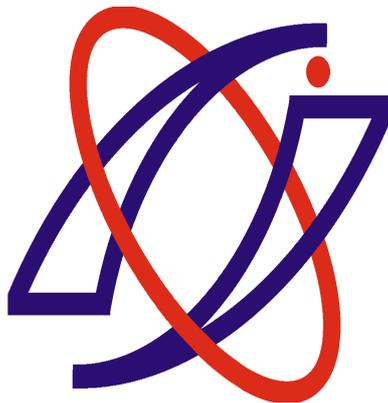


Новгородский государственный университет
имени Ярослава Мудрого

Российский государственный университет инновационных технологий и
предпринимательства (Северный филиал)



Вторая региональная научно-практическая конференция

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:

***как привлечь, удержать и мотивировать ценных
сотрудников – 2011»***

Тезисы докладов

Россия, г. Великий Новгород

27 октября 2011 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Секция 1. Системы управления персоналом в современной организации

Арефьева М.С. СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФСОЮЗНОГО ДВИЖЕНИЯ	7
Бармина Е. А. HR-БЕНЧМАРКИНГ ИЛИ ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ	9
Власова Е. С. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСОКИХ ДОСТИЖЕНИЙ КАК ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИИ С МАКСИМАЛЬНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ	13
Долгополова А.Е., Мальцева Ю.С. ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	17
Еременко Е.А., Николаенко А.Н. АУТПЛЕЙСМЕНТ: КРАСИВЫЙ ФАНТИК ИЛИ МУДРАЯ СТРАТЕГИЯ?	20
Коровина Ю.К., Прокофьева О.О. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ ОЧИСТИМ КОМПАНИЮ ОТ «ОВОЩЕЙ»!	23
Николаева В.И. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ	26
Ниязова И.Р. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА	30
Поликарпова Н.С., Меркушева О.С. «КНОПКА ЛЮБВИ», ИЛИ КАК ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ К КОМПАНИИ	32
Руднева Д.А. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ, ИЛИ ЧЕМ КОМПЕНСИРОВАТЬ СНИЖЕНИЕ ДОХОДОВ?	35
Рыцарева Ю.О., Степанова В.А. ПРОФЕССИЯ HR: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ	37

Серета А.И. ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	42
Сокол О.В. ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКА – ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ КООРДИНАТ	43
Якимова З.В., Супцарел И.А. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА	46
Якимова З.В., Торбик В.В. ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА В СИТУАЦИИ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА	51
Секция 2. Инновации в бизнесе и образовании	
Андреева Л.А. МЕТОДИКИ ПОДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ КАДРОВ ЮРИСТОВ	55
Болеевских М.С. ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ	59
Батулин И.С. ВЫЯВЛЕНИЕ ЛАТЕНТНЫХ HR-КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ НА ОСНОВЕ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВЕДОМОСТЕЙ УСПЕВАЕМОСТИ	62
Батулин И.С. МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ ГРАФА ИНФОРМАЦИОННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ НА НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПОРТАЛЕ	67
Барская А.В. ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ – КТО ЭТО?	70
Григорьева Е.С., Храмова О.Ю. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА	73
Гусева И.С. СТАВКА НА МОЛОДЕЖЬ	76
Завдоева А.Е., Якимова З.В. АУТПЛЕЙСМЕНТ, КАК СОВРЕМЕННАЯ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ	79

Ковалева Т.А., Родина Ю.В. TALENT MANAGEMENT. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ	83
Петрова Н.М., Пикалёва В.А. HR-БРЕНДИНГ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА	87
Середа С.Г., Батулин И.С. АЛГОРИТМ ПОИСКА СОТРУДНИКОВ НА ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЕ ПО ЗАДАННОМУ ЦЕЛЕВОМУ НАБОРУ КОМПЕТЕНЦИЙ	91
Смирнова М.А. ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРИ ПОМОЩИ ИННОВАЦИЙ	93
Терентьева Е.Э. HR – БРЕНДИНГ: ИСКУССТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ, УДЕРЖАНИЯ И МОТИВИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	97
Чернявский А.С. МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	101
Шаврова Ю.И., Шило Е.Н. МЕТАПРОГРАММЫ В ПОДБОРЕ И ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА	105
Якимова З.В., Столетняя С.А. УЧЕТ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ЗНАНИЯМИ	109
Якимова З.В. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК СПОСОБ ПРОФИЛАКТИКИ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА	113

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ СОКРАЩЕНИЯ НАЗВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ АВТОРОВ ДОКЛАДОВ

ВГУЭС	ГОУВПО «Владивостокский Государственный Университет Экономики и Сервиса»
НИ ИрГТУ	Национальный Исследовательский Иркутский Государственный Технический Университет
НовГУ	Новгородский Государственный Университет имени Ярослава Мудрого
НТГСПА	Нижнетагильская государственная социально-педагогическая Академия, г. Нижний Тагил
НФ РГГУ	Филиал Российского государственного гуманитарного университета в г. Великий Новгород
СФ РГУИТП	Северный Филиал Российского Государственного Университета Инновационных Технологий и Предпринимательства (г. Великий Новгород)

Секция 1. Системы управления персоналом в современной организации

СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФСОЮЗНОГО ДВИЖЕНИЯ

Арефьева Марина Сергеевна
СФ РГУИТП, marina_arefeva@mail.ru

В последние годы численность членов профсоюзов во многих странах с развитыми рыночными отношениями заметно сократилась. Противники профсоюзных организаций считают, что профессиональные союзы исторически изжили себя.

Можно сделать вывод, что в профсоюзном движении накопились проблемы, которые необходимо решать. Рассмотрим наиболее актуальные.

1. Независимость профсоюзов – основополагающий принцип положения и деятельности профсоюзов

Профсоюзная свобода с необходимостью предполагает политическую и финансовую независимость профсоюзов от государства, политических партий, предпринимателей, церкви. Это право закреплено в Ст. 5 Закона РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 г. №10-ФЗ [3].

В различных регионах отмечаются факты давления на профсоюзных активистов и нарушений прав профсоюзов. Из-за этого давления активность профсоюзов в России невелика[9].

2. Низкая эффективность кадровой политики профсоюзов

Об этом свидетельствует анализ состава руководителей профсоюзных организаций различных уровней.

Одна из главных проблем первичных профсоюзных организаций – это выполнение профсоюзной работы на общественных началах. Более 60% председателей профкомов являются не освобожденными [2] от основной работы, а спрашивают с них члены профсоюзов по полной программе.

Также снижает возможности профсоюзов по защите социально-экономических интересов работников отсутствие в штате юристов и инспекторов труда[11].

3. Представительство профсоюзами работников предприятия, которые не являются его членами

Согласно ст. 11 «Закона о профсоюзах» [3] в области защиты коллективных прав и интересов профсоюзы представляют и защищают права работников – не членов профсоюза, но в случаях наделения их полномочиями на представительство в установленном порядке. Условия представительства устанавливаются первичной организацией или решаются в коллективном договоре [2,3,12].

4. Гарантии прав профсоюзов

1) Реализация защитной функции профсоюзов немыслима без системы соответствующих гарантий, как для профсоюзов, так и для профсоюзных функционеров. Обратимся к ст. 26 «Закона о профсоюзах» [3], где говорится о том, что освобожденным профсоюзным работникам после окончания срока их полномочий предоставляется прежняя или равноценная работа. Эта гарантия может быть таковой, если профсоюзный лидер будет лоялен к работодателю, а если нет, то прежней, либо равноценной работы на предприятии предоставлено не будет.

2) Два определения Конституционного Суда РФ (№ 1060-О-П от 17.12.08 [4] и № 1369-О-П от 03.11.09 [5]), касающиеся прав выборных профсоюзных работников, стали в последнее время предметом активного обсуждения.

Стали недействительными гарантии при увольнении выборных профсоюзных работников за нарушение трудовой дисциплины.

Данные решения – это конкретная защита от дискриминации в связи с профсоюзной деятельностью. Это подчеркивается и в конвенциях Международной организации труда (№ 87, 98, 135), которые предусматривают защиту от увольнения на том основании, что работник принимает участие в профсоюзной работе, является представителем трудящихся или членом профсоюза [13].

Заключение

Трудовые отношения – это одна из важнейших составных частей любой экономической системы. Для эффективного функционирования трудовых отношений необходима система реального представительства интересов наемного труда, что могут обеспечить современные профессиональные союзы. Такие структуры в России уже появились. Однако если они будут оставлены наедине со своими проблемами, то в нынешних условиях они просто не выживут.

Литература

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // «Российская газета» от 25 декабря 1993 г.

2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) // www.consultant.ru.
3. Федеральный закон от 12.01.1996 N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" (принят ГД ФС РФ 08.12.1995) // www.consultant.ru.
4. Конституционный Суд Российской Федерации Определение от 17 декабря 2008 г. N 1060-О-П // www.consultant.ru.
5. Конституционный Суд Российской Федерации Определение от 3 ноября 2009 г. N 1369-О-П // www.consultant.ru.
6. Мнение другого профсоюза // Справочник кадровика. – 2007. – №3. – с. 69-71.
7. Сперанский, А. Сказки для Фемиды // Социальная защита. – 2009. – № 1 (201). – с. 9-12.
8. Фролова, Т.Л. Основы профсоюзного движения. Для председателей первичных профсоюзных организаций: учебное пособие / Т.Л. Фролова, С.Е. Демидова, В.И. Наумов. – М.: Издательский дом «АТИСО», 2008. – 166 с.
9. <http://www.ikd.ru/node/10655>.
10. <http://kprf.ru/actions/58216.html>.
11. <http://www.fnpr.org.ru/n/2/15/187/4966.html>.
12. http://kzotrf.ru/comment_030.html.
13. http://www.rian.ru/pravo_analysis/20100127/206528751.html.

HR-БЕНЧМАРКИНГ ИЛИ ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ

Бармина Екатерина Андреевна
СФ РГУИТП, animashka23@yandex.ru

Наверное, у каждого российского специалиста, работающего в сфере управления персоналом, наступали моменты, когда хотелось все бросить и сдаться. Ну, невозможно постоянно доказывать своему руководителю, что подбирать персонал сейчас стало объективно сложнее, что сокращение персонала это не панацея от всех болезней, что HR-бюджет не может состоять только из окладов и премий и т.д. И здесь не важно, кто ты: начальник отдела кадров, менеджер по персоналу или HR-директор. Ты в группе риска. Ведь для руководителя ты не приносишь прибыли, а проблем «приносишь» достаточно. Что там делали с гонцами, приносящими дурные вести, помните?.. Так может проще сдаться и превратиться в «пижамного» слугу? Сказали «уволить» – уволим, сказали

«сократить» – сократим, сказали, что «плохо работаем» – согласимся...

Анализируя эти привычные для всех ситуации, единственным эффективным решением, которое приходит в голову, это сравнение показателей компании с ведущими компаниями своей отрасли. Согласитесь, что равняться на лучших и знать положение дел у своих конкурентов – это эффективный способ доказать своему руководителю свою компетентность и осведомленность.

За рубежом это называют "HR-бенчмаркинг", но у нас в России можно насчитать не более 100 компаний, которые им пользуются. Неужели остальным конкурентная разведка не нужна? Или просто у нас в России мало кто об этом слышал?

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – точка отсчета, отметка) – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования посторонней компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

HR-benchmarking – процедура измерения и сравнения показателей работы компании в сфере управления персоналом с аналогичными показателями других компаний. HR-benchmarking позволяет компаниям самостоятельно, в короткие сроки и без лишних затрат провести аудит HR-функции. Результаты бенчмаркинг-исследования позволяют ответить на вопрос «Много или мало?» Иными словами, HR-бенчмаркинг позволяет:

- 1) Сравнить себя с другими и определить свои сильные / слабые стороны в сфере управления персоналом.
- 2) Установить целевые значения показателей (как для специалистов в области управления персоналом, так и для HR-службы в целом).
- 3) Оптимизировать затраты на персонал.
- 4) Провести HR-аудит собственными силами.

Существует несколько способов определения эффективности HR-службы. Вариант первый: деятельность HR-подразделения оценивается по выполнению поставленных задач, т.е. проводится экспертная оценка. В этом случае необходимо опросить руководителей подразделений компании и выяснить, как они оценивают работу HR-службы в целом, а также по отдельным показателям (скорость закрытия вакансий, качество обучения, эффективность системы мотивации и пр.). Преимуществами данного метода являются простота в использовании и невысокая стоимость, однако имеется и недостаток – возможный субъективизм при выставлении оценок.

Вариант второй: деятельность HR-службы оценивается по ключевым показателям эффективности (KPI) в сравнении с ведущими компаниями на рынке. Это и есть HR-бенчмаркинг. Целевые ориентиры для ключевых показателей эффективности определяются на основе изучения лучших практик – для этого анализируется опыт конкурирующих организаций. Такой подход целесообразен для крупных компаний, стремящихся к

лидирующим позициям на рынке.

Показатели, которые используются для оценки в ходе HR-бенчмаркинга, можно разбить на несколько основных групп.

1. Бюджет HR-службы: затраты на обучение как процент расходов на персонал и затраты на услуги внешних провайдеров как процент расходов на персонал.

2. Подбор и адаптация персонала: текучесть персонала; средние расходы на заполнение одной вакансии; время заполнения одной вакансии.

3. Мотивация персонала: фонд оплаты труда как процент от оборота; соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда; стоимость пакета льгот как процент от совокупного компенсационного пакета.

4. Развитие персонала: количество часов обучения на одного сотрудника; затраты на обучение одного сотрудника; процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития.

5. Кадровый резерв: процент вакансий, заполненных участниками кадрового резерва; процент позиций, на которые имеется кадровый резерв.

6. Оценка персонала: процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей деятельности; процент сотрудников, должность которых изменилась по результатам оценки.

К примеру, по последним данным исследований Axes Management 25,5% компаний не имеют утвержденных критериев оценки эффективности HR-службы (два года назад это цифра равнялась 42%); в производственных компаниях 11,53% сотрудников получают регулярно оценку своей компетентности, в сфере торговли – 39,93%, в финансовых компаниях – 17,50%; количество часов обучения на одного сотрудника составляет от 46,3 в торговле до 127,1 в производстве, а финансовые компании находятся по этому показателю в середине – 115,7 часов.

Процесс HR-бенчмаркинга состоит из следующих этапов:

1 этап. Определение стратегических требований к персоналу.

На первом этапе определяются ключевые аспекты управления человеческими ресурсами организации, влияющие на достижение стратегических целей. Начинать работу с HR-показателями, которые отражают самые проблемные направления вашей компании.

2 этап. Выделение адекватных HR KPI's.

Наряду с показателями, общими для всей HR-службы, можно формулировать KPI, специфичные для каждого из отделов или HR-специалистов, и в соответствии с ними оценивать эффективность их работы. Базы исследований содержат более 100 различных HR-метрик с описанием формул расчета и источников показателей. Наиболее популярными HR KPI's являются: производительность труда (выручка на 1-го сотрудника), затраты на персонал, текучесть, соотношение основного и вспомогательного персонала, коэффициент руководства (кол-во сотрудников на 1 руководителя).

3 этап. Выбор компаний для сравнения.

Ориентиром могут служить данные по ведущим российским и зарубежным компаниям. Важно помнить, что компании, с которыми происходит сравнение, должны работать в тоже отрасли и быть сходными по бизнес-модели.

4 этап. Сбор данных по референтным компаниям

Широкий спектр количественных и качественных исследований в области управления персоналом. Результаты будут эффективнее, если будут выполняться квалифицированными специалистами.

5 этап. Оценка значений показателей

Организуйте сбор и учет HR-показателей вашей компании. Только сравнение данных за несколько периодов (квартал, полугодие, год) может показать полезную динамику; сравнение себя с отраслевой статистикой позволяет определить свои сильные и слабые стороны и наметить вопросы, требующие дальнейшего совершенствования.

6 этап. Установка целевых ориентиров для ваших HR KPI's

Подготовка рекомендаций по целевым ориентирам с учетом результатов исследований и ситуации на рынке труда. Настройка корпоративной системы управленческого учета в соответствии с выбранными показателями.

На Западе HR-бенчмаркинг стал развиваться в начале 90-х годов XX века. В России же зачатки подобных исследований стали появляться 5-6 лет назад. Наиболее значимыми результатами в данной сфере являются исследования AXES Monitor, проводимые компанией AXES Management. Число участников исследования планомерно растет. Если в 2008 году их было 33, то в 2010 – уже 70, что свидетельствует о повышении открытости и спроса на системные данные по основным показателям эффективности HR-службы. В исследовании представлены следующие отрасли: производство; финансы и страхование; торговля; телекоммуникации; транспорт. География также расширяется, участвуют компании и из Москвы (их большинство), и из регионов (Поволжье, Урал, Сибирь, Дальний Восток).

Участие в исследовании является бесплатным, каждый участник по результатам получает полный отчет. Отчет содержит информацию по 60 HR-показателям, охватывающим все сферы работы HR-служб, а именно:

- финансовые HR-показатели;
- подбор и продвижение;
- мотивация и удержание;
- обучение и развитие;
- функционал и численность HR-службы.

Но при работе на российском рынке любой исследователь сталкивается с определенными сложностями. Во-первых, это недостаточная открытость стратегий фирм и корпоративных политик.

Российские руководители всё еще стараются скрыть себя и свои компании за «железным занавесом» – все строго конфиденциально и ни о какой прозрачности бизнеса и речь не идет. Во-вторых, данные предоставляются в неподходящей для статистической обработки форме. Ко всему одной из самых больших проблем, решение которой найти до сих пор сложно, стало то, что не везде есть автоматизированный учет HR-функций. По сути, многие показатели учитываются «в папках», и их расчет и упорядочение вручную отнимает у исследователей, как время, так и лишние силы.

И все-таки, пытаясь подсластить жизнь российских управленцев, специалисты по HR-бенчмаркингу провели сравнительный анализ на мировом рынке труда, и пришли к следующим обнадеживающим выводам. Российский сотрудник более чем в два раза эффективнее европейца. И вдвое дешевле американца. В России отдача на каждый доллар, вложенный в сотрудников в виде вознаграждения, составляет \$2,60, тогда как в Европе это лишь \$1,14. Зарплата в российских компаниях сильнее, чем в Европе, привязана к результативности сотрудника: переменная составляющая вознаграждения в РФ 17% против 10,5% в Европе. Средние затраты на персонал (как доля от оборота) российских компаний ниже, чем американских, – 13% и 22% соответственно.

Конечно, бенчмаркинг не панацея от всех болезней российского бизнеса и не таблетка счастья для топ-менеджмента и сотрудников HR-служб. Бенчмаркинг подтверждает лишь правильность давно приевшихся пословиц – нужно учиться на ошибках других: анализировать, делать выводы, а не набивать собственные шишки. Вовремя среагировав на спад показателей деятельности у конкурентов, регулярно и комплексно отслеживаемых, можно обезопасить себя, подстелив ту самую «пресловутую соломку».

Гнаться нужно за лидерами, догонять, наступать на пятки, и не оборачиваться на слабых и отстающих. Они уже позади. А впереди, будем надеяться, у российского HR-менеджмента только светлое и радостное будущее!!

