальной для решения разных производственных задач;
- решение специализированной задачи;
- решение внутренних производственных задач [3].

Участники проекта – основной элемент его структуры, так как от их успешной деятельности зависит реализация цели проекта. У каждого участника есть свои функции в проекте, мера ответственности, уровень заинтересованности, что в целом обеспечивает степень его участия в проекте. Поэтому, безусловно, следует согласиться с мнением авторов коллективной монографии (Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, С. Н. Петрова и др.), что «рядовому сотруднику, участвующему в реализации конкретного проекта, обычно безразлично, находится он или объект, с которым он работает, внутри или вне этого проекта. Для него более важно, какую конкретную работу он выполняет и какое вознаграждение за это получает. Другое дело – ответственные исполнители проекта и руководители организаций, участвующих в процессе. Для них четкое понимание этого вопроса – один из факторов, способствующих успешной деятельности по реализации проекта» [1]. В связи с этим возникает проблема четкого разграничения руководителем проекта сути проектной деятельности, которой он непосредственно руководит, и окружения проекта, которое существует как связь между проектом и внешней средой как специфическая переходная зона, которая, безусловно, оказывает влияние на персонал, на сам процесс управления им, но при этом не входит в непосредственную компетенцию руководителя проекта.

Усложнение общественной жизни, проникновение в нее все большего количества инновационных элементов, безусловно, приводит к усложнению управления персоналом

руководителя проекта. Как показывает практика, это способствует эффективной работе руководителя только в том случае, когда он четко проводит грани между содержательной стороной проекта и его окружением.

Так, например, участниками современного образовательного проекта являются заказчик (Минобрнауки), инвестор (Правительство РФ), банк, исполнитель, потребитель в самом широком смысле слова (к примеру, преподаватель является одновременно и исполнителем, и потребителем; студент, безусловно, тоже). А вот, к примеру, родители студента, оплачивающие его образование, являются только потребителями. Если же обучение осуществляется за счет государства, то оно является одновременно и заказчиком, и потребителем. Такая многогранность участников проекта, безусловно, приводит к усложнению управления персоналом проекта, и задача руководителя проекта усматривается в определении той содержательной деятельности участника проекта, за которую он непосредственно отвечает.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление проектами / под общ.ред. В. Д. Шапиро. СПб.: ДваТри, 1996. 610 с.
2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
3. Практические навыки управления интеграцией проекта «Руководство к Своду знаний по управлению проектами». 3-е изд. USA: ProjectManagement Institute, Inc., 2004. 388 с.

НАБОР ПЕРСОНАЛА: КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ТИМКИНА В. А., ЧАЩЕГОРОВА Н. А.

Уральский государственный горный университет

В последнее время все большую популярность при наборе персонала завоевывает подход к определению требований к будущим кандидатам через ключевые компетенции. Компетенция – это актуальная система знаний, умений, навыков, необходимая для эффективного выполнения профессиональной деятельности. Компетентность – это владение определенными компетенциями, т.е. способность и готовность человека применять приобретенные компетенции в процессе социально-профессиональной деятельности. Разновидности компетенций зависят от целей организации. Различают *ключевые, технические* и *личные* компетенции. Ключевые компетенции включают стандарты поведения для всех категорий работников и касаются всех видов деятельности организации. Часто в модель ключевых компетенций включают корпоративные ценности. Технические компетенции – должностные (знания, опыт в конкретной области – финансы, производство и др.). Личные компетенции – умение мотивировать других, проводить переговоры, разрешать конфликты. Модель компетенций – термин, который употребляют для обозначения полного набора компетенций и индикаторов поведения. Оптимальным количеством набора компетенций в одной модели считают от 8 до 12. Чем больше компетенций включено в модель, тем сложнее применять ее на практике. Часто речь идет об управленческих компетенциях – знания, опыт, навыки, поведение, необходимые для достижения стратегических результатов работы организации. По результатам исследования, проведенного кадровым агентством *KellyService*, наиболее востребованными в последнее время управленческими компетенциями являются: лидерство, творческое мышление, понимание бизнеса, аналитическое и концептуальное мышление, мотивирование и развитие подчиненных, ориентация на качество и результат, гибкость и адаптивность.

Если говорить о соотношении технических и личностных компетенций, то чем выше позиция руководителя, тем большее значение для его успешной деятельности начинают приобретать не столько специальные знания в конкретной области, сколько его личностные компетенции и эмоциональный интеллект, например, компетенции менеджера по управлению персоналом:

- планирование и организация собственной деятельности, выбор типовых методов и способов выполнения профессиональных задач, оценка их эффективности и качества;
 - оценка рынка труда по вакансиям, требования компании к кандидатам;
 - использование информационно-коммуникационных технологий в профессиональной деятельности;
 - проведение оценочного интервью с кандидатом, психодиагностика и интерпретация полученных результатов;
 - работа в коллективе и команде;
 - оценка рисков и принятие решения в нестандартных ситуациях.
- Профессиональные компетенции
- формулирование основных функциональных обязанностей должности;
 - поиск кандидатов как традиционными методами, так и с использованием современных технологий;
 - оценка функционала вакантной должности;
 - работа с документами;
 - деловое общение;
 - систематическое ведение внутренней отчетности требуемого качества;
 - обработка данных, составление отчетности по требуемым параметрам.