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСОКИХ ДОСТИЖЕНИЙ КАК ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИИ С МАКСИМАЛЬНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ

Власова Екатерина Сергеевна

НовГУ, vlasova_katerinka@mail.ru

В настоящее время заметны существенные сдвиги в системе ценностных ориентаций и трудовой мотивации работников, вызванные усложнением современного производства.

Все больший интерес в постиндустриальной экономике приобретают

такие внутренние мотивы, как содержание труда, возможности творчества, предпринимательства, инициативы, перспективы продвижения по службе и повышения организационного статуса. Таким образом, современный работник – это профессионал, ориентированный на процесс, на задачу, на конкретного потребителя, а не просто работник-исполнитель, сконцентрировавший свое внимание на задании руководителя, на должностной инструкции, на «указаниях сверху». Новая модель механизма управления персоналом может быть эффективной только в том случае, если она опирается на современные формы организации труда, которые побуждают работников производительной, инновационной деятельности, создают условия для самореализации и самоутверждения людей как личностей.

Типичное порождение качественно нового современного менеджмента для постиндустриальной экономики – модель «Организации высоких достижений» (ОВД). Она описана Дж. Шермерорном и его соавторами. [1].

Модель «Организации высоких достижений» включает пять элементов менеджмента:

- 1) вовлеченность сотрудников;
- 2) самоуправляющиеся рабочие команды;
- 3) организационное научение;
- 4) интегрированные производственные технологии;
- 5) менеджмент тотального качества.

По подобной модели выстраивается работа огромного числа современных предприятий постиндустриального мира. «Организация высоких достижений создается таким образом, чтобы развивать лучшее в людях и получать постоянные результаты. Вместо того чтобы обращаться с людьми как с заменяемыми элементами непрерывно изменяющихся временных союзов, организация высоких достижений ценит людей выше всего. Основой организаций высоких достижений служит интеллектуальный капитал». Авторы указывают, что для максимального использования интеллектуального капитала организации высоких достижений часто формируют работы вокруг ключевых процессов – создают рабочие группы внутри этих процессов. А в отношении человеческих ресурсов они проводят политику, направленную на повышение гибкости, навыков, знаний и мотивации сотрудников. Одновременно с этим, особенностью организаций высоких достижений является использование меньшего количества уровней менеджмента. [1].

В современном менеджменте необходимо точно знать, что такое вовлеченность сотрудников – это количество решений, принятие которых делегируется работникам. Участвующее использование вовлеченности сотрудников вытекает из понимания тех выгод, которые она может принести для выполнения работы. Исследования показывают, что

продуктивность работников и различные аспекты их удовлетворенности деятельностью повышаются по мере возрастания степени вовлеченности.

Самоуправляемые рабочие команды – это команды или рабочие группы, которые уполномочены принимать решения, касающиеся планирования, производства и оценки работы. Во-первых, не вызывает сомнений важность опыта и знаний сотрудников, а во-вторых, по мере уменьшения размеров и реструктурирования организаций для повышения конкурентоспособности непрерывно растет потребность в сотрудниках, способных к самоуправлению.

Интегрированные производственные технологии делают основной упор на гибкости производств и обслуживания и включают в себя систему планирования работы и информационную систему. Ключевыми аспектами интегрированных производственных технологий обычно являются система «точно в срок» производства продукции или услуг; максимальное внедрение компьютеров в процесс разработки продукции или услуг, контроль оборудования в ходе производственных процессов; интеграция функций предприятия.

Организационное научение – это способ, с помощью которого организации адаптируются к окружающей среде и собирают информацию, необходимую для дальнейших изменений. Потребность в таком научении возникает потому, что традиционные организации с иерархической структурой не всегда успешно предвосхищают изменения окружающей обстановки или распространяют информацию среди подразделений, занимающихся изготовлением продукции, маркетингом и инжинирингом.

Менеджмент тотального качества (TQM – total quality management)

Организация и все ее члены озабочены высоким качеством, постоянным улучшением и удовлетворением потребителей. Слово «качество» здесь означает, что все задания выполнены правильно с первого раза. Кроме того, требуется непрерывное улучшение на каждом рабочем месте. Менеджмент тотального качества требует: рабочие должны действовать, непосредственно влияя на потребителей и клиентов; действия линейных руководителей нижнего и среднего звена должны направляться на поддержку рабочих; топ-менеджеры должны четко формулировать миссию и задачи организации, намечать стратегию и использовать соответствующие ресурсы.

Согласно заданной теме будет продуктивнее рассмотреть отношение работников к организации. Можно выделить несколько уровней определяющих отношение сотрудников к компании. Удовлетворенность подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определенными составляющими, например зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но, не прикладывая особых

усилий.

Лояльность значит, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но, по-прежнему не прилагая лишних усилий. Вовлечённость же считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание. Таким образом, вовлеченность можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

На вовлеченность сотрудников влияет ряд факторов:

- вдохновляющее лидерство, поскольку лидер является, по сути, воплощением приверженности организации и на деле демонстрирует вовлеченность;
- сильная корпоративная культура, которая цементирует ключевые ценности организации и ее членов, объединяя людей вокруг одного дела;
- фокусировка на вопросах развития талантов, поскольку именно в этом проявляется интерес организации к интересам и росту отдельного сотрудника, это пример вовлеченности организации в жизнь конкретного человека; сильное чувство ответственности, именно в этом аспекте человек явно видит свою роль в общем деле;
- наличие и исполнение HR-политик и процедур, соответствующих целям компании, что предполагает активное использование отдельных регламентов и положений с полным пониманием того, что они не просто придуманные кем-то способы усложнения жизни, а конкретные инструменты достижения целей, важных для каждого в организации.

Все выше перечисленное является методами привлечения персонала, но хотелось бы отметить, почему была рассмотрена именно такая модель как организация высоких достижений. На мой взгляд, когда человек не чувствует себя частью той организации в которой он работает, то его заинтересованность в успехе минимальна, но когда он имеет право принимать решения, которые влияют на ход событий в организации, человек уже несет ответственность за свои поступки и за людей которые работают рядом. Появляется осознанность поступков, желание завоевывать новые вершины. Самое главное это то, что работник получает удовольствие от работы не в виде материальной премии, а в качестве самореализации себя как специалиста.

Литература

1. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 8-е изд. / пер с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб. : Питер, 2004.– С.46-64.

ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Долгополова Анжела Евгеньевна, Мальцева Юлия Сергеевна

СФ РГУИТП, anzhela-dolgopolova@mail.ru

Основной недостаток большинства оценочных процедур – их субъективность, низкая надежность при оценке знаний и навыков человека. Люди не хотят говорить правду, зачастую выдают теоретические знания за практические навыки. Чтобы отобрать правильных кандидатов, разработаны несколько видов интервью. Одно из них – это поведенческое, – то из немногих, которое действительно позволяет понять, что же реально знает и умеет кандидат.

Понятие

Поведенческое интервью еще называют "интервью по поведенческим индикаторам", бихевиоральное (behaviour), критериальное (criterion) интервью, "интервью по компетенциям". При подборе его используют не часто, так как оно затратное по времени и предъявляет высокие требования опыту интервьюера. Традиционно его используют как часть метода оценки персонала Assessment Center. В тоже время при подборе, оно не заменяет ни биографического интервью, ни оценки профессионализма.

Поведенческое интервью или интервью по критериям содержит структурированный перечень вопросов относительно опыта или способностей в определенных областях, относящихся к работе. Эти области (критерии) выявляются в процессе анализа работы, предметом рассмотрения которого было поведение «хороших» (успешных) сотрудников.

Постулаты, которые лежат в основе технологии поведенческого интервью:

1. Оценивается только поведение.

В ходе интервью собираются данные о специфических, имеющих отношение к конкретной работе, компетенциях или критериях. Основной фокус – анализ фактов действий кандидатов в прошлом по схеме: ситуация – задача – действие – результат. Отличительная особенность такого вида интервью – это вопросы побуждающие ответить примером из жизни: "расскажите мне о ситуации, когда вам удалось достичь..." или "опишите случай в котором...".

2. Используются четкие критерии или так называемые компетенции. Компетенция – это термин, который описывает знания, умения и навыки, необходимые для выполнения определенной работы. Компетенции пишутся в терминах поведения человека и разделяются на несколько

уровней, начиная от полной некомпетентности, заканчивая лидерским владением. Пример компетенции в конце статьи. Компетенции, это как эталон описания действий, которых мы ожидаем от кандидата. Ниже я буду приводить лишь базовый уровень, который является "золотым стандартом".

Цели применения поведенческого интервью в организации

Поведенческое интервью используется для решения следующих HR-задач:

1. Подбор персонала;
2. Планирование карьерного продвижения (для принятия взвешенных решений о продвижении сотрудника, внутренних ротациях и т.п.);
3. Планирование индивидуального развития сотрудников (определение сильных сторон и областей для развития для последующего составления индивидуального плана развития сотрудника);
4. Формирование эффективной команды при создании новых подразделений и изменении организационной структуры компании.

Особенности поведенческого интервью

Положительные стороны поведенческого интервью:

1. Высокая надежность. Интервью опирается на четкие критерии и очевидные факты. Как известно, поведение взрослого человека изменяется медленно, и идеальным будет считаться пример из прошлого не позднее полугода. Для надежности выводы делаются на основании трех примеров по каждому оцениваемому фактору. Отчет по человеку, сделанный на основе грамотного поведенческого интервью, действителен около года, а по факту около 2-3 лет.

2. Мало лжи. Людям сложно одновременно вспоминать примеры из прошлого и придумывать что-то новое. Выдумки отличаются низкой детализацией и отсеиваются интервьюером, как не подходящие для выводов.

3. Четкость оценки. Результаты такого интервью легко оценивать, так как есть четкая рейтинговая шкала, предусмотренная для каждой конкретной компетенции, в которой нет расплывчатых формулировок, характерных для стандартного психологического портрета "кандидат, скорее сангвиник, с ярко выраженным агрессивным настроением...".

4. Легкость сравнения. При помощи использования одинаковых компетенций, оценки, полученные в ходе интервью, могут быть интегрированы с информацией, полученной из других источников, таких как тесты, упражнения или опросники.

Отрицательные стороны поведенческого интервью:

1. Время. Для того чтобы полностью оценить большое количество компетенций, потребуется не менее часа из расчета, что среднее время – это 10 минут на компетенцию.

2. Богатое воображение. Кандидаты с развитым мышлением и фантазией могут придумать правдоподобные случаи в ходе интервью и вследствие этого оказаться переоцененными, поэтому желательна интеграция с другими инструментами.

3. Обязательность дополнительной оценки. Следует отметить и необходимость проведения биографического интервью, так как без этого значимые аспекты профессиональной биографии кандидата могут оказаться не исследованными, что, в конечном счете, повлияет на общую оценку интервью.

Методика построения структурированного поведенческого интервью

1. Заранее определяются основные этапы интервью.
2. Вопросы разбиваются на блоки для выявления конкретных свойств личности. Интервьюер заранее готовит варианты вопросов, каждому соискателю задаются одинаковые направленные вопросы.
3. Интервьюер должен быть эмоционально нейтрален. Это дает возможность проверить достоверность полученных данных повторным собеседованием.
4. Вопросы интервью с открытым ответом. Эти вопросы требуют от соискателя большего спектра ответов, чем просто что-то подтвердить или опровергнуть.
5. Наводящие вопросы из собеседования исключаются.
6. Собеседование проводится в одинаковых временных рамках со всеми соискателями.
7. Во время интервью ведущий делает необходимые записи и пометки.

Применение поведенческого интервью

Метод поведенческого интервью внедрен во многих компаниях, практически во всех крупных западных, из российских те, кто тем или иным образом принимал участие во внедрении: МТС, Билайн, ТНК, 36,6, Большевик, Свеза, Уралкалий, Шатура и многих других. Многие данный метод используют только для оценки сотрудников в кадровый резерв.

Рекомендации для подготовки к собеседованию:

- 1) Продумайте примеры из вашей практики, которые наглядно продемонстрируют, что вы не только владеете данным опытом, но и имеете положительные результаты в работе.
- 2) Не пытайтесь говорить, что проблем не было никогда. Так не бывает. Все, даже самые гениальные люди допускают ошибки и на них получают свой самый ценный опыт. Продумайте заранее примеры из вашей практики, которые вы сможете привести и тем самым продемонстрировать свои умения.
- 3) Старайтесь избегать приводить примеры с плохим концом. Но и

не бойтесь рассказать о том, что проблема была, но вы смогли ее решить и вышли не только победителем, но еще и опыт получили; благодаря которому, вы сделали выводы, которые в свою очередь помогли вам существенно улучшить результаты деятельности или сократить количество ошибок до минимума.

4) Если случилось, что пример, не совсем соответствует заданному вопросу, не бойтесь переспросить: "Я правильно вас понял? Вы это хотели узнать"? Если нет, то в некоторых случаях можно прямо сказать, что сейчас вы не можете вспомнить пример с ситуацией, о которой интервьюер хочет услышать. Не нужно придумывать и сочинять; иначе запутаетесь и предстанете в невыгодном свете или зайдете в тупик. Ведь как не крути, а все вопросы предусмотреть вы не сможете.

Литература

1. <http://www.sbsc.ru/index.html> – Smart Business Solutions (Практика современного подхода).
2. <http://www.hr-portal.ru/> – HR-Portal (Сообщество HR-Менеджеров).

АУТПЛЕЙСМЕНТ: КРАСИВЫЙ ФАНТИК ИЛИ МУДРАЯ СТРАТЕГИЯ?

Еременко Елизавета Алексеевна, Николаенко Алена Николаевна
СФ РГУИТП, liza.xoxo@yandex.ru

Во время кризиса многим организациям приходится сокращать свой персонал. Как в такой ситуации не потерять положительный имидж, в формирование которого компания вкладывала немалые средства на протяжении нескольких лет? В этом случае поможет аутплейсмент – ряд мер, направленных на сокращение негативных последствий увольнения сотрудников.

Сегодня мы порой наблюдаем, как компанию часто удерживает на плаву ресурс, который создавался годами упорного труда и честного ведения бизнеса. На западном рынке он получил название goodwill (дословный перевод с английского языка – «добрая воля»). По сути, это означает трудноуловимые и долго создающиеся реалии: репутацию, честное имя, уважаемую марку организации. Goodwill важен не только в отношениях с партнерами на рынке. Он играет не меньшую роль и на кадровом рынке. Не всегда, к сожалению, работодатель знает, как много действительно отличных специалистов отказывается от его вакансий только из-за того, что у компании сформировался негативный имидж на рынке труда. Консультант кадрового агентства часто ничего поделать с этим не может, поскольку является далеко не единственным источником информации для кандидата. И нередко этот негативный имидж на 90%

зависит от того, как именно компания расстается со своими сотрудниками.

Загадочные слова middle management, executive search, outplacement пока знакомы узкому кругу российских граждан. Хотя с процедурой найма на новую работу и увольнения со старой сталкивалось подавляющее большинство наших соотечественников, немногие могут сказать точно, что же такое аутплейсмент?

Дословный перевод outplacement: place – место, out – вон. Нельзя дать однозначное толкование этому понятию, так как в аутплейсмент входит целый перечень услуг, оказываемый кадровыми агентствами.

Вот наиболее распространенные определения:

-мягкое увольнение;

-комплекс профессиональных консультаций, позволяющий сокращаемым сотрудникам сориентироваться на рынке труда и быстро найти подходящую работу;

-гибкая услуга по увольнению: иногда компании хотят, чтобы с проблемным или высокопоставленным сотрудником поработали индивидуально.

В Россию аутплейсмент пришел после кризиса 1998 года, когда крупные западные компании были вынуждены провести масштабные сокращения штатов и впервые применили систему мягкого увольнения. Вообще на Западе эта услуга широко распространена, существуют компании, занимающиеся исключительно аутплейсментом и неплохо на этом зарабатывающие. Например, во Франции таких агентств насчитывается около семидесяти. У нас же эта услуга по сравнению с Западом пока находится в зачаточном состоянии, а до всех регионов дойдет, в лучшем случае, через пять лет.

Пионерами российского аутплейсмента стали западные компании Manpower и DBM Inc., а также российские компании – представительства западных рекрутинговых агентств – Cornerstone (до мая 2006 г. известное как Penny Lane Consulting Ltd.), Vivat Personnel и Анкор.

Условно программу аутплейсмента можно провести в четыре этапа.

Итак, сначала необходимо провести консультацию по вопросам карьеры, которая включает оценку соискателя и составление индивидуального плана трудоустройства. Ведь часто тот, кто вынужден искать новую работу, плохо ориентируется на рынке труда и не знает своей реальной стоимости. В ходе беседы упор делается на возможность реализации давней мечты о любимом деле.

Второй этап – подготовка резюме. Не секрет, что 80% кандидатов не попадают на собеседование именно из-за того, что их резюме не заинтересовало потенциального работодателя. Согласно исследовательским данным, работодатель тратит на просмотр резюме всего около 10 секунд и, если глаз не зацепился за интересные моменты, то резюме летит в мусорное ведро. Кроме того, кандидата

готовят к собеседованиям, поскольку некоторые специалисты, несмотря на свою высокую профессиональную квалификацию, не умеют себя эффективно преподнести.

Третий этап – активное продвижение. Аутплейсмент помогает своевременно поместить данные о кандидате в "активный список", на сайт кадрового агентства в Интернете, а также разослать резюме тем работодателям, с которыми у агентства нет договора о подборе, но которые поместили объявление о подходящей вакансии.

Последний этап связан с психологической поддержкой. Известие о предстоящем увольнении – достаточно сильный стресс, который может усугубиться в дальнейшем и психологически надломить человека, длительное время находящегося без работы. Поэтому при аутплейсменте "разбор полетов" просто необходим. В таком случае с уволенным встречается консультант кадрового агентства и устанавливает с ним психологический контакт. Он независим, не защищает решение фирмы, но позволяет выпустить пар и объективно оценить ситуацию.

Некоторые компании включают в программу аутплейсмента переобучение специалистов, хотя это может существенно повысить стоимость услуги.

Стоит отметить, что стандартная программа аутплейсмента рассчитана не более чем на один год, такой срок вполне достаточен для качественного трудоустройства. За этот период человек привыкает к поиску работы, начинает вести себя увереннее, понимает свое место и стоимость на рынке. Но в большинстве случаев соискатель, готовый к новому трудоустройству, устраивается за более короткий временной промежуток.

Стоимость мягкого увольнения рассчитывается в зависимости от вида аутплейсмента, набора услуг, входящего в его пакет, и должности увольняемого. Средняя цена аутплейсмента обычного сотрудника составляет от 500 до 2000 долларов. Если программа приобретается для топ-менеджера организации, то стоимость возрастает пропорционально должности и в некоторых случаях может составить 20–25% от его среднего годового дохода.

Самый же дорогой вид увольнения – «закрытый». И хотя представители кадровых агентств не спешат раскрывать реальную стоимость услуги, они намекают, что суммы в этом случае немалые.

«Закрытый» аутплейсмент – это рекомендация сотрудника для конфиденциального трудоустройства в другую организацию. При этом кандидат не знает о том, что он «заказан», и продолжает спокойно работать на старом месте. Процесс увольнения происходит следующим образом. Сначала агентство связывается с намеренным клиентом, сообщив, что для последнего есть несколько весьма интересных предложений по работе. Также оно выясняет, какие компании

потенциально интересны кандидату, а каким будет интересен он сам. Когда контакт установлен, агентство пропадает из поля зрения клиента на 2–3 недели и в дело вступают консультант и аналитик. Первый занимается «продажей» клиента, а второй активно проверяет рынок труда, отыскивая возможные варианты. Потенциальному работодателю сообщается о компетентном сотруднике, который оптимально подходит его фирме, и о том, что агентство готово организовать с ним собеседование. После назначается встреча кандидата и работодателя, и тут дальнейшее сотрудничество будет зависеть только от них двоих.

Есть ли у аутплейсмента будущее в России? Мнения основных игроков на этом рынке расходятся: одни кадровые агентства вводят эту услугу, причем по требованию клиентов, другие же выводят аутплейсмент из перечня своих услуг.

Скорее всего, правы обе стороны. Во всем, что касается HR-менеджмента, не существует готовых решений, и каждый раз руководителю приходится искать золотую середину. Время покажет, что выберет российское бизнес-сообщество.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ ОЧИСТИМ КОМПАНИЮ ОТ «ОВОЩЕЙ»!

Коровина Юлия Константиновна, Прокофьева Олеся Олеговна

СФ РГУИТП, juleta90@mail.ru, _brief_@mail.ru

Как назвать сотрудника, который выполняет возложенные на него обязанности с низкими результатами? Хорошо всем нам знакомому определению – лентяй, сегодня же придумали яркий синоним: «овощ». Заметим, что причиной такого поведения может быть не только лень, но и длительные глубокие стрессы (синдром эмоционального выгорания), а также серьезные проблемы со здоровьем. Но наша задача – разобраться не с природой этого явления, а с тем, что с ним делать с точки зрения менеджмента.

Благоприятная среда для возникновения культуры «овощеводства» – деятельность, в которой важен процесс, а не результат. В этих условиях сложно установить конкретные сроки для выполнения рутинных обязанностей, съедающих львиную долю рабочего времени. Человек на интуитивном уровне понимает, что дать объективную оценку результатам его труда очень сложно, а иногда и невозможно. Тогда он сам устанавливает себе норму выработки, на которую способен без приложения особых усилий. Эта норма обычно коррелирует с групповыми показателями.

«Овощ» знает критерии, по которым оценивается его деятельность, – чаще всего это не конкретные результаты, а некоторые формальные

признаки, например: четкое соблюдение субординации, неуклонное следование общекорпоративным правилам, демонстрация удовлетворенности работой, активное проявление уважения к начальству.

Выявить «овоща» на рабочем месте достаточно сложно, но если внимательно присмотреться к поведению сотрудников, то узнать его можно.

1. Признак – Пассивность в выполнении непосредственных обязанностей. В том, что касается работы, сотрудник – «овощ»:

- не предоставляет обратную связь, т. е. не задает уточняющих вопросов о поставленной задаче;
- не вносит предложений по улучшению ситуации;
- не решает проблем, связанных с выполнением своих функций.

Действия работника выражаются только в информировании руководства о возникших сложностях и не более того.

2. Признак – Активность в деятельности, которая напрямую не касается выполняемых обязанностей. В этой части такой работник:

- с готовностью участвует в обсуждении далеких от него рабочих вопросов;
- часто посещает различные корпоративные мероприятия (тренинги, собрания, конференции и т. д.);
- уделяет много внимания и времени психологическим межличностным конфликтам, не находя пути их разрешения.

Сами по себе эти признаки еще ни о чем не говорят. Невозможно уволить или наложить дисциплинарное взыскание, просто заметив их в поведении сотрудника.

К тому же они могут быть обнаружены чуть ли не у каждого. Однако у настоящего «овоща» эти признаки проявляются не от случая к случаю, а выстраиваются в определенную линию поведения, руководящая идея в котором – «не брать на себя ответственность».

Очевидно, что «овощ» – продукт управленческой деятельности. Возможно, его поведение – это вид социального иждивенчества и объясняется ментальностью, отношением к миру, пониманием человеком своего места в нем, что не поддается влиянию извне. Однако задача менеджмента заключается не в изменении сознания людей, а в создании условий для эффективной работы.

Вывести «овоща» на чистую воду – тяжелый труд. Как бы то ни было, но главную роль в этом процессе играет его непосредственный руководитель. Только он владеет текущей ситуацией в подразделении, лично контактирует со своими подчиненными, от него зависит, как будет реализовываться политика компании. Однако возможности его обычно ограничены. Менеджеров обучают формированию кадровой политики, эффективной системы оплаты труда, методам мотивации персонала. Но это в теории. На практике они, к сожалению, как правило, выполняют

только посредническую функцию. Например, управление системой оплаты труда сводится к рекомендации своих лучших сотрудников вышестоящему начальству на премирование. При сильных лидерских навыках и хороших отношениях с руководством такой менеджер может даже добиться повышения заработной платы своим подчиненным. Но все же сам ресурсами материальной мотивации не располагает.

Единственная сила, которой руководитель обладает в полном объеме для эффективного управления, – это способность развить свою рабочую группу до уровня слаженного коллектива, в котором люди объединены общими ценностями, целями и задачами, а межличностные отношения обуславливаются общественно ценным содержанием совместной деятельности. Такому коллективу свойственны следующие качества:

- организованность – сотрудники способны самостоятельно работать в ситуации неопределенности, а разнообразие мнений и форм инициативного поведения сочетается с устойчивым единством действий участников;

- работанность – эффект взаимодействия людей, который выражается в максимально возможной продуктивности при минимальных эмоциональных затратах;

- совместимость – такое сочетание работников, при котором каждый максимально удовлетворен взаимодействием друг с другом [1].

Что же нужно менеджеру для эффективного управления коллективом? Как помешать развитию культуры «овощеводства»? Вопрос непростой. Помочь в этом могут следующие, на первый взгляд несложные правила.

Правило 1. Глубоко понимайте, какие профессиональные знания и алгоритмы лежат в основе работы подчиненных. Казалось бы, все очевидно, но главное не просто представлять содержание, а иметь системное видение деятельности сотрудников.

Правило 2. Научитесь ставить цели. Целеполагание является отправным пунктом развития коллектива и действует на трех уровнях:

- ценностно-нормативном, т. к. цель объединяет людей и отражает значимость и необходимость выполняемой ими работы;

- организационно-функциональном, т. е. цель выступает как способ взаимодействия членов группы между собой, и коллектива – с другими группами;

- индивидуально-мотивационном, потому что цель придает личностный смысл деятельности.

Правило 3. Управляйте рабочим процессом подчиненных, который может быть представлен как поочередное выполнение этапов достижения цели:

- принятие поставленной цели;
- планирование деятельности;

- организация работы, согласование и увязывание всех действий;
- реализация подцелей и задач;
- контроль и коррекция.

Правило 4. Одновременно интегрируйте и дифференцируйте коллектив. Интеграция реализуется через единство ответственности всех членов группы, основанное на стандартных дисциплинарных требованиях, а дифференциация осуществляется через специализацию и соблюдение должностной иерархии.

Правило 5. Управляйте взаимоотношениями в коллективе. С помощью развитых менеджерских навыков можно воздействовать не только на деятельность, но и на эмоциональный фон группы, который также влияет на ее результаты. Для управления взаимоотношениями необходима хорошая обратная связь с сотрудниками, создание и осуществление которой – обязанность менеджера.

В заключение скажем, что только высокая квалификация руководителей выступает тем зерном эффективного управления организацией, которое препятствует распространению культуры «овощеводства».

Литература

1. Шагжина С. Журнал «Все для кадровика» // HR-схемы без проблемы. – № 1. – 2010.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Николаева Виктория Ивановна

ВГУЭС, vika.nikolaeva@mail.ru

Под «методами управления персоналом» понимают совокупность определенных приемов, способов и подходов, воздействующих на персонал с целью достижения конкретных результатов: конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

Чаще всего методы делят на три основных группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические. Самыми действенными являются экономические методы, тем не менее, отсутствие чувства удовлетворённости от работы, сплочённости коллектива, налаживании психологического климата, заинтересованности в карьерном продвижении персонала, могут привести к нежелательным результатам.

Доктор экономических наук, профессор Р.А. Фатхутдинов предлагает иной подход к классификации современных методов управления. В основе – степень свободы объекта управления. По его

мнению, современные методы управления делятся на три группы: принуждения, побуждения и убеждения. В чём их суть?

Методы принуждения включают: подавление свободы, жёсткий контроль и авторитарный стиль управления. Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. [1] В идеальном варианте, все три группы методов должны использоваться в следующем порядке: на 1 месте – методы принуждения, на 2 месте – методы побуждения, а лишь на 3 месте – методы убеждения.

Какие именно методы управления персоналом чаще всего используются в современной России предполагать довольно сложно. Крупные исследования практики управления персоналом в России редки, а потому распространение информации о них широко востребовано на рынке.

Стокгольмская школа экономики провела исследования в российских компаниях. В гипотезу исследования включили предположение о воздействии таких проверенных на Западе универсальных методов управления персоналом, как высокие зарплаты, переменные выплаты, наделение сотрудников правами собственности, карьерное продвижение сотрудников, обучение персонала, оценка деятельности и другие. При проведении исследования рассматривалась практика использования каждого из перечисленных методов на примере сотни компаний, анализировалась их эффективность.[2]

Исследование показало, что для воздействия на способности сотрудников, их мотивации и улучшения результатов работы в России наиболее действенны, согласно классификации Р. Фатхутдинова – методы «убеждения». К ним относятся: мониторинг социально-психологических процессов; моделирование социально-психологических процессов; психотехнологии, моральное стимулирование и пр.

Сравним японские, американские и европейские методы управления с отечественными.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В японской системе менеджмента немало заимствований из американской системы управления персоналом, но в основе лежит характерное национальное отношение японцев к работе и к компании: преданность, отождествление с компанией и жертвенность. Методы, которые, в большинстве своём, используют японские руководители можно назвать «побудительными».

Как пишет Сатору Такаянаги – профессор университета в городе Цукуба: «Японские корпорации стремятся усилить идентификацию

своих работников с фирмами с помощью участия рабочих и служащих в принятии решений. Обычно японская компания в целях упрочения связей со своими служащими и для повышения их ответственности организует их участие в принятии решений на низовом уровне».[3]

Ещё одно подтверждение того, что в японском менеджменте используются, согласно классификации Р. Фатхутдинова, методы «побуждения» – это создание кружков по качеству выпускаемой продукции или оказываемых услуг, размещение в компаниях ящиков для предложений, проведение собраний, на которых обсуждается качество выпускаемой продукции, выступление лучших работников компании на конференциях по качеству и пр.

Сделавшим удачные предложения служащим, компания выплачивает вознаграждение, величина которого зависит от ценности предложений. Участие сотрудников в кружках по качеству компания также всячески поддерживает и поощряет.

Американские компании в качестве основной тактической задачи ставят максимизацию прибыли. Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера – сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели.

Методы, которые используют американские менеджеры – это методы «побуждения» (совпадение с японскими методами) и «принуждения». В американских компаниях применяется довольно жёсткая система управления с административными методами.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени. Связано это с близостью культур и свободы в плане обмена достижениями. Европейская модель управления в большей степени ориентирована на развитие партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в активном (по сравнению с американскими компаниями) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. [4, С.9]

Примером формирования партнерских отношений в Великобритании является функционирование на предприятиях Консультационных комитетов рабочих и Консультативных объединений по разработке

социальных планов. В Финляндии введена система «управления по результатам», при которой руководство совместно с подчиненными определяет результаты, которые они намерены достичь. В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса. Работники компаний Франции также имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Франции, Швеции и др.) сотрудники имеют право участвовать также в решении социальных вопросов.

Таким образом, не смотря на родство с американской моделью менеджмента, в европейской системе менеджмента чаще всего используются методы «убеждения» [5, С.87]

Подведём итоги. Во всех четырёх представленных моделях используют все три группы методов управления персоналом. Методы «принуждения» используют чаще в США, метод «побуждения» в Японии и США, а метод «убеждения» в европейских странах и в России.

В целях повышения эффективности управления персоналом предприятиям необходимо изучить зарубежные стили и методы управления персоналом и научиться их правильно применять.

Литература

1. Фатхутдинов Р.А. Новые методы управления персоналом Электронный ресурс. Доступно из URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002660> (дата обращения: 20.10.11)
2. Моргулис-Якушев С. В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России Электронный ресурс. Доступно из URL: <http://www.ippnou.ru/print/000459/> (дата обращения: 20.10.11)
3. Сатору Такаянаги Японская система управления трудовыми ресурсами. Электронный ресурс. Доступно из URL: <http://www.xserver.ru/user/jstrtr/> (дата обращения: 20.10.11)
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2010.
5. Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА

Ниязова Ирада Рашидова
НовГУ, iradik3010@rambler.ru

Наверное, каждому из нас доводилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Повседневная жизнь буквально пронизана ими. Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры. Современная наука управления признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации.

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

Конфликты, которых следует избегать, – это деструктивные явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования.

Ресурсы – это силы и их источники, ресурсы – это люди, их духовное богатство и готовность приложить свои силы к какому-то делу. Ресурсы – это, конечно, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окружающая среда. И ресурс особого рода – это наше время.

Руководитель – это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение.

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

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например стремлению к коллективному управлению. Ведь этот стиль немислим без специфических конфликтов, и более того, он вызывает эти конфликты.

Конфликты могут иметь рациональную, и эмоциональную природу.

В зависимости от этого выделяют управление конфликтами на основании:

- целенаправленного воздействия на причины и условия конфликта;
- изменения установок и ценностных ориентации соперников.

Эти виды управления конфликтом реализуются в различных способах, к основным из которых относятся организационные, социокультурные и социально-психологические.

Нельзя забывать, что любой конфликт связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется тремя главными действующими «лицами», субъектами: вышестоящим руководством, определяющим общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения; руководителем подразделения, намечающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими, и трудовым коллективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, спланировать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в обращении с конфликтами играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или уже развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов от руководителя требуются: способность к анализу социальной ситуации, и ее конфликтологическому диагностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; собственная выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам; умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе; наличие достаточной власти и авторитета, умение выслушать и помочь, тогда в коллективе будет меньше конфликтов противоречий.

Существуют и более инновационные методы управления конфликтом. Они позволяют сотрудникам не только выражать свое недовольство, но и говорить о том, где, по их мнению, слабое звено в организации, концентрироваться не на поиске виновных, а на самостоятельном формировании путей выхода из сложной ситуации. Крупными мазками работу с конфликтами в рамках этих методов можно отобразить так: во-первых, проблема переформулируется в задачу, которую нужно решить. Далее определяются выгоды, получаемые каждым сотрудником и организацией в целом от решения данной задачи. Так формируется мотивация, обеспечивающая участие людей в поиске этих

решений.

Хотите таких результатов? Тогда учитесь управлять конфликтами. Ведь именно в них, заложена та сила, которая стимулирует прогресс.

«КНОПКА ЛЮБВИ», ИЛИ КАК ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ К КОМПАНИИ

Поликарпова Наталья Сергеевна, Меркушева Оксана Сергеевна

СФ РГУИТП, tashaaa91@mail.ru

Последнее время, особенно в период кризиса, стало модно говорить о формировании лояльности сотрудников к компании. Мотивировано это тем, что, по представлениям руководителей, которые они позаимствовали из тренингов и книг, лояльные сотрудники эффективнее работают, легче принимают непопулярные решения, направленные на стабилизацию и сохранение бизнеса. И это действительно так.

Проблема лояльности сотрудников актуальна всегда, в любой организации и при любой обстановке в коллективе.

Жить в эпоху высоких технологий стало проще. Благодаря научно-техническому прогрессу и новым изобретениям мы ежедневно облегчаем себе жизнь и экономим время. Нажатием одной кнопки «Вкл./Выкл.» на наших бытовых и офисных приборах решаем задачи, на которые прежде приходилось тратить огромное количество усилий.

Хорошо бы нажатием такой кнопки мы могли повысить лояльность сотрудника к делу, которым он занимается. Тогда руководители без труда избавились бы от текучести кадров и смогли бы регулировать количество преданных компании людей.

Но в реальности любовь сотрудников завоевать намного сложнее. Для бизнесменов и HR-специалистов это требует постоянного внимания к системе мотивации персонала. И важно делать верные и точные шаги, которые позволят успешно пройти путь «завоевания любви» своих работников.

Шаг 1: «Любовь с первого взгляда».

Многое зависит от первого впечатления нового сотрудника о компании. Как его встретили? Насколько поддержали в период адаптации? Первый день работы можно сравнивать с первым свиданием: все должно быть идеально – рабочее место, необходимые документы, четко сформулированные задачи на период испытательного срока.

Привыкание к рабочему месту не происходит за один день. Более того, у каждого человека это индивидуально и важно искать персональный подход ко всякому, кто начал работать у вас. А это требует времени и соблюдения последовательности запланированных мероприятий. Помните, что испытательный срок существует для того чтобы руководитель присмотрелся к новому сотруднику, а тот, в свою очередь, взглянул на

компанию изнутри.

Шаг 2: «Мы с тобой одной крови».

Очень важно, чтобы сотрудники ощущали себя членами единой команды, одним целым. Товарищеские, дружеские отношения могут компенсировать многие недостатки работы и способствовать росту лояльности сотрудников.

Для формирования корпоративного духа компании необходимы как серьезные командообразующие мероприятия – тренинги, тимбилдинг (веревочный курс), фокус-группы и мозговые штурмы, так и неформальное общение, например, на корпоративных вечеринках, во время совместного досуга. Можно также организовать всевозможные конкурсы и соревнования.

Главное, что руководитель всегда должен помнить, что у всех этих мероприятий есть общая цель и достигаться она должна совместными усилиями.

Шаг 3: «Каждому сотруднику – свой пряник».

Мудрые HR-директора знают, что лояльность нуждается в поддержке не только в целой компании, а и у отдельно взятых личностей. Дело в том, что у каждого человека свое представление об идеальной работе. Кроме этого, на каждого сотрудника влияют разные методы повышения лояльности: кого-то наиболее поощряют публичные похвалы, другого – прибавка к жалованию. Одни любят, когда им прямо указывают на ошибки, а другие – очень чувствительны к замечаниям. Причем использование правильного «ключика» к каждому работнику повышает его производительность труда больше, чем наполовину.

Важно и то, что сотрудник, который только поступает на работу, уже обладает определенным уровнем лояльности в силу своих личностных характеристик, мотиваций и отношения к компании, в которую устраивается. То есть некоторые люди будут особенно преданы компании просто потому, что они от природы патриоты, другие – найдут в ней именно то, что им важнее всего. Главное – определить индивидуальные факторы, которые влияют на лояльность у данного человека.

Шаг 4: «Мои сотрудники – мое богатство».

Этот постулат играет большую роль при построении системы развития, обучения и карьерного роста персонала.

Инвестиции в работников вернутся в компанию хорошими дивидендами. Для этого нужно сформулировать стратегию развития своей команды. Это позволит вам правильно распределить ресурсы, а у сотрудников появится понимание того, к чему им необходимо стремиться.

Чтобы обучить персонал или повысить квалификацию отдельного специалиста, вы можете либо привлечь тренера «со стороны», либо принять в штат специалиста по развитию персонала, который будет определять потребности в обучении, а также заниматься организацией

самого процесса.

Первоначально может показаться, что затраты на обучение достаточно высоки, но в условиях дефицита специалистов и управленцев на рынке труда, обучение персонала и является тем необходимым мотивирующим фактором, повышающим лояльность к компании.

Шаг 5: «Любовь не продается».

Достойная заработная плата, премии – это, без сомнения, очень важно, но стоит помнить и о том, что внимание и заботу со стороны компании ваши сотрудники обязательно оценят. Организация обедов, доставка служебным транспортом, оплата путевок или корпоративный абонемент в фитнес-центр – все это позитивно скажется на отношении сотрудников к своему труду и организации в целом.

Также важна и простая похвала. Ее можно использовать достаточно часто – чтобы справедливо отметить успехи сотрудников и их профессиональные качества и чтобы поднять боевой дух. К похвале у людей привыкания нет.

Таким образом, можно выделить следующие универсальные способы поддержания лояльности, которые действуют на всех членов команды предприятия.

Сюда входят:

- высокое вознаграждение труда;
- возможность самореализации, карьерного и личностного роста;
- социальный пакет;
- здоровая атмосфера в коллективе;
- порядочность и честность руководства по отношению к сотрудникам;
- выполнение условий контракта;
- хорошие условия работы (рабочее место и сопутствующие факторы удобств);
- корпоративные мероприятия и приятные «мелочи» вроде частично оплачиваемых компанией путевок в детские лагеря.

Шаг 6: «Стучите – и вам откроют».

Постарайтесь ввести в компании политику «открытых дверей», которая заключается в том, чтобы начальник был всегда доступен для подчиненных. Организуйте встречи руководителя с коллективом или создайте общедоступный график личных встреч с работниками компании. Сотрудникам очень важно понимать, что они не пешки в чужой игре, а входят в основной состав команды. Позвольте людям высказывать свои мысли без ощущения, что инициатива наказуема, и влиять на развитие компании через общение с руководством.

Шаг 7: «Мне с тобою по пути».

Сформулируйте четко и донесите до своей команды миссию

компании, но не «для галочки» а так, чтобы ради этой идеи люди действительно вставали рано утром и как на «крыльях любви» летели на работу. Многочисленными исследованиями доказано, что главное условие для эффективной работы – это совпадение личных целей работников с целями компании.

Любите своих сотрудников, и тогда «кнопка любви» вам не понадобится!

Но не стоит забывать о том, что развивать лояльность необходимо продумано и внимательно. Потому что иначе можно навредить. Например, менеджерам по продажам нужна не дружелюбно-семейная атмосфера, а конкурентная, поэтому вряд ли стоит организовывать им корпоративные мероприятия с целью усиления командного духа.

Также важно «не переборщить». Например, ощущение сотрудником своей значимости для компании и неоценимости личного вклада в ее развитие – почти всегда важный фактор повышения лояльности, однако может побудить его переоценить себя и пойти искать «адекватных его гениальности» предложений в другую компанию.

Не перестараться важно еще и с корпоративными мероприятиями.

Еще одна частая ошибка – слепые попытки повысить лояльность без учета этапов развития и потребностей компании. Например, если проблема сотрудников – это непонимание целей компании и стратегий бизнеса или недостаток профессиональных знаний, то самые лучшие соревнования на природе, которые прекрасно поднимают командный дух, будут пустой тратой времени и ресурсов.

Поэтому главное правило – все приемы индивидуально по потребностям компании.

Кроме вышперечисленного, не стоит искусственно нагнетать потребность в лояльности: люди почувствуют, что их лояльность – это требование. А никто не может любить по приказу.

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ, ИЛИ ЧЕМ КОМПЕНСИРОВАТЬ СНИЖЕНИЕ ДОХОДОВ?

Руднева Дарина Андреевна
НовГУ, skdarinka@yandex.ru

С Древних времен известно, что миром правят деньги, настоящее время не исключение, однако, для многих людей – деньги далеко не единственный стимул жизнедеятельности. Что же тогда движет людьми, когда самые необходимые потребности в пропитании, одежде и безопасности удовлетворены?

В период кризиса интерес к созданию и внедрению в организациях системы нематериального стимулирования многократно возрос. Когда для многих компаний пришла пора затянуть пояса и уменьшить расходы,

на первый план вышли различные виды нематериальной мотивации персонала – «моральное», трудовое (организационное) стимулирование и стимулирование свободным временем.

В России исторически так сложилось, что достаточно много людей работают не из целей получения денежной выгоды, а из целей патриотизма и значимости их труда, они отодвигают на второе место материальный фактор, с такими людьми мы сталкиваемся постоянно в кругу учителей, врачей, ученых и других специалистов профессий интеллектуальной и творческой сферы деятельности. Этот факт подчеркивает значение нематериального стимулирования в России и предусматривает необходимость индивидуального подхода к сотрудникам при разработке и внедрении системы нематериального стимулирования.

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на работе материальных факторов (такие как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные стимулы. Хотелось бы отметить, что материальные стимулы привлекают работников в организацию, а нематериальные – удерживают в ней. Хотя для организации «нематериальные» не означает «бесплатные». Например, социальные льготы чаще приписывают к нематериальному стимулированию, поскольку сотрудник не получает на руки наличные деньги. Организация расходует средства на эти социальные льготы (дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи и т. д.). Дополнительных расходов требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия.

Существуют действительно нематериальные стимулы – это любые виды поощрений: устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник месяца», награждение грамотами и отличительными знаками. Организация для поддержания и развития эффективной системы мотивирования работников, может использовать следующие виды стимулирования:

- 1) обучение (тренинги, программы повышения квалификации);
- 2) возможность самореализации и творчества (содержание работы, позволяющее выходить за рамки);
- 3) стабильность и престиж (репутация и известность самой компании);
- 4) привлекательное название должности;
- 5) фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства);
- 6) условия труда (рабочее место, организация пространства в офисе);
- 7) участие в принятии решений (чувство причастности самого работника к выработке решений, например опросы, «голосования» и т.п.);
- 8) стиль руководства (атмосфера в кабинете начальника, стиль проведения совещаний, манера общения начальника с подчиненными).

Сегодня стало модно использовать такой вид стимулирования сотрудников как стимулирование свободным временем. Например, сотруднику могут быть предоставлены дополнительные выходные дни, уменьшена продолжительность рабочего дня за счет высокой производительности труда, установлен гибкий график работы, назначать отпуск в удобное для сотрудника время. При этом стимулирование осуществляется как по индивидуальным, так и по коллективным результатам. Оно может быть общим – для всех членов коллектива, эталонным – для тех, кто уже достиг определенных результатов, соревновательным – для лучших работников. Иначе говоря, оно реализуется посредством регулирования времени занятости работника на рабочем месте.

Стимулирование трудовой деятельности эффективно только тогда, когда аппарат управления способен правильно выстроить свою политику по достижению и поддержанию того уровня работы, за который он платит. Цель стимулирования – не разом побудить человека работать, а побудить его сделать лучше то, что он делает, но для наибольшей выгоды компании.

Стимулирование персонала является одним из основных средств обеспечения выгодного использования ресурсов, получение максимальной обратной связи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволит увеличить совокупную результативность и прибыльность деятельности организации.

Стимулирование может быть организовано в разных формах, в работе названы не все виды нематериального стимулирования работников, их достаточно много. Но реализация даже названных факторов будет способствовать трудовому стимулированию персонала, удержанию в компании ключевых сотрудников и сохранению положительного морально-психологического климата в коллективе, поможет с наименьшими потерями пережить непростые времена организации и успешно продолжать свою деятельность.

ПРОФЕССИЯ HR: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Рыцарева Юлия Олеговна, Степанова Виктория Александровна

СФ РГУИТП sunlight91@list.ru

Профессии разные нужны, профессии разные важны. И все-таки есть одна профессия, по поводу важности и нужности которой ведутся жаркие баталии представителями всех прочих специальностей: HR-специалист.

Пожалуй, ни одна профессия не пользуется такой непопулярностью у людей самого разного уровня образования и опыта, как профессия HR-специалиста.

Беда в том, что полноценный эйчар приходит в компанию позднее

всех, когда организационная культура уже сформировалась. И приходит один, то есть носители этой культуры давно работают в компании, исповедуют привычные ценности и практикуют устоявшийся стиль управления. И если директор по персоналу приглашается для того, чтобы что-то изменить, он обречен на провал. И если посмотреть на эйчар-функцию во многих российских компаниях, вырисовывается закономерность: директора по персоналу там часто меняются. Предлоги разные: «провалил» найм, «не тянет» серьезные задачи, не смог поладить с линейными руководителями.

Наиболее эффективный эйчар – вписавшийся в корпоративную культуру компании и выполняющий именно ту роль, которая требуется в данной культуре.

Таким образом, чтобы управление персоналом в компании было поставлено эффективно, нужно учесть:

- какая организационная культура ближе эйчару, какая роль ему лучше всего удастся;
- насколько эйчар хорош как управленец;
- какими профессиональными, эйчаровскими, знаниями и опытом он обладает;
- насколько хорошо генеральный директор (собственник) понимает, что он хочет получить от эйчара, какой именно специалист ему нужен, и готов ли он поддержать такого работника.

Если рассматривать претензии к профессии со стороны соискателей, то картина выглядит примерно так. В ее представителях кандидаты видят худший вид "офисного планктона". Описывая свои контакты с HR-специалистами, соискатели жалуются на все подряд: что их заставляют заполнять анкеты, задают глупые вопросы, заставляют по часу ждать в приемной в то время. Список жалоб можно продолжать до бесконечности, в то время как число положительных отзывов о работе представителей службы персонала катастрофически стремится к нулю.

Почему же у соискателей сформировался такой негативный образ HR-менеджера? Не связано ли это с тем, что кандидаты стремятся выместить на рекрутерах собственные обиды за провальные интервью и неполучение работы?

Часто высказывания соискателей носят откровенно субъективный характер и связаны с собственным негативным опытом кандидата. К тому же суждения о работе рекрутеров часто высказывают люди, весьма и весьма далекие от этой профессии.

И все же менеджеры по персоналу бывают тоже неправы, так называемая обратная сторона медали. Признают сами HR-специалисты: менеджеры по подбору персонала действительно порой проявляют досадный непрофессионализм и демонстрируют далеко не лучшие

человеческие качества, к примеру, пренебрежительно относятся к специалистам, оказавшимся без работы. Однако все равно это не повод мерить всех одним аршином.

Но самое главное, что нужно сделать обеим сторонам – это перестать противоборствовать и начать уважать друг друга. Именно в условиях сотрудничества и взаимного понимания приобретаются хорошие кадры и работа мечты.

Также эйчары сталкиваются с проблемой ненужности, потому что управление персоналом – это затраты. А просчитать прибыль от деятельности эйчаров сложно. И поскольку в маркетинге, или в информационных технологиях, или в финансах разбираются не все, а в управлении персоналом, кажется, все, – эйчару приходится очень много времени и сил тратить на доказательства своей нужности.

Как правило, потребность в HR-е возникает, в первую очередь, тогда, когда в компании работает квалифицированный персонал, со сложным набором компетенций и задач, которые нужно увязывать между собой и добиваться слаженной и эффективной работы всего коллектива.

Для того чтобы доказать свою полезность, важно мыслить стратегически и переходить на язык цифр. Аргументировать необходимость HR-а очень просто: есть определенное количество вакансий, есть один человек, который не справляется с работой. Значит, в штатном расписании есть дыры, есть работа, которая не делается, есть продукт, который не продается, есть переговоры, которые проводятся позже.

Сейчас то время, когда HR-ы должны доказать свою нужность и полезность для бизнеса. Нужно перестраивать мышление, всячески уходить от процессности и переходить к результативности и четкой измеряемости результатов. Если HR-ы смогут научиться разговаривать с руководителями предприятий на языке результата, эффекта и полезности для бизнеса, то путь их будет таким же, как и во всем мире, где HR – это второе лицо после директора компании, поскольку человеческий ресурс является самым сложным в управлении.

Нынешний HR отвечает за всю кадровую политику компании. HR-менеджеру нужно быть в отличных отношениях со всеми – от директора до курьера, иначе будет потерян контакт с коллективом.

Разработка критериев эффективности выступает ключевым аспектом еще в ряде HR-процедур: найм, увольнение, плановые оценочные мероприятия.

Сейчас особенно внимательно нужно относиться к процедурам увольнений, в частности сокращения штата, в том числе к проведению «выходных» бесед.

У «выходных» бесед есть важнейшая функция – поддержание имиджа работодателя. Безусловно, увольняемый сотрудник, не испытывает

позитивных эмоций, и задача HR-специалиста в ходе такого разговора – максимально снять негатив. Например:

- написать рекомендательное письмо;
- помочь в составлении резюме;
- подсказать эффективные каналы поиска нового места работы;
- самостоятельно разослать резюме сотрудника с рекомендациями по имеющимся контактам;
- проконсультировать по вопросу возможной смены сферы деятельности (скажем, если сложности в компании, повлекшие увольнение сотрудника, носят отраслевой характер), и т.д.
- Непродуманные, непрофессиональные действия могут привести к тому, что сотрудник, попавший под сокращение:
- начнет наводить панику в коллективе, «заражать» своим негативным настроением оставшихся;
- плохо передаст дела или вообще этого не сделает;
- в последние дни работы будет саботировать ее, пользоваться ресурсами компании в собственных целях;
- нанесет организации умышленный вред;
- будет распространять негатив о компании не только внутри, но и вне ее.
- При подборе персонала HR-менеджерам сейчас необходимы следующие навыки:
- работы с возражениями и каверзными вопросами претендентов;
- оценки эффективности и ценности сотрудника для компании, а для этого нужно уметь правдивые слова отличать от ложных, диагностировать реальные знания и умения.

Проблемы подбора и увольнения сейчас действительно очень острые, но не менее важны – вопросы мотивации. И связаны они с тремя основными задачами:

- оптимизация расходов;
- поддержание лояльности персонала;
- повышение отдачи от сотрудников.

В HR-среде нередко неудачную систему мотивации иронично называют «системой демотивации». В ситуации сокращения расходов и вынужденного изменения схем материальной мотивации представляется важной усиление нематериальной составляющей

Выделяют особую необходимость информирования персонала о текущем положении дел в компании. Своевременное информирование людей о происходящем в компании сегодня особенно актуально, кроме того, важно, чтобы принимаемые «наверху» решения доходили до них точно и в срок. Обратная ситуация рождает слухи, домыслы, а в некоторых случаях и страх.

В свою очередь, возникает вопрос: «Всю ли правду говорить?»

Совет: говорить открыто об имеющихся фактах, но не забывать подчеркивать все, даже небольшие достижения. Если раньше это не было принято в компании, стоит ввести периодическую рассылку внутренних новостей, в которой будут отмечаться все маленькие и, тем более, большие успехи на пути преодоления кризиса.

Ключевые цели компаний сегодня, – оптимизация расходов, сохранение бизнеса и решение стратегических задач, а также развитие и внедрение инноваций, поскольку многие понимают, что кризис – это время новых возможностей. Рассматривая эти цели с точки зрения работы с персоналом, можно выделить следующие актуальные для HR-специалиста вопросы:

- оптимизация структуры и численности персонала;
- оптимизация мотивационной системы (включающей оплату труда, премиальные схемы, льготы и т.п.);
- поддержание и повышение уровня производительности труда;
- поддержание рабочей атмосферы в коллективе, хорошего социально-психологического климата;
- поддержание (или создание) механизмов разработки и внедрения инноваций.

Чтобы заранее определить полезность новых методов обучения и оценки, надо провести пилотный проект и сделать выводы. То, что хорошо в одной компании может не подойти другой. Прежде чем реализовать идею, можно обсудить ее со своими коллегами, друзьями HR-ами, директором по продажам или финансовым директором.

Важна группа поддержки. Какой бы замечательной идея не была, если коллеги не поддержат, получится мертворожденный продукт. В заключении можно сказать, что HR-специалисты – это люди, неоднородные в своей массе.

Профессия менеджера по персоналу в последние годы пользовалась среди работодателей растущим спросом. Однако этот рост потерял свою устойчивость. Прямой прибыли HR-ы не приносили, и их начали сначала ужимать в зарплате, а потом и вовсе сокращать эту должность. Но сегодня ситуация снова переменилась – профессионалов в сфере управления человеческими ресурсами вновь набирают на работу. И если эйчары будут продолжать внедрять инновации, то профессия будет продолжать приобретать популярность и не приводить к вопросу «Зачем же нужны HR-специалисты?»

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Середа Александра Игоревна
НовГУ, sasha-sau_07@mail.ru

С переходом к информационному обществу конкурентное преимущество получают предприятия, которые умеют эффективно управлять человеческими ресурсами, реализовывать элементы кадрового менеджмента, такие как подбор, обучение, аттестация, оценка, сравнение, мотивация, управление проектами, формирование кадрового резерва и пр.

Для реализации современных бизнес-процессов управления персоналом применяют различные средства автоматизации, позволяющие решать объёмный комплекс задач.

Программы управления человеческими ресурсами (HRM-системы) повышают эффективность работы руководства и кадровой службы организации за счёт экономии времени, то есть внедрение таких программ реально оптимизирует процессы управления персоналом, значительно сокращая число ручных операций по работе с документами. HRM-системы обеспечивают своевременное предоставление максимально полной информации для принятия решений, позволяют планировать и осуществлять кадровую политику предприятия. Посредством применения подобных систем реализуется полноценное управление трудовыми ресурсами.

Современный рынок предлагает множество вариантов западных и отечественных программных продуктов в области управления персоналом, отличающихся своими функциональными возможностями, но наиболее востребованными являются комплексные системы автоматизации управления персоналом. В основном подобные системы имеют модульное строение и используют технологию «клиент-сервер». Каждый пользователь системы имеет определённый перечень прав, что влияет на его доступ к информации.

Западные HRM-системы (например, такие как SAP ERP HCM, Oracle HRMS) за основу берут кадровую политику и профили компетенций персонала. Такие системы ориентированы на оптимизацию затрат на персонал, мотивацию персонала, развитие и удержание сотрудников, автоматизацию планирования их карьеры, анализа эффективности персонала, управления обучением, планирования организационной структуры и штатного расписания.

Однако недостатками внедрения этих систем являются высокая стоимость, недостаточная адаптированность к российскому законодательству и зачастую переизбыток функционала.

В свою очередь российские программные продукты более ориентированы на учётный контур, нежели на HR-контур, то есть с помощью таких систем управления персоналом реализуется автоматизация делопроизводства, расчёта заработной платы, составления отчётной документации для Госкомстата, ФОМС, ПФР.

К преимуществам же российских систем управления персоналом относятся их более низкая стоимость, адаптация к российской системе учёта и делопроизводства. Среди российских программных продуктов наиболее востребованными являются такие как «БОСС-Кадровик» и Галактика.

Таким образом, применение программных продуктов в организации системы управления персоналом на современном предприятии позволяет эффективно и комплексно организовать работу с персоналом, обеспечивает структурирование информации, обмен необходимыми данными и обратную связь, что повышает качество принимаемых решений и улучшает результаты деятельности предприятия при условии взаимодействия систем учёта и управления кадрами.

При отсутствии инструментов по управлению персоналом в программном продукте происходит преимущественно техническая автоматизация деятельности, что, разумеется, облегчает работу с количеством потоков информации, но не способствует качественному развитию человеческих ресурсов и раскрытию потенциала сотрудников. Следовательно, российским программным продуктам необходимо большее внимание уделять реализации HR-контура с учётом национального менталитета.

ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКА – ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ КООРДИНАТ

Сокол Оксана Викторовна
СФ РГУИТП, oksana_sokol@mail.ru

Предметом управленческой деятельности в кадровом менеджменте в широком смысле являются профессиональная компетенция и мотивация сотрудника. И если профессионализм можно отнести к технологической составляющей труда, то вторая составляющая лежит в основе объяснения «человеческого фактора». Исследовательский и практический интерес «человеческий фактор» вызывает двумя аспектами. Во-первых, это наиболее непредсказуемый элемент организационной структуры, приводящий при попустительском к нему отношении к самым фатальным последствиям. Во-вторых, это неисчерпаемый источник ресурсов для организации.

Одним из ключевых аспектов управления «человеческим фактором» является лояльность персонала.

В 2000 году компания Radisson SAS в Копенгагене провела любопытное исследование. Руководство компании решило проверить взаимосвязанность таких показателей как лояльность персонала, лояльность клиентов и прибыльность. В ходе исследования были выявлены следующие взаимосвязи. При увеличении лояльности работников на 1 единицу в квартале, лояльность клиентов увеличивается на 1,25 в том же самом квартале. При росте лояльности клиентов на 1% прибыль в следующем квартале увеличится на 0,885%. Например, если лояльность работников (оценка климата) увеличивалась с 75 до 80, то лояльность клиентов (удовольствие) возрастала на $5 \times 1,25 = 6,25$ единицы, например с 30 до 36,25%, и в следующем квартале прибыль увеличивалась на $0,885 \times 6,25/30 = 0,885 \times 20,8\% = 18,4\%$. [1].

Эксперты отмечают, что лояльность персонала создает уверенность руководства и сотрудников в безопасности, снижает уровень конфликтности в организации, сокращает количество злоупотреблений на рабочем месте, формирует благоприятный социально-психологический климат среди сотрудников. Основным аргументом в пользу лояльных сотрудников, привлекающим руководителей является следующее. Лояльные сотрудники «экономически выгодны» предприятию: они качественно и продуктивно работают, осознавая свою заинтересованность и ответственность за получаемый результат. Это люди, имеющие свои внутренние мотиваторы, в отличие от нелояльных, которые нуждаются в постоянном внешнем контроле и стимуляции.

В русскоязычных источниках используются, обычно, два термина – лояльность и приверженность. В англоязычной литературе используется термин *commitment*, который часто переводят как «приверженность», хотя также его можно перевести его как обязательство (с оттенком намерения) [2]. За последние пять лет эта тема активно разрабатывается в практике многочисленных организаций. Проводятся всевозможные эмпирические исследования. Сегодня является актуальным, основываясь на огромном объеме наработанного информационного материала, обозначить общую систему координат феномена «лояльность» с взвешенными плюсами и минусами его проявления.

Многообразие определений термина «лояльность» выражено характеристиками:

- «безопасности и эффективности сотрудника для фирмы, проявленными в честности (сознательный отказ от нанесения ущерба имуществу фирмы), корректности (соблюдение ценностей фирмы, приверженность ее целям, поведение, направленное на укрепление ее имиджа), полезности (усилия, направленные на наиболее полное исполнение миссии фирмы, высокая эффективность труда) (Интернет источник);

- «приверженности сотрудника организации, включающей в себя

одобрение персоналом целей компании и способов их достижения (Интернет источник, руководитель департамента управления персоналом ИКГ «РОЭЛ Консалтинг» Елена Перевозникова);

- благожелательного, уважительного отношения сотрудника к организации, соблюдения существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними (Интернет источник);

- сотрудника находящегося в рамках законности, невозможности предать, нарушить обязательства (Интернет источник);

- верности сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранении собственности организации, мотивации человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса (Интернет источник);

- разумных, взвешенных и честных взаимоотношений между организацией и сотрудником, построенных по одинаковым правилам для обеих сторон (Интернет источник).

Для примера приведем некоторые определения лояльности.

«Лояльность персонала – это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия» [3].

«Лояльность сотрудника – это способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. Лояльность сотрудника – это стремление сохранить свое рабочее место. Лояльность сотрудника – это желание сделать свою работу наилучшим образом. Лояльность сотрудника – осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим». [4].

То есть «лояльность» включает в себя: приверженность, благожелательность, благонадежность, верность, преданность, мотивированность, честность, корректность, уважительность, соблюдение правил и норм, законопослушность, безопасность.

Все приведенные выше определения касаются внешних, поведенческих проявлений, поэтому попытки дать количественную оценку лояльности неизбежно наталкиваются на фактор субъективизма испытуемого или внешнего оценщика. Чтобы избежать этого феномена и получить количественный результат, пригодный для анализа и прогнозирования, определим лояльность через внутреннее отношение респондента. Понятно, что некоторые составляющие лояльности (например, честность и законопослушность) являются личностными особенностями испытуемого и с большой долей вероятности будут проявляться независимо от ситуации. Поскольку эти характеристики

практически являются личностными константами работника и не зависят (или слабо зависят) от усилий руководства, они не играют существенной роли в управлении лояльностью.

Прочие проявления лояльности зависят от того, насколько субъективное представление респондента о компании, в которой он работает, соответствует образу идеальной компании. Если это совпадение достаточно велико, с большой долей вероятности можно ожидать от сотрудника приверженности, благожелательности, верности, преданности, мотивированности, соблюдения правил и норм, законопослушности – то есть, лояльности.

Таким образом, лояльность можно разделить на две части:

1. Лояльность как черта характера, в очень незначительной степени поддающаяся изменениям вследствие усилий со стороны руководства.
2. Лояльность как соответствие между представлением об идеале и реальностью (это может касаться компании в целом, продукта, руководителя и т.д.). Эта составляющая лояльности измеряема и управляема, а, значит, представляет особенный интерес для руководителей и менеджеров по персоналу.

Литература

1. Radisson SAS. (2000) Annual report 1999: Formula for success — seven ideas on how to run a hotel company // Copenhagen, Denmark, Radisson SAS Hotels and Resorts.
2. Доминьяк В.И. Понятие лояльность персонала: обзор литературы, 2000.
3. Доминьяк В.И. Результаты экспериментального исследования лояльности персонала. 2000.
4. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2009. – с. 422-423.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА

к. психол. н., доцент Якимова Зоя Владимировна,

Супцарел Ирина Александровна

ВГУЭС, yakimovazoya@yandex.ru, partezana@mail.ru

В силу целого ряда причин существует устоявшееся мнение о том, что главным стимулом к продуктивной и эффективной работе персонала является повышение заработной платы, наличие бонусов, премий и надбавок, то есть материальный фактор, а остальные факторы рассматриваются лишь на фоне материальной выгоды.

Действительно, за хорошую заработную плату люди, как правило, готовы закрыть глаза на некоторые неудобства, такие как, например, отдаленность места работы от места проживания, невозможность

карьерного роста, работа не по специальности, частые и длительные командировки и т.д.

Однако «заполучить» ценного сотрудника не так сложно, как удержать его в компании. В этом случае деньги вряд ли смогут сыграть ключевую роль, поскольку более выгодное предложение может сделать кто угодно, и если кроме хорошего заработка сотрудника в компании ничего не привлекает и не удерживает, то он уйдет без особых раздумий, сожалений и мук совести.

Как известно, потеря кадров ни для одной организации не проходит без последствий. И суть потери не только в финансовых затратах, связанных с уходом ценного сотрудника. Бесспорно, любому работодателю жалко времени и средств, потраченных на обучение и развитие «предателя». Огорчают так же издержки, связанные с поиском и подбором новых кандидатов на место уволившегося сотрудника, выплата компенсаций при увольнении. Но гораздо досаднее, когда вместе с сотрудником за стены компании уходят и ее тайны: технологии, коммерческие данные, клиентские базы, информация о внутрикорпоративных отношениях и т.д. Таким образом, удержание ценных сотрудников – мероприятие очень важное, экономически целесообразное и требует серьезного к себе подхода.

История развития менеджмента прошла много этапов и витков развития, накопив богатый эмпирический опыт на своем пути к современным концепциям управления персоналом. В частности, идея значимости человеческого фактора и социально-психологических отношений детально разрабатывалась в контексте школы человеческих отношений (Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.) начиная с 1930-х годов. Основная идея концепции человеческих отношений состоит в том, что индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды, как часть профессионального сообщества. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении и мотивированности к труду.

Как правило, люди, работающие в организации (вне зависимости от её размера) стремятся к поддержанию благоприятного социально-психологического климата вокруг себя, налаживанию и сохранению хороших отношений с коллегами, участию в корпоративных мероприятиях, причастности ко всему, что происходит в компании. И HR-менеджер должен сделать так, чтобы это стремление к сопричастности не пропало, а наоборот, принесло организации выгоду. Реально существующим и эффективно действующим инструментом удержания сотрудников в компании, помимо финансового аспекта, является развитая корпоративная культура, направленная на удовлетворение социальных потребностей сотрудников.

Проанализировав более двух десятков определений корпоративной культуры как отечественных, так и зарубежных авторов, мы остановились на наиболее удачном, на наш взгляд определении:

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [1, С. 27].

Конечной целью существования *корпоративной культуры* является выстраивание системы координат как внутри организации, так и в рамках профессионального сообщества, позволяющей, сотрудникам ощутить «границы» своей организационной идентичности и принадлежности.

По сути дела, корпоративная культура может выступать одновременно и в качестве средства индивидуализации организации в контексте одного направления бизнеса (например, МТС, Мегафон и Билайн – телекоммуникационные компании, но они между собой конкуренты и имеют свои собственные, отличные друг от друга варианты идентификации), и в качестве средства интеграции сотрудников организации в профессиональное сообщество (Мы-врачи, Мы-таможенники, Мы-ювелиры, Мы-художники, Мы – топ-менеджеры и т.д.).

Таким образом, с одной стороны, целью корпоративной культуры является объединение интересов членов организации всех уровней, всех ее территориальных и отраслевых подразделений за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченности в дела организации и приверженности ей; подтверждение своей причастности к организации за счет соблюдения корпоративных (общих для всей организации) традиций, обрядов, ритуалов, следование принятым нормам и образцам поведения, принятие атрибутов корпоративной принадлежности (элементы корпоративной символики, фирменный стиль).

С другой стороны – цель корпоративной культуры провести границу между «мы» (организация, коллеги, профессионалы) и «они» («другие», внешняя среда, конкуренты). Такой подход обеспечивает лояльность сотрудников компании, их преданность и приверженность фирме, а так же служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, из внешней среды. Иначе говоря, корпоративная культура служит внутренним фильтром – «притягивая» подходящих сотрудников с соответствующими интересам и требованиям организации качествами, представлениями, образцами поведения и «выталкивая» всех неугодных, не вписавшихся в традиции, нормы и стандарты данной организации.

Кроме того, корпоративную культуру можно рассматривать с позиции субкультуры (малой группы, подразделения, профессионального сообщества, организации в разрезе сферы бизнеса).

В работе И.В. Андреевой мы находим очень интересную мысль о том, что корпоративная культура представляет собой «искусственно создаваемый инструмент управления организацией в разрезе отличительных признаков, позволяющих отличать чужих от наших и помогающих в адаптации новичков (ритуалы, обычаи, отличительные символы, средства идентификации и т.д.)» [2].

Иначе говоря, корпоративная культура является «социальным клеем» для мыслящих в одинаковом направлении и объединённых идентичными представлениями, образцами и нормами поведения, специфической атрибутикой, что позволяет отличить данную профессиональную общность от всех остальных. Именно поэтому, чем сильнее и крепче этот «социальный клей», тем сложнее сотруднику дается решение об уходе из компании, тем более он становится лоялен к компании, сохранению (обереганию) её коммерческих тайн, потому что компания воспринимается сотрудником не просто как место работы, а как естественное продолжение, часть его самого.

Однако некоторые компании в стремлении создать и внедрить сильную корпоративную культуру, как говорится, «перегибают палку». Нагромождение правил, традиций и корпоративных мероприятий приводит к тому, что офис превращается в клуб по интересам. Утренние ритуальные чаепития с обсуждением корпоративных вечеров плавно перетекают в обед, в «дегустацию пирожков всем отделом», «заботу о корпоративных растениях» и «уход за офисными рыбками». Всем комфортно и хорошо, однако компания практически не сдвигается с места в своей основной деятельности.

Именно поэтому так важно создание в организации позитивной, адекватной и эффективной корпоративной культуры, которая бы характеризовалась следующими особенностями:

1. Сотрудники воспринимают себя как элемент системы. То есть каждый работник должен четко понимать, какое место он занимает в системе трудовых отношений, в бизнес-процессе в целом, как конкретно его деятельность влияет на деятельность предприятия. Такое понимание должно достигаться работниками еще в первые месяцы работы в организации. Незаменимым средством приобщения сотрудника к корпоративной культуре труда является корпоративный кодекс (стандарт) и весь пакет положений по персоналу, кадровым и бизнес-процессам. Но недостаточно человека просто ознакомить с должностной инструкцией и прочими документами, разъясняющие основы его трудовой деятельности. Лучше всего, когда в компании есть люди, которые занимаются введением «новичков» в должность и уже в первые дни нахождения на рабочем месте объясняют, «кто? зачем? почему? как?».

2. Сотрудники осознанно и добровольно принимают личную ответственность за общий продукт совместной деятельности организации.

То есть каждый работник выполняет свои обязательства не только потому, что это нужно и потому что в обратном случае он понесет ответственность, а потому что понимает важность своей работы, чувствую интерес к ней. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям должно стать нормой поведения. Для достижения этой цели нужно сделать так, чтобы общественное мнение было негативно настроено к фиктивной трудовой активности. Лучшие сотрудники и рабочие бригады торжественно награждались премиями, почетными грамотами и ценными подарками, а результаты деятельности подразделения и всей организации в целом доносились до рядовых сотрудников в рамках собраний трудового коллектива.

3. Сотрудники должны видеть положительную связь профессиональной деятельности и личностного развития. Хорошие специалисты должны знать свою ценность. Неважно, как этого добиться – размещением фото на доске почета или награждением путевками за границу, главное – подчеркнуть успешность сотрудника, дать ему основания для самоуважения и уважения среди коллег, то есть удовлетворит сразу два уровня потребностей – духовные и престижные. Это позволит работнику увидеть и развить свои сильные стороны, улучшит отношение к работе и наверняка сделает человека ещё более привязанным к своей организации и к своему коллективу.

4. Сотрудник должен постоянно подтверждать (видеть, слышать, чувствовать) свою причастность к организации через корпоративную символику, фирменные атрибуты. Особую роль в подтверждении причастности к корпоративной культуре организации играет корпоративная одежда (либо её элементы: галстук, шарф, жакет с эмблемой и т.д.); средства индивидуализации с фирменными знаками – визитки, ежедневники, бейджики, пропуска; членство в корпоративных клубах, ассоциациях, сообществах и т.д.

Таким образом, корпоративная культура организации, давая сотруднику чувство принадлежности к компании, формируя чувство «Мы», поддерживает его значимость и статус в профессиональном сообществе и является лучшим средством профилактики от мыслей о смене работы, а тем более от мыслей об уходе к конкурентам и разглашению корпоративной информации.

Литература

1. Спивак В.А. Корпоративная культура/ В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2001. – 352с.
2. Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура: учебное пособие/ И.В. Андреева – СПб.: Издательство Санкт-петербургского государственного инженерно-экономического университета, 2010. – 293с.

ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА В СИТУАЦИИ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

к. психол. н., доцент Якимова Зоя Владимировна,

Торбик Валерия Викторовна

ВГУЭС, yakimovazoya@yandex.ru, _Iero4katorbik@mail.ru

В процессе закрытия вакансий работодателя интересуют вовсе не все желающие работать, а кандидаты с конкретным профессиональным профилем. Аналогичная ситуация складывается и с потенциальными кандидатами – преимущественно они стремятся трудоустроиться в какие-то конкретные сферы деятельности, по конкретным специальностям с определёнными условиями. Таким образом, и кандидатов и работодателей интересует лишь часть рынка труда, соответствующая их профилю и запросам, а не весь рынок в целом.

Из курса геометрии нам известно, что сегмент – это часть круга, ограниченная дугой и хордой. Образ сегмента, как части целого оказался очень удачным при попытке описать разнообразие рынка труда и HR-специалисты с удовольствием используют этот термин для определения относительно однородной согласно выбранному признаку выборке целевых групп.

Иначе говоря, сегментация рынка труда – это разделение его на устойчивые замкнутые сегменты (субрынки), лимитирующие движение работников своими границами. Эти субрынки состоят из людей, одинаково проявляющих себя при определении предложения и спроса на рабочую силу. Поэтому можно сказать, что сегментирование рынка труда – это выделение отдельных групп работников и работодателей по объединяющим признакам. Поэтому выделение отличительных черт и свойств на рынке у групп продавцов – наемных работников и групп покупателей – работодателей может способствовать более успешному и эффективному решению проблемы подбора подходящих кандидатов на подходящие предприятия.

Соответственно, объектами сегментирования на рынке труда выступают как работодатели, так и наемные работники (соискатели, кандидаты).

В целом, сегментация рынка труда способствует достижению нескольких целей. Прежде всего, сегментация позволяет провести анализ рыночных возможностей, выявить спрос и предложение на рабочую силу, изучить текущее состояние отдельных сегментов рынка труда, а также спрогнозировать модель дальнейшего развития рынка труда.

Кроме того, сегментация позволяет изучить величину, насыщенность и характер рынка труда. Группировки, как и само выделение сегментов

рынка, осуществляются по различным **признакам и критериям**.

В настоящий момент наиболее адекватной и востребованной практиками является схема сегментирования рынка труда, предложенная Е. Дитманом. Согласно этой схеме, рынок труда ступенчато сегментируется сначала по трем основным критериям: социально-экономическим, психо-графическим и поведенческим, а затем по субкритериям, «расщепляющим» каждую из групп на более детальные однородные подгруппы или сегменты.

Так социально-экономический критерий расщепляется на:

- критерий социального слоя (доход, уровень образования, профессия, социальное происхождение, социально-профессиональный статус);
- биографические критерии (пол, возраст, семейное положение, жизненный цикл семьи, размер семьи);
- географические критерии (город, страна, регион, климат, национальность).

Психо-графический критерий расщепляется на:

- выделение общеличных признаков (степень деловой и личной активности, интересы, стиль жизни, менталитет);
- Выделение специфических признаков, обусловленных рабочим местом (условия найма, ожидание выгоды, ролевые ожидания).

Поведенческий критерий расщепляется на:

- Рабочее поведение (рабочее поведение индивида, рабочее поведение группы/отдела);
- Информационное поведение при поиске и выборе места работы (консультативное поведение через друзей, родственников, биржи труда и прочие инстанции; использование средств массовой информации: вид, частота и интенсивность использования) [1, С.119-124].

Каждый из перечисленных критериев важен при решении того или иного конкретного вопроса при подборе и отборе кандидатов, но целесообразно ориентироваться именно на систему критериев, иначе это может привести к серьезным ошибкам при подборе кандидатов.

Кроме того, при обосновании наиболее распространенных критериев сегментации следует учитывать следующие **принципы**:

- Каждый из выбираемых сегментов должен быть достаточно четко очерчен, иначе затраты на сбор необходимой информации и разработки могут превысить результаты от данных исследовательских мероприятий.
- Сегмент должен иметь определенные количественные параметры, т.е. обладать определенной емкостью. Например, он должен представлять четкую информацию о том, сколько работников могут быть трудоустроены на данном сегменте, с какой заработной платой, какое имеется число потенциальных работодателей и вакансий, как территориально они размещены и т. п.

- Следует оценивать и такой параметр, как существенность сегмента, т.е. определить, насколько реально ту или иную группу предприятий ли незанятых можно рассматривать как сегменты рынка, насколько она устойчива по своим признакам, стоит ли ориентировать на этот сегмент рынка его участников или, напротив, следует перепрофилировать их на другие сегменты.
- Выделяемый сегмент должен иметь доступ к определённым каналам информации для обеспечения незанятых рабочих мест, трудоустройства безработных.
- Сегмент должен характеризоваться неудовлетворенной потребностью (представлять вакансии, выражать желание найма или перемены работы и т.п.). Это делает его привлекательным для участников рыночных отношений и оправдывает целесообразность его выделения [2].

Таким образом, на практике задачи сегментирования рынка состоят в поиске оптимальных комбинаций признаков, позволяющих не только составить образ идеального кандидата, но и определить к какой целевой группе он относится, где его можно найти, как замотивировать и чем привлечь на работу именно в вашу организацию. Для этого необходимо знать запросы (требования к работодателю) у разных целевых групп.

Результаты сегментирования позволяют решать вопросы обеспечения рабочей силе четкого разграничения (позиционирования) на целевых рынках труда, например, рынках труда отдельных географических районов, отдельных специальностей, отраслей производства и т. п.

Эта проблема приобретает особое значение как в условиях конкурентности предложения рабочей силы, так и в случаях конкурентности спроса на нее.

Так, с позиции качества рабочих мест в самом общем виде рынок труда можно представить в виде двух основных его сегментов: рынка квалифицированных и низкоквалифицированных рабочих мест.

В первом сегменте сосредоточены рабочие места, требующие квалифицированной подготовки определенного уровня. На них, как правило, заняты работники, имеющие высшее и специальное среднее образование. Они представляют административно-управленческий персонал, инженерно-технических работников, работников с высокой и средней квалификацией. Данная группа имеет относительно высокий уровень заработной платы и определенные стабильные гарантии занятости.

Второй сегмент состоит из рабочих мест, занятость на которых не требует специальной подготовки и высокой квалификации. В него входят рабочие места, рассчитанные на квалифицированных рабочих, работников сферы обслуживания, служащих. Для этого сегмента характерны более низкий уровень оплаты труда и меньшие гарантии занятости.

Сегментация же профессиональной структуры предложения рабочей силы будет более дробной и включающей в себя такие категории как:

профессии высококвалифицированного, творческого и интеллектуального труда; массовые сквозные профессии межотраслевого применения стабильного спроса; непривлекательные профессии тяжелого, малоквалифицированного ручного и вредного труда, не соответствующие социально-культурным и психофизическим требованиям современной рабочей силы; профессии, потребность производства в которых падает в результате структурной и технологической перестройки, и высвобождающиеся работники должны пройти переподготовку и переквалификацию; непрестижные и малооплачиваемые профессии.

В результате сопоставления сегментации рынка рабочих мест и рынка рабочей силы, мы можем сделать вывод, что феномен кадрового дефицита будет для каждого из сегментов иметь свои специфические особенности. Так, например, в тех секторах, где кандидаты стремятся к получению высокооплачиваемых и стабильных мест работы (которых по умолчанию будет ограниченное количество), будет наблюдаться интенсивная конкуренция как за рабочие места, так и за кандидатов, а причиной кадрового дефицита будет являться высокий уровень требований к кандидатам (выбрать не из кого). В тех же секторах, где требования к кандидатам менее жесткие, рабочих мест много из-за высокой текучести кадров – конкуренция будет менее напряжённой, однако кадровый дефицит всё же будет присутствовать, но причина в том, что не многие кандидаты готовы идти на достаточно низкий уровень оплаты труда и неполные социальные гарантии. Самая сложная ситуация складывается в тех секторах, где требуется тяжелый физический труд – здесь кадровый дефицит сказывается очень остро из-за тяжелых условий труда, большой физической нагрузки и низкой оплаты труда.

Бесспорно, каждое предприятие выбирает собственную стратегию преодоления дефицита кадров, однако сегментирование рынка труда позволяет подойти к решению этой проблемы более качественно, и по средствам комбинаторики различных критериев, вычерчивания профиля целевых групп и знания специфики запросов организации и нужных кандидатов – выбрать наиболее оптимальную и эффективную стратегию поиска и привлечения подходящих кадров

Литература

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
2. В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова. Маркетинг рабочей силы [Электронный ресурс] режим доступа <http://www.marketing.spb.ru/read/m6/31.htm>

Секция 2. Современные подходы к обучению, развитию и мотивации персонала

МЕТОДИКИ ПОДГОТОВКИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНЫХ КАДРОВ ЮРИСТОВ

к. юр. н., доцент, Андреева Любовь Александровна

НФ РГГУ, andreeva56@mail.ru

Социально-экономические и политические процессы, происходящие в России, оказали и продолжают оказывать существенное влияние на систему высшего профессионального образования. Перенасыщение рынка специалистами по юриспруденции, неравномерность распределения специалистов в сфере юридической деятельности требуют новых подходов к подготовке юристов. Отдельные изменения системы подготовки юристов, образовательный стандарт, безусловно, принесут пользу, вместе с тем, отдельные направления подготовки бакалавров, например педагогическое и юридическое одновременно, не получили правового и педагогического фундамента. Такая специализация не обеспечит подготовки ни педагога, ни юриста. В целом, проводимая в рамках Болонского процесса, реформа отечественной высшей школы должна интегрировать российскую систему образования в общемировую, но как любая реформа, она проходит очень болезненно.

Приходится констатировать, что современные процессы в сфере подготовки специалистов с высшим профессиональным юридическим образованием не получили комплексного и системного анализа с точки зрения их публичной направленности и выполнения социальной образовательной функции государства, в результате чего сфера образования стала оцениваться как один из видов предпринимательской деятельности с распространением на нее положений законодательства по защите прав потребителей, и социально значимые образовательные услуги отнесены к одному из видов потребительских услуг. В то же время значимость и уникальность высшего юридического образования как одного из регуляторов и векторов развития интеллектуального потенциала требуют системного анализа и раскрытия публично-правовой природы общественных отношений. Современные инновационные процессы в высшем профессиональном юридическом образовании поставили вопросы необходимости исследования административно-правовых аспектов организации и функционирования системы высшего образования, выявления условий его дальнейшего существования и развития, выработки предложений по их правовому регулированию и организационному

обеспечению.

Двухуровневое высшее юридическое образование и юридическая практика, по-прежнему, сведены к формальному принципу законности. Высшее юридическое образование не способно воспроизводить и передавать правовые ценности, среди которых главная – идея общественного служения юриста. В целом, анализ системы общекультурных компетенций не обеспечивает стандарт по «Юриспруденции» из-за ограниченного количества всех видов и структуры основных образовательных программ бакалавриата.

Обновление и развитие содержания подготовки специалистов является отражением системы требований современного общества к характеру и уровню промежуточных и конечных результатов деятельности ВУЗов. Особое значение в этой связи приобретает заказ на специалистов, востребованных инновационной экономикой или государственными и муниципальными органами и структурами.

Одним из новых направлений подготовки по направлению «Юриспруденция» стала подготовка бакалавров по нормотворчеству. Для правотворческой деятельности важное значение имеет правильное определение понятия и признаков нормативного правового акта, анализ и особенности понятия и признаков нормативных правовых актов различных уровней, их виды, иные формы (источники) права в региональных и местных правовых системах: правовые обычаи, постановления конституционных (уставных) судов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, договоры нормативного содержания, заключения экспертов. Недостатки законодательной техники могут быть причиной несоответствия нормативных правовых актов, в том числе: предотвращение коллизий между нормативно-правовыми актами разных уровней (правовая экспертиза проектов нормативных правовых актов); выявление коллизий между нормативно-правовыми актами (в ходе государственной регистрации и учета нормативных правовых актов и мониторинга); возложению юридической ответственности за признание недействительными нормативных правовых актов; заключения криминологической и антикоррупционной экспертизы, обязательные для исполнения. Следует обратить внимание и на жесткое ограничение по количеству часов по программе бакалавриата, что неизбежно отразится на качестве подготовки. Учитывая бурное развитие отраслевого законодательства, студент не в состоянии будет усвоить весь объем необходимой информации, а, следовательно, пострадает качество, знания будут фрагментарны. Несколько облегчит положение студента узкая специализация, но вместе с тем, без основных фундаментальных отраслей права, усилия будут сведены на «нет». Выпускник-бакалавр, получивший профессиональную подготовку по нормотворческой деятельности, и не имеющий фундаментальных знаний по теории государства и права и основам отраслевого законодательства – бесполезен, а иногда и «опасен»

для правоприменительной деятельности.

В частности, переход на двухуровневую систему требует изменения и количественного, а главное качественного, состава преподавательских кадров, соотношение остепененных и иных преподавателей. Трудно сохранить преемственность преподавательских кадров, стимулировать молодых сотрудников, а также привлекать их к практике, так как оплата преподавательского труда не соизмерима с профессиональной деятельностью юриста, а переход на практику, во многих случаях, исключает участие в учебном процессе. За последние годы из-за увеличения интенсивности труда практических работников и низкой оплаты труда преподавателей вуза сократился приток в юридические вузы на преподавательскую работу практических работников, что не может не отразиться на качестве преподавания.

Безусловно, разрабатывая проекты стандартов, прежде всего необходимо было решить вопросы содержания юридического образования, которое затем и заложить в государственные стандарты. Анализ федеральных государственных образовательных стандартов по «Юриспруденции» позволяет прийти к некоторым выводам:

Структура ООП бакалавра состоит из трех циклов (гуманитарный, социальный и экономический цикл, информационно-правовой цикл и профессиональный цикл). Вместе с тем, анализ современной юридической практики показывает, что математика все чаще становится действенным инструментом исследования юридических объектов, так как значительно увеличился объем нормативно-правовой, криминологической, уголовной и другой информации, которая требует математической обработки и интерпретации. По мнению автора, отсутствие математического цикла приведет к ухудшению подготовки будущих юристов. В то же время появление дисциплин – «Информационные технологии в юридической деятельности» и «Юридическая техника», по мнению автора, улучшат качество подготовки по отдельным видам юридической деятельности и бакалавров в целом.

Профессиональный цикл государственного стандарта по юриспруденции бакалавров включает достаточное количество дисциплин в базовой (обще-профессиональной) части. Однако имеются замечания по базовой части как по набору дисциплин, так и по количеству часов, отводимых на изучение каждой из этих дисциплин. Требуется пересмотра подход к таким базовым юридическим дисциплинам, к которым традиционно относится «Административное право». Необходимо увеличение часов на изучение блока административно правовых дисциплин: административного права России, административного процесса и административного права зарубежных стран, что позволит усилить профессиональные возможности выпускников в решении практических вопросов в сфере государственного управления, применения норм административного права, квалифицированной защиты прав и

законных интересов граждан и юридических лиц.

По мнению автора, исследователя в области административного права и практикующего юриста в этом направлении, участвующего в процессах, предметом которых являются вопросы административной ответственности, справедливо введение в государственный образовательный стандарт в качестве самостоятельных дисциплин «Административного процессуального права» и «Административного права зарубежных стран», которые имеют самостоятельные предметы и методы административно правового регулирования, а не делить курс «Административное право» на две части.

Безусловно, федеральные государственные образовательные стандарты упорядочили требования по подготовке по направлению «Юриспруденции» по квалификации «бакалавр», определены виды профессиональной деятельности подготовки бакалавров по юриспруденции: нормотворческая, правоприменительная, правоохранительная, экспертно-консультационная, педагогическая (преподавание правовых дисциплин в образовательных учреждениях, кроме высших учебных заведений). Среди традиционных профессиональных задач перед бакалаврами ставятся и новые задачи – нормотворческая деятельность, предполагающая участие в подготовке нормативно-правовых актов. Представляется, что это важнейшее направление деятельности юриста, не будет обеспечено, так как выбор конкретных видов профессиональной деятельности определяется высшим учебным заведением совместно с обучающимися, научно-педагогическими работниками и объединениями работодателей. Обновление и развитие содержания подготовки специалистов является отражением системы требований современного общества к характеру и уровню промежуточных и конечных результатов деятельности вузов. Особое значение в этой связи приобретает заказ на специалистов, востребованных инновационной экономикой или государственными и муниципальными органами и структурами.

Процесс правотворчества предполагает непрерывность функционирования механизма, который должен своевременно решать различные задачи по созданию нормативных правовых актов и объединять для этого усилия государственных органов и их должностных лиц, граждан, используя современные технологии. Система правотворчества не развивается изолированно от институтов гражданского общества, в процесс могут включаться и различные общественные органы: общественные палаты и комиссии, электронные публичные слушания и обсуждения проектов законов, имеющих большое значение. Правотворческий процесс потребует подготовки специалистов нового направления по специальности «юриспруденция», а именно «юридических технологов правотворчества», способных с помощью электронных средств нормотворчества значительно сократить процесс подготовки и обсуждения

нормативного акта, а также повысить его качество.

Административно-правовой статус любого ВУЗа отражает его положение в системе общественных отношений как коллективного субъекта, фиксирует систему управленческих связей между ним и органами власти, служит основой стабильности и определенности этих связей. Успешное реформирование высшего образования в условиях рыночных отношений, реализация потребностей личности в высшем профессиональном юридическом образовании, защита прав и интересов граждан в этой сфере, развитие различных форм образования – все это требует четкого определения правового статуса ВУЗа, повышения эффективности и совершенствования управления высшим образованием.

ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ – КТО ЭТО?

Барская Анастасия Викторовна

СФ РГУИПП, muxa-nastia@yandex.ru

Незаменимых сотрудников, конечно, не бывает. Любому специалисту замену найти можно: долго или быстро, легко или с трудом – но это вполне реально. А вот ценные сотрудники встречаются достаточно часто. И отношение руководства к ним – особое. Так что же это за работники такие – ценные – и как ими становятся?

Речь идет в первую очередь о талантливых людях, борьба за которых становится основой современного менеджмента.

Нередко эффективная работа компании напрямую зависит от работы нескольких конкретных людей – ценных сотрудников. И их уход может существенно пошатнуть дела фирмы. Поэтому проблема сохранения таких специалистов – вопрос выживания компании на рынке.

Однако, ценные специалисты – это не только вышеупомянутые талантливые работники. В принципе, это все те, чей уход может серьезно осложнить работу фирмы. А уж переход к конкурентам вообще ставит под угрозу ее благополучие. Обычно таким людям очень сложно найти замену. Процесс подбора затягивается, и новый человек, как правило, оказывается гораздо хуже покинувшего компанию ценного специалиста. Поэтому и отношение начальства к таким сотрудникам весьма уважительное, даже трепетное.

И это наглядно иллюстрирует следующий факт: три четверти опрошенных руководителей британских компаний сказали, что лучше отпустят своих ценных сотрудников в длительный отпуск, чем потеряют их совсем. Согласно результатам опроса, 44% ответивших начальников выплачивают заработные платы своим отсутствующим на рабочих местах ценным сотрудникам для того, чтобы удержать их в компании и

стимулировать возвращение.

В российских компаниях сегодня подбирают особые материальные и нематериальные стимулы для удержания ценных кадров.

Обычно это:

- обучение (личное или детей);
- предоставление кредитов (на покупку квартиры, машины и др.);
- медицинские страховки;
- понятная и реальная перспектива карьерного роста;
- предоставление комфортных условий работы.

Ценных сотрудников удерживают в компании всеми силами и средствами. Ведь найти в короткие сроки адекватную замену хорошему специалисту достаточно сложно. Причем, чем выше должность и сложнее бизнес, тем больше времени потратит компания на поиск достойной кандидатуры. Конечно, можно для всех "ключевых" должностей выращивать в компании потенциальную замену. Однако, это проще сказать, чем сделать, потому что многие "ключевые фигуры" явно или неявно сопротивляются росту своих подчиненных. То есть, стремятся остаться незаменимыми.

Понятно, что такое особое отношение хочется получить любому работнику. Как же руководители компании определяют, кто является ценным сотрудником, а кто – обычным? По мнению специалистов по кадрам, основными критериями "ценности" сотрудника являются следующие:

- уход его из фирмы повлечет за собой сбой в деятельности его подразделения;
- подбор специалиста на эту должность потребует значительных трудозатрат;
- для эффективной работы новый сотрудник должен будет пройти предварительное, достаточно сложное, обучение (введение в должность);
- возможная передача информации, которой обладает сотрудник, третьим лицам (конкурентам, государственным органам) может нанести прямой или косвенный ущерб фирме; сотрудник имеет связи с "внешними" лицами, которые значимы для фирмы.

Как же стать незаменимым сотрудником и получить все вышеперечисленные блага плюс особое отношение со стороны руководства? В принципе, существует пять вариантов.

Вариант первый: талант плюс труд плюс умение подать себя. То есть, человек должен являться в своей области отличным специалистом "по призванию", проявлять трудолюбие и уметь подать себя и результаты своей работы "в нужном свете" начальству. Научиться всему этому вполне можно, но только в том случае, если присутствует первая и основная в данном варианте составляющая – талант. А если он не проявляется?

Существует еще четыре варианта.

Вариант второй: стать "лицом компании". То есть, взять на себя все представительские функции и со временем начать олицетворять фирму для деловых партнеров, клиентов, прессы. Проявив настойчивость и изобретательность, можно даже превратить себя в часть имиджа компании. И смена такого "лица" станет для предприятия весьма затруднительной, а иногда даже невозможной. Но не стоит забывать: этот вариант требует максимально напряжения, умения быть постоянно на виду и не уставать. Публичность – дело утомительное, с которым справляются далеко не все.

Вариант третий: надежный помощник начальника. Конечно, имеется в виду "самый главный начальник", ведь все остальные уходят и приходят, а он обычно остается надолго. Идеально, если он к тому же владелец или совладелец компании. Тогда роль его хорошего помощника поможет надолго стать ценным кадром. Однако, в этом случае необходимо: во-первых, иметь с начальником постоянные контакты, во-вторых, быть отличным психологом, и, в-третьих, испытывать симпатию к руководителю. Без этого стать его "правой рукой" вряд ли удастся.

Вариант четвертый: "замкнуть" на себе большинство рабочих контактов. Создать базу данных, доступ к которой максимально затруднить для всех остальных сотрудников. Построить с клиентами и партнерами "особые" отношения, основанные на личной симпатии. При этом надо постоянно давать понять руководству, что все деловые связи держатся только благодаря этим отношениям. И ненавязчиво намекать, что при уходе из компании все клиенты и поставщики будут для организации потеряны. Но этот вариант очень напоминает "шантаж" и "пройдет" далеко не со всеми типами руководителей.

Вариант пятый: трудиться "без сна и отдыха". Брать на себя кучу дополнительных обязанностей, не требуя повысить зарплату; безропотно выходить сверхурочно: в выходные и праздники; брать работу на дом и тому подобное. Конечно, любой начальник это оценит. И будет наваливать все больше и больше... Этот вариант – самый тяжелый и ненадежный. Ведь долго выдержать такой ритм работы достаточно сложно, а отказаться от дополнительных нагрузок со временем будет практически невозможно.

Вот и получается, что самым лучшим вариантом является все же первый – талант, труд и умение себя преподнести. А если талант не проявляется, то, наверное, стоит задуматься: почему? Скорее всего, человек просто занимается не тем делом. Так может быть лучше поискать свое призвание, а не стараться казаться незаменимым, занимая "не свое место"?

ВЫЯВЛЕНИЕ ЛАТЕНТНЫХ HR-КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ НА ОСНОВЕ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВЕДОМОСТЕЙ УСПЕВАЕМОСТИ

Батулин Игорь Сергеевич
СФ РГУИТП, *bis@in-nov.ru*

Современные информационные системы контроля и управления учебным процессом позволяют существенно расширить возможные методы анализа и извлечения структурированных данных, связанных с успеваемостью студентов. Однако на практике эти возможности не используются. В лучших случаях вычисляются средние баллы – по студенту, по группе, по дисциплине. Либо тренды – например, изменение средней успеваемости студента в процессе обучения, либо тренд среднего балла разных групп обучаемых для одной выбранной дисциплины.

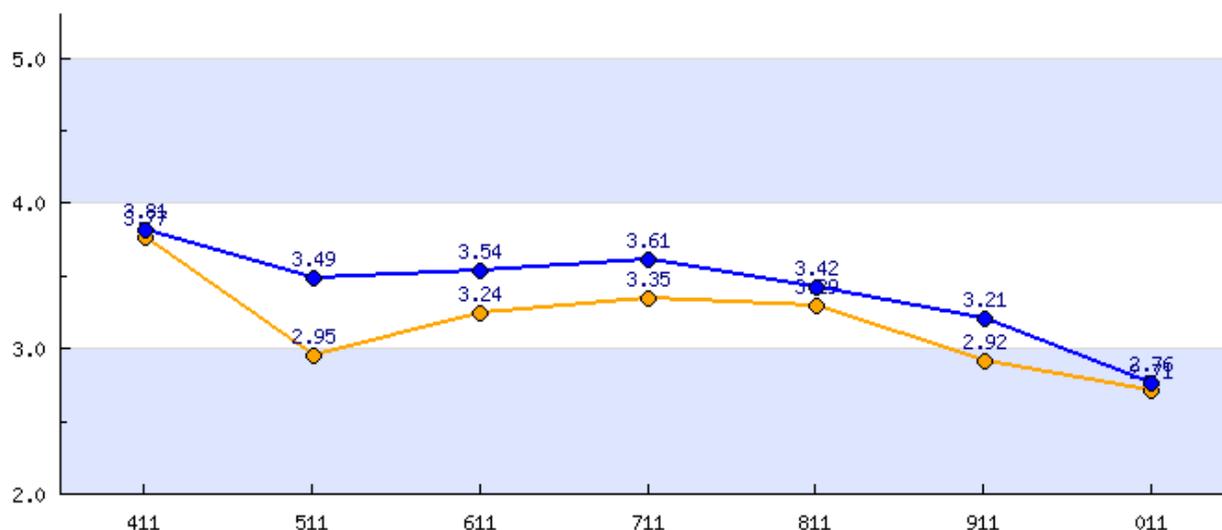


Рисунок 1 – Средний балл по математике по группам / годам
(желтая линия – 9 недель, синяя линия – семестр,
группа 411 – 2004 год поступления, 511 – 2005 и т.п.)

Типичным направлением эффективного использования новых информационных технологий является статистический анализ успеваемости. В частности, предлагается инновационный метод выявления латентных компетенций выпускников на основании их оценок успеваемости. При этом производится извлечение различных латентных (скрытых) факторов из "сырых" данных – базы оценок. Результаты анализа могут использоваться для оптимизации учебного процесса, для подготовки и распределения тем курсовых работ, дипломов, для контактов с потенциальными работодателями, для научной деятельности.

Наличие таких скрытых взаимосвязей не является чем-то новым и неизученным. Многие такие зависимости очевидны любому

преподавателю и студенту. Даже если просто рассмотреть ведомости успеваемости студентов в группе, то визуально можно обнаружить некоторые достаточно очевидные взаимосвязи.

	Основы управления персоналом	Психология профессиональной деятельности	Социология и психология управления	финансы и кредит	Производственная практика	Безопасность жизнедеятельности	Бухгалтерский учет	Методы и методики подбора персонала	Профессиональные навыки и умения менеджера	Психологические основы управления персоналом	Физическая культура
число часов:	120	85	86	150	0	90	34	75	130	75	34
тип аттестации:	ЭКЗ	ЭКЗ	ЭКЗ	ЭКЗ	ПР	зач.	зач.	зач.	зач.	зач.	зач.
1. Алёна Сергеевна Б.	4 (90)	4 (68)	5 (78)	5 (150)	5	5 (81)	4 (28)	5 (69)	4 (98)	3 (38)	5 (32)
2. Екатерина Александровна Б.	4 (107)	4 (72)	5 (83)	5 (137)	5	4 (80)	4 (27)	5 (68)	5 (117)	3 (56)	5 (31)
3. Галина Александровна Б.	5 (115)	4 (75)	5 (83)	5 (150)	4	5 (81)	4 (27)	5 (70)	5 (117)	3 (38)	5 (31)
4. Александра Геннадьевна Б.	4 (107)	4 (73)	5 (80)	5 (143)	5	5 (90)	5 (33)	5 (68)	5 (120)	5 (68)	4 (28)
5. Евгения Сергеевна Г.	4 (102)	5 (84)	5 (80)	5 (137)	5	5 (90)	4 (28)	5 (70)	5 (128)	5 (71)	4 (28)
6. Алёна Геннадьевна Е.	4 (90)	5 (78)	5 (78)	5 (150)	5	5 (84)	5 (32)	5 (68)	4 (100)	3 (38)	3 (24)
7. Екатерина Евгеньевна Е.	3 (85)	3 (61)	4 (70)	5 (150)	5	5 (81)	5 (32)	4 (65)	3 (95)	4 (65)	5 (31)
8. Елизавета Алексеевна Е.	5 (115)	5 (81)	5 (86)	5 (150)	5	5 (81)	5 (33)	5 (75)	5 (128)	5 (69)	5 (34)
9. Александр Анатольевич Ж.	3 (80)	4 (71)	3 (43)	4 (131)	4	4 (68)	3 (22)	4 (57)	4 (98)	3 (56)	5 (32)
10. Елена Константиновна З.	4 (90)	4 (74)	4 (75)	5 (150)	5	4 (79)	5 (32)	5 (68)	4 (99)	4 (57)	4 (26)
11. Анна Владимировна К.	4 (101)	4 (68)	5 (78)	5 (150)	5	4 (78)	4 (28)	4 (60)	3 (97)	5 (69)	3 (18)
12. Никита Владимирович Л.	4 (90)	4 (74)	4 (65)	5 (137)	5	5 (81)	3 (20)	4 (65)	3 (97)	3 (38)	5 (34)
13. Анастасия Анатольевна М.	3 (86)	3 (60)	4 (65)	4 (131)	5	4 (77)	4 (28)	4 (60)	4 (98)	3 (56)	3 (25)
14. Оксана Сергеевна М.	4 (96)	5 (79)	5 (78)	5 (143)	5	5 (81)	5 (34)	5 (75)	5 (120)	5 (68)	5 (31)

Рисунок 2 – Пример сводной ведомости

Например, студенты, плохо учащиеся по одним дисциплинам, как правило, плохо учатся и по другим. И наоборот – отличники по ряду предметов, скорее всего, имеют хорошие и отличные оценки по остальным предметам. Есть даже часто употребляемое выражение: "Сначала студент работает на зачётку, потом зачётка работает на студента".

Однако, другие такие взаимосвязи неочевидны. Более того, первоначальный анализ наводит на мысли об ошибках в данных, о высоких погрешностях измерений, о слишком больших случайных

отклонениях. Но это не так. Множество "странных" зависимостей легко объясняется латентными факторами, которые имеют разумное объяснение и подтверждаются исследованиями.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
	КСЕ1	Культ	Матем	Информ	КСЕ2	Матем2	История	Теория	Эконом	Форм	Матем	Прогн	Эст	Филос																						
1	1,00																																			
2	0,63	1,00																																		
3	0,51	0,43	1,00																																	
4	0,39	0,42	0,44	1,00																																
5	0,78	0,61	0,57	0,39	1,00																															
6	0,51	0,31	0,81	0,42	0,55	1,00																														
7	0,22	0,04	0,19	-0,02	0,10	0,08	1,00																													
8	0,71	0,60	0,54	0,49	0,78	0,55	0,11	1,00																												
9	0,53	0,44	0,47	0,54	0,59	0,39	-0,21	0,55	1,00																											
10	0,51	0,50	0,77	0,44	0,62	0,88	0,03	0,68	0,47	1,00																										
11	0,59	0,56	0,52	0,24	0,71	0,59	0,30	0,70	0,49	0,73	1,00																									
12	0,69	0,59	0,53	0,36	0,69	0,60	0,23	0,70	0,56	0,64	0,82	1,00																								
13	0,76	0,67	0,68	0,45	0,81	0,63	0,20	0,87	0,55	0,74	0,81	0,80	1,00																							
14	0,53	0,56	0,62	0,38	0,72	0,56	0,32	0,67	0,53	0,67	0,76	0,69	0,78	1,00																						
15	0,41	0,31	0,44	0,15	0,38	0,44	0,17	0,56	0,32	0,44	0,43	0,44	0,54	0,52	1,00																					
16	0,53	0,55	0,62	0,44	0,56	0,52	0,11	0,66	0,42	0,62	0,57	0,55	0,74	0,63	0,36	1,00																				
17	0,47	0,55	0,51	0,35	0,60	0,56	0,16	0,70	0,38	0,72	0,79	0,72	0,73	0,66	0,61	0,75	1,00																			
18	0,67	0,65	0,66	0,45	0,71	0,65	0,13	0,82	0,49	0,76	0,78	0,77	0,90	0,76	0,54	0,82	0,78	1,00																		
19	0,51	0,59	0,39	0,39	0,57	0,41	-0,06	0,62	0,51	0,54	0,66	0,64	0,70	0,48	0,38	0,67	0,74	0,71	1,00																	
20	0,49	0,48	0,46	0,43	0,60	0,50	0,07	0,73	0,31	0,57	0,53	0,63	0,75	0,56	0,56	0,72	0,78	0,80	0,61	1,00																
21	0,59	0,57	0,60	0,52	0,60	0,53	0,27	0,67	0,37	0,65	0,66	0,65	0,73	0,58	0,51	0,68	0,82	0,70	0,65	0,59	1,00															
22	0,12	0,11	0,24	0,19	0,26	0,21	-0,35	0,32	0,22	0,24	0,01	0,27	0,26	0,00	0,14	0,34	0,36	0,28	0,35	0,54	0,34	1,00														
23	0,52	0,35	0,42	0,29	0,48	0,48	0,29	0,54	0,23	0,48	0,51	0,60	0,60	0,48	0,57	0,62	0,77	0,57	0,47	0,75	0,68	0,44	1,00													
24	0,24	0,39	0,18	0,22	0,23	0,23	0,32	0,29	-0,09	0,32	0,44	0,46	0,43	0,28	0,14	0,47	0,52	0,49	0,44	0,53	0,52	0,15	0,45	1,00												
25	0,24	0,23	0,28	0,04	0,35	0,25	-0,11	0,48	0,13	0,28	0,14	0,36	0,40	0,13	0,30	0,40	0,43	0,37	0,41	0,63	0,32	0,85	0,51	0,23	1,00											
26	0,59	0,63	0,46	0,53	0,63	0,47	0,15	0,62	0,35	0,56	0,62	0,66	0,70	0,50	0,42	0,59	0,75	0,65	0,67	0,64	0,87	0,37	0,68	0,66	0,36	1,00										
27	0,56	0,63	0,43	0,51	0,64	0,50	0,05	0,66	0,46	0,56	0,59	0,72	0,73	0,51	0,47	0,63	0,75	0,75	0,77	0,80	0,70	0,57	0,67	0,62	0,57	0,83	1,00									
28	0,51	0,54	0,51	0,47	0,66	0,60	0,12	0,69	0,40	0,70	0,72	0,66	0,73	0,70	0,55	0,71	0,89	0,79	0,65	0,74	0,86	0,38	0,70	0,45	0,34	0,81	0,74	1,00								
29	0,61	0,66	0,53	0,50	0,66	0,56	0,23	0,78	0,37	0,64	0,70	0,79	0,84	0,68	0,55	0,66	0,79	0,82	0,86	0,86	0,72	0,39	0,77	0,62	0,49	0,81	0,67	0,76	1,00							
30	0,62	0,61	0,47	0,44	0,65	0,46	0,13	0,67	0,29	0,52	0,58	0,67	0,74	0,42	0,36	0,61	0,71	0,70	0,68	0,79	0,72	0,49	0,73	0,67	0,58	0,88	0,64	0,68	0,88	1,00						
31	0,36	0,34	0,40	0,32	0,48	0,28	0,35	0,47	0,13	0,33	0,44	0,52	0,57	0,41	0,15	0,48	0,50	0,56	0,48	0,61	0,56	0,43	0,46	0,68	0,46	0,59	0,69	0,46	0,69	0,74	1,00					
32	0,60	0,58	0,52	0,36	0,69	0,61	0,19	0,75	0,36	0,66	0,75	0,73	0,77	0,68	0,64	0,65	0,87	0,82	0,67	0,78	0,81	0,36	0,69	0,42	0,43	0,76	0,75	0,94	0,80	0,72	0,48	1,00				
33	0,34	0,45	0,16	0,30	0,45	0,36	0,27	0,48	0,07	0,45	0,68	0,56	0,59	0,47	0,27	0,41	0,67	0,56	0,59	0,55	0,60	0,12	0,53	0,53	0,14	0,67	0,62	0,71	0,70	0,61	0,45	0,71	1,00			

Рисунок 3 – Корреляция успеваемости по дисциплинам

Существуют ещё менее очевидные факторы. Например, по результатам анализа успеваемости студентов Северного филиала РГУИТП по дисциплинам математика, философия и экономика выявлена следующая зависимость (метод взвешенных наименьших квадратов):

Если обратить внимание на "срез" графика при "пятерке" по экономической теории, то можно обнаружить странную картину: хорошая успеваемость по математике означает плохую успеваемость по философии. И наоборот – "тройки" по математике практически означают "пятерки" по философии. Если взять другой "срез" – для "пятерки" по математике, то рост успеваемости по экономике означает падение успеваемости по философии. Налицо аналогичная странная зависимость. Результаты можно попытаться объяснить недостаточно характерной выборкой студентов, ошибками преподавателей в оценке знаний, различием потребностей дисциплин к знаниям и навыкам учащихся и т.п. Однако такая зависимость подтверждается и для других групп студентов, для других преподавателей, хоть и в меньшей степени.

В качестве рабочей гипотезы для объяснения взаимосвязи, предложено выделение двух латентных факторов, условно названных "аналитическое, абстрактное мышление" и "коммуникабельность". Второй фактор даже лучше назвать разговорным выражением "хорошо подвешенный язык". Эта гипотеза достаточно разумно объясняет полученные данные.

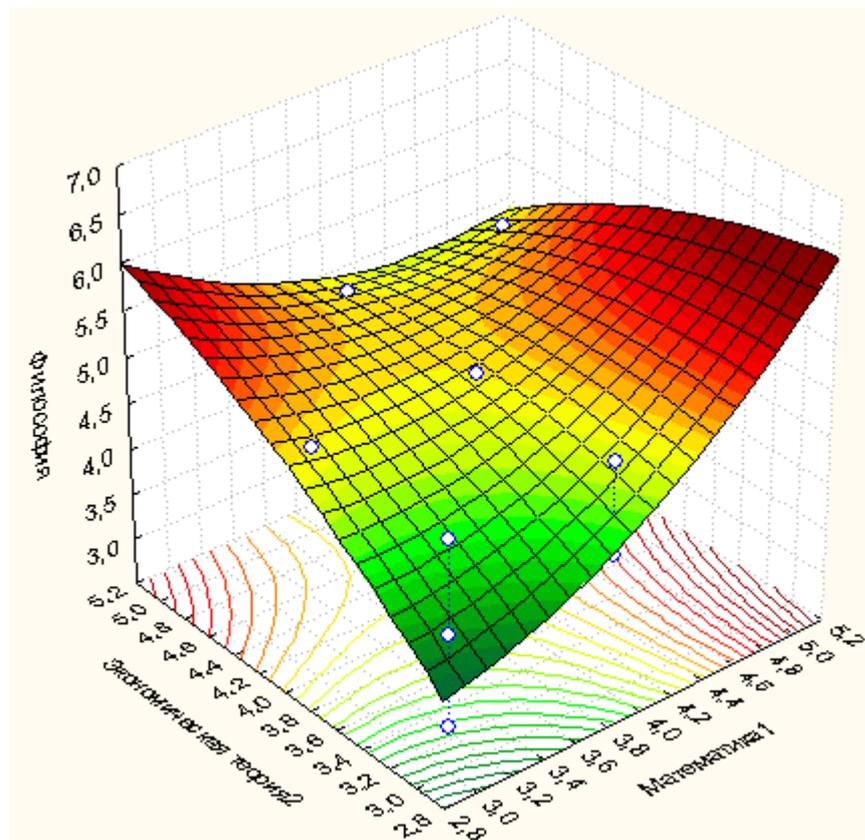


Рисунок 4 – Взаимосвязь оценок "Математика – Философия – Экономика"

Математика требует абстрактного и аналитического мышления. Потому те, у кого оно развито, получают хорошие оценки (при прочих одинаковых факторах). Аналогично для философии – у тех, у кого развита коммуникабельность, получают по философии хорошие оценки (так как обычно, там надо объёмно и красноречиво рассказать исторический факт или распространённую ситуацию). Однако экономика требует обоих факторов – и аналитического мышления и умения хорошо рассказывать. При этом диаграмма хорошо показывает, что "пятёрка" по экономике может быть набрана даже только одной, но хорошо развитой компетенцией, например, отличным "аналитическим и абстрактным мышлением". Т.е. студент хорошо считает, выводит формулы, выполняет математические преобразования, однако не может ничего рассказать и пояснить. При этом, очевидно, по философии, у этого студента может быть оценка хуже, т.к. хорошо рассказывать он не умеет, а это фактически основное, что требуется на этой дисциплине.

Теперь рассмотрим зависимость при "тройке" по математике, когда мы предполагаем, что не развито "аналитическое мышление". Очевидно, что хорошие оценки по экономике могут объясняться только тем, что студент (даже не зная формул и не умея выполнять расчеты), имеет "хорошо подвешенный язык" и получает хорошие оценки только благодаря

этому, т.к. может подробно и наглядно рассказать вопрос. В ряде случаев достаточно только одной этой хорошо развитой компетенции, чтобы получить "пятерку" по экономике.

В подтверждение гипотезы из общей выборки были вручную выделены группы студентов, обладающих той или иной сильно развитой компетенцией. Результаты были показаны преподавателям, которые подтвердили, что первые действительно обладают хорошими навыками аналитического мышления, в то время как другие умеют хорошо говорить и рассуждать.

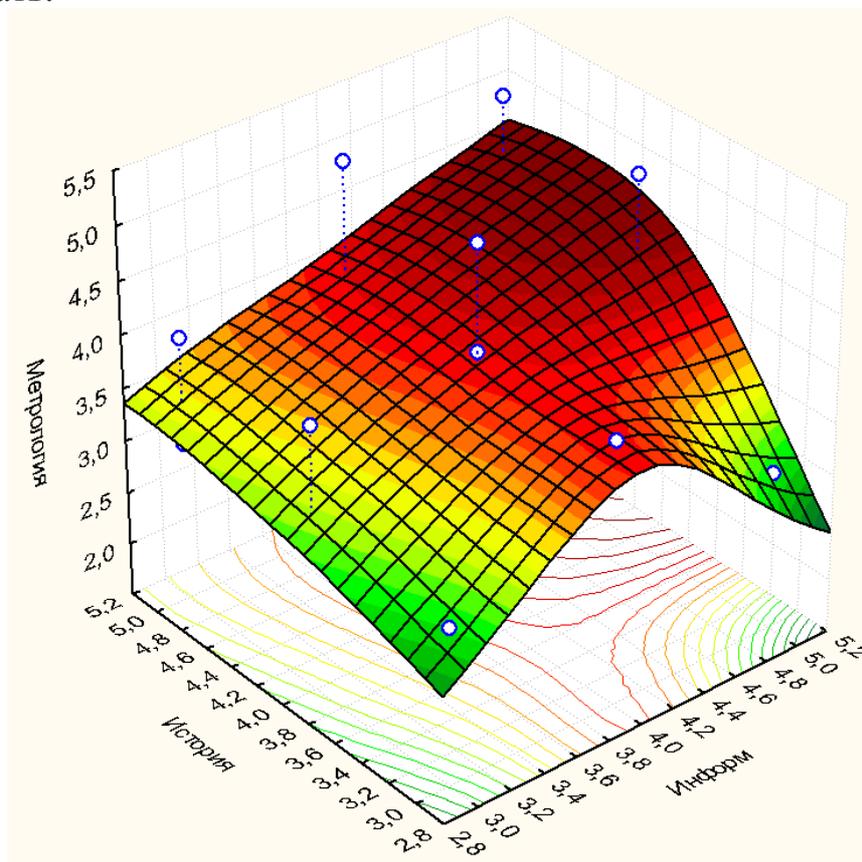


Рисунок 5 – Взаимосвязь оценок "История – Информатика – Метрология"

Аналогично объясняются и другие подобные взаимосвязи, например, "История – Информатика – Метрология". Но тут уже необходимо учитывать другие латентные факторы: хорошую память, запоминание (требуется для "Истории"), навыки в информационных технологиях (требуется для "Информатики") и т.п.

Очевидно, что выявленные латентные факторы слабо соотносятся с общекультурными и профессиональными компетенциями, утвержденными в образовательном стандарте. Эти факторы скорее зависят от характера человека, от психологических черт личности, от воспитания, от кругозора и модели поведения в обществе. И действительно, большинство этих факторов в процессе обучения сильно изменить не получится. Однако, для устройства на работу, HR-специалисты, хед-хантеры, менеджеры по

персоналу смотрят в первую очередь именно на эти черты. Потому выявление и документальное подтверждение HR-компетенций (при желании выпускника) будет хорошим дополнительным бонусом к диплому и резюме.

МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ ГРАФА ИНФОРМАЦИОННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ НА НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПОРТАЛЕ

Батулин Игорь Сергеевич
СФ РГУИТП, bis@in-nov.ru

Когда вы читаете статью в интернете, сообщение в форуме или какой-то присланный по почте документ, то часто у вас возникают вопросы:

Кто написал этот текст?

Можно ли доверять этому человеку?

Насколько компетентен он в данном вопросе?

Чем он занимается, какая у него профессия, образование?

Как выглядит и сколько ему лет?

Иногда ответы на эти вопросы легко найти. Однако, в большинстве случаев, это практически невозможно. С другой стороны, степень доверия читателя к документу, сильно зависит от информации о личности автора.

Последнее время проблема многих интернет-ресурсов – избыточная масса недостоверной, некорректной и часто неправильной информации. Более того, во многих случаях эта информация подтверждается другими некомпетентными пользователями, участвующими в дискуссии.

Для борьбы с этой проблемой существуют механизмы вычисления и отображения "авторитета" пользователя. Например, коммуникационные интернет-ресурсы (форумы, блоги, порталы, социальные сети) обладают встроенными средствами рейтингования пользователей по тем или иным критериям. Однако эти системы примитивны, и не могут быть использованы для более-менее сложной научной или образовательной работы.

Рассмотрим наиболее распространённые измеримые количественные и качественные характеристики пользователя, которые определяют его компетенцию и авторитет на ресурсе. Это время регистрации на ресурсе, количество сообщений, внутренние репутации, награды, "звания", наполненность профиля, достоверность информации, грамотность написания сообщений и некоторые другие. Однако их использование имеет множество недостатков:

Давняя дата регистрации на ресурсе говорит лишь о том, что пользователь не "забросил" этот интернет-ресурс, однако ничего не

говорит о его активности.

Количество сообщений, наоборот, говорит о деятельности пользователя. Но тут обычно сложно понять, "набраны" эти сообщения равномерно за несколько лет, либо за последние две недели. Соответственно, утверждать, что это настоящее "лицо" пользователя или же он "играет на публику" – сложно.

"Звания", как правило, отражают лишь дискретные значения количества сообщений пользователя (например, 0-50 новичок, 51-100).

Внутренний рейтинг и "награды" обычно отражают симпатии пользователей друг к другу. Часто эти симпатии приводят к поддержке высказываний друг друга, даже если высказывания неправильны. Потому, этот внутренний рейтинг не может отражать компетентность участника дискуссии.

Анализ компетенций посредством чтения дискуссии требует слишком много времени (т.к. для каждого пользователя надо прочитать репрезентативную выборку его сообщений, из разных тем).

Помимо перечисленных формальных критериев, можно изучить сохраненные сообщения и материалы пользователя. Проанализировав предыдущие реплики и ответы на них, можно составить более-менее точное представление об уровне компетентности пользователя. Однако это трудоёмкая и длительная работа, часто не дающая нужных результатов.

Для решения вышеуказанных проблем предлагается модель интернет-портала, содержащая элементы семантического веба (веб 3.0). Эта модель позволяет устанавливать различные типы взаимосвязей между пользователями, между информационными материалами, между пользователями и материалами – как своими, так и чужими, между пользователями и связями, установленными другими пользователями и т.п. В простейшем случае установление такой взаимосвязи выглядит как нажатие галочки "согласен" под материалом (устанавливается связь "пользователь – материал"). В сложных случаях, помимо типа взаимосвязи задаётся и второй информационный материал, на который указывает связь, а возможно и дополнительные параметры связи.

В отличие от аналогичных систем, предложенная модель призвана максимально упростить выделение объектов и задание информационных связей. Так, в большинстве случаев, достаточно одного клика мышкой. В частности, предложено автоматическое выделение абзацев текста как уникальных информационных объектов. Во-вторых, установление большинства связей производится через нажатие мышью на всплывающие контекстные пиктограммы, что привычно и удобно для пользователя. Например, связь для абзаца, описывающего идею, может быть в виде пиктограммы "это уже известно", при нажатии на которую устанавливается связь "пользователь – информационный материал".

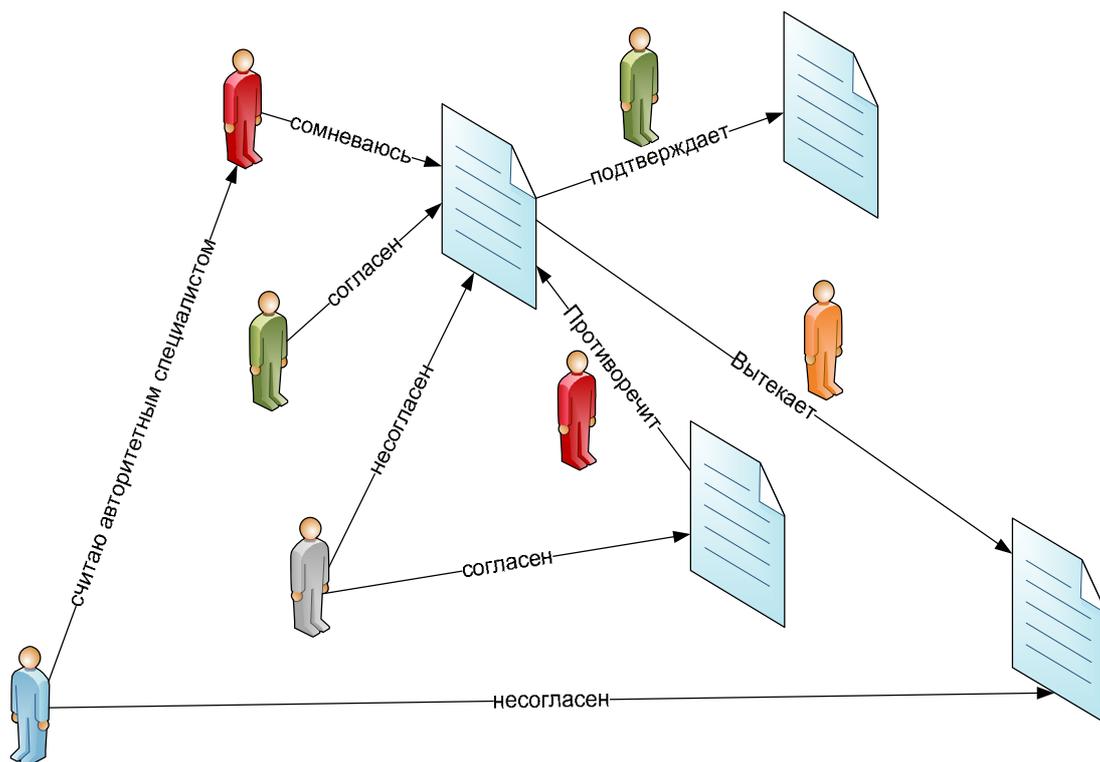


Рисунок 1 – Примеры семантических связей на портале

В более сложных случаях, необходимо дополнительно задать цифровой параметр (например, для связи вида "это потребует некоторого времени", значения могут быть "день-два", "месяц" или "годы"). В других случаях нужно указать ссылку на другой информационный материал (например, для связи "знаю противоположное мнение" – ссылку на источник, где есть опровержение).

Подобная семантическая сеть, будучи достаточно наполненной, позволит статистически выявлять различные характеристики документов и пользователей. Например, документ, с которым несогласно большинство компетентных пользователей, скорее всего, является недостоверным. Или пользователь, авторитет которого признаётся большинством опытных специалистов, скорее всего, действительно является грамотным и компетентным специалистом.

Теперь рассмотрим более сложный пример. Предположим, что оценки вида «согласен / не согласен» одного компетентного пользователя в высокой степени коррелируют с оценками другого пользователя. Это позволяет предполагать, что второй пользователь имеет сходный с первым уровень компетентности.

Для научно-образовательного портала, обеспечивающего взаимодействие пользователей при их совместной работе с информационными материалами, такой автоматический механизм

обработки связей позволит выявлять степень компетентности конкретных пользователей. При этом точность такой оценки будет возрастать при увеличении количества связей, установленных пользователем.

ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Болеевских Марина Сергеевна
НТГСПА, Marika20081@yandex.ru

В настоящее время все больше компаний уделяют внимание внедрению грейдирования, с целью повышения производительности и снижения текучести кадров.

Слово «грейд» произошло от англ. grade – «располагать по степеням, ранжировать». Впервые этот термин употребил американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. В начале 60-х прошлого века он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании.

Система грейдов – это шкала уровней должностей, принятых в компании. Каждое предприятие должно выстраивать ее самостоятельно, в соответствии со своими особенностями, ценностями работника для организационного процесса. То есть, грейды – это позиционирование должностей, при котором руководство компании платят сотрудникам за результат труда. Система оплаты, сочетающая в себе широкий диапазон размеров заработной платы и одновременно четкое распределение по иерархическим уровням.

Грейдирование – это некое распределение должностей в иерархической структуре организации, с указанием ее соответственной ценности для производственной деятельности.

Но уже сама система грейдов впервые появилась полвека назад в США по заказу госструктур, которые хотели разобраться, сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. В итоге была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов, которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности. Это такие факторы, как уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности.

В Российских компаниях грейдирование приобрело свою популярность, после того, как при конкуренции, компании начали обращать внимание на свою главную ценность – персонал, который нужно было мотивировать, в целях снижения текучести кадров.

Технология грейдинга включает в себя следующие этапы:

1. Распределение должностей по значимости для организации.
2. Определение грейдов.

3. Присвоение должностям размеров окладов – тарифов.
4. Изучение рыночного уровня оплаты труда.
5. Анализ и исправление несоответствий.

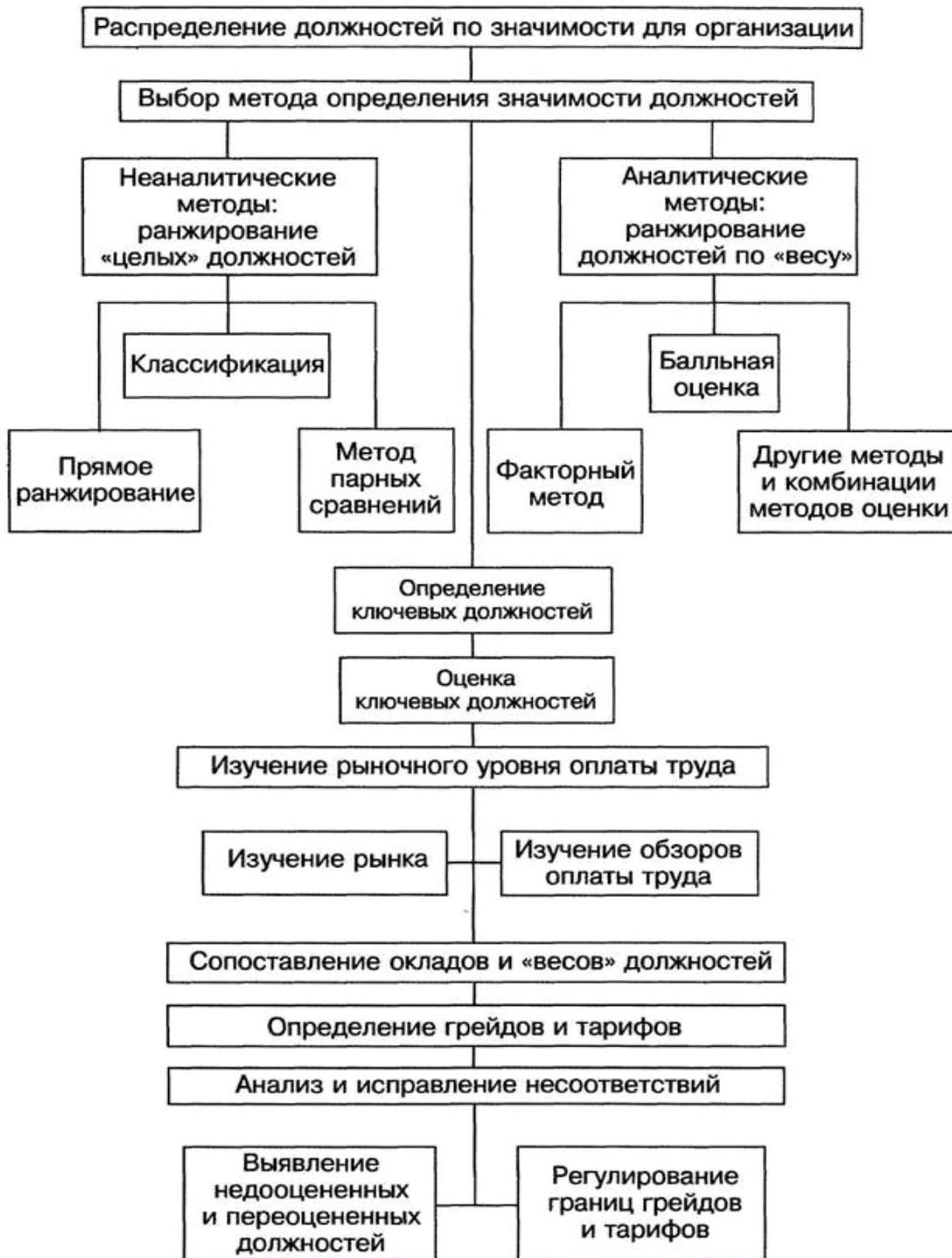


Рисунок 1 – Структура и этапы грейдинга

Суть грейдинга заключается в сопоставлении должностей в соответствии с их значимостью для компании в целом. Для этого используют два типа процедур: аналитические и неаналитические (разбиение весов должностей по значимости, сравнение должностей).

Но внедрение системы грейдов может повлечь за собой ряд сложностей, чтобы их избежать необходимо, чтобы в компании было четко сформированная иерархическая структура, при создании структуры по зарплатам, следует правильно распределять баллы по грейдам.

Существует универсальный метод разработки грейдов: **Метод направляющих профильных таблиц Хея**. Суть данного подхода в том, что оценка должностей проводится по единому набору факторов, к каждому из которых применяется стандартный набор правил. Для оценки рабочих мест по методу Хея используются три ведущих фактора: ноу-хау (совокупность знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, при этом оценивается не только профессиональные знания, но и широта их применения и коммуникативные навыки), решение проблем (уровень процесса мышления, который требуется на данном рабочем месте с точки зрения сложности работы) ответственность сотрудника (уровень процесса мышления, который требуется на данном рабочем месте с точки зрения сложности работы) ответственность сотрудника.

В итоге уже сформированная система должна содержать: название позиции, ее линейную принадлежность, полученные показатели по шкалам работ, интегральный показатель ценности работ данного сотрудника, требования к стандартам трудового поведения, и, конечно же,вилку зарплат.

Если система грейдов внедряется впервые, то лучше пригласить специалиста в данной области, потому что этот процесс