Таким образом, уровень компетентности человека проявляется в какой-то конкретной деятельности, т. е. в поведении. Оно-то и становится объектом наблюдения исследователя.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ

ТИМКИНА В. А.

Уральский государственный горный университет

Важной частью системы управления персоналом является управление поведением сотрудников. Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников и т. д. – все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается следовать нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно осложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

Логично предположить, что сотрудник или кандидат с четвертым типом поведения компании не нужен, такой человек будет приносить компании больше неприятностей, чем пользы. А вот кандидаты с первым и вторым типом поведения просто необходимы компании. Такие люди будут продвигать и развивать предприятие. Соответственно технология подбора персонала должна быть направлена на поиск продуктивных людей. С точки зрения автора, этого

возможно добиться, если выделить продуктивность как отдельное качество. При оценке кандидата необходимо оценить по отдельности продуктивность, личные качества и профессиональные. Данные качества можно выявить при помощи тестирования. Также при устном собеседовании можно задать несколько вопросов, которые будут отображать, на что нацелен кандидат – на действие или на результат. Такой подход даст более точную картину о соискателе и поможет выбрать более продуктивных сотрудников.

ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ЗАПАДНЫХ СТРАН

ТИПИКИНА Д. В.

Уральская государственная архитектурно-художественная академия

В современном активном экономическом мире очень много внимания уделяется управлению персоналом. Основа любой компании – это персонал, и HR-менеджеры на сегодняшний день разрабатывают новые методы управления и совершенствуют старые. Основным из методов, на котором сейчас компании во многих странах мира заостряют свое внимание, является мотивация персонала.

От успешной активной работы исполнителей зависит успех компании. Для этого они должны иметь информацию о целевых установках или мероприятиях, по которым принимаются решения, иметь средства для выполнения поручения и быть мотивированными. Мотивация – это стремление работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность. Мотив труда – причина трудовой деятельности работника. Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет к повышению их работоспособности, большей сплоченности и солидарности в коллективе, что способствует в свою очередь увеличению оборота и прибыли, повышению качества изделий, улучшению репутации фирмы [1].

На данный момент разработано множество комплексных подходов к решению мотивационных вопросов в коллективе. Этот подход к управлению персоналом делится на два типа: мотивация материальная и нематериальная. Первая требует денежных вложений, вторая – фантазии и умелого управления. Материальная мотивация, несомненно, поможет улучшить производительность труда каждого работника в коллективе: это – процент от продажи и разнообразные вознаграждения. Нематериальной мотивации в последнее время уделяется больше внимания. Она может улучшить производительность труда коллектива без вложений и в большей степени это происходит за счет психологической и физической разгрузки сотрудников. К вариантам такой мотивации относятся: сплочение коллектива, внушение патриотизма, поиск индивидуального подхода к каждому сотруднику, поручение большей ответственности [2].

На Западе проблема мотивации понимается очень широко. И западные руководители давно поняли, что сотрудники – главная ценность компании и их необходимо поощрять за успешно выполненную работу.

Для финансовых поощрений на Западе используется система *PayforPerformance* – «плата за исполнение» (далее, для удобства – PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности.

Существуют основные гибкие схемы оплаты труда, используемые на Западе:

1. Комиссионные. Сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Однако комиссионные сейчас не так популярны, как раньше.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Так, например, совершенно неожиданно нововведение применила компания *UnitedAirlinesInc*. Начиная с 2000 г. размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, частично зависит от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность измеряется независимой аудиторской организацией.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент от прибыли компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность

определенного числа акций, либо о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера [3].

Плюсы PFR очевидны. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников, которые стараются сделать работу качественнее, чтобы больше заработать.

Помимо финансовых вознаграждений, за рубежом активно используют ряд нефинансовых:

1. Льготы, связанные с гибким графиком работы. Например, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать, и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

2. Материальные нефинансовые вознаграждения. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «по послабления» сотрудникам. Это, в первую очередь, ссуды или кредиты по льготной программе, а также скидки на приобретение продукции компании.

3. Различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.).

4. «Вознаграждения-признательности». Так, например, в компании *WaltDisneyCo.* применяется следующая практика: на центральной улице парка *Disneyland* окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании *SouthwestAirlines* выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.

6. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места[3].

7. Гибкие системы социальных выплат и льгот, суть которых в том, чтобы работник мог выбирать из набора дотаций, предлагаемых ему на предприятии, то, что ему больше подходит. В обиходе такие системы образно называют «меню кафетерия»[4].

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений.

Таким образом, можно сказать, что опыт в использовании метода мотивации персонала у западных фирм, по-нашему мнению, велик и разнообразен. И его во многом следует использовать российским компаниям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Непомнящий Е. Г. Экономика и управление предприятием. Таганрог: ТРТУ, 1997.
2. Каковы виды мотивации персонала в организации? URL: <http://prgma.ru>
3. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. URL: <http://www.iteam.ru>
4. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Екатеринбург: Деловая книга, 1998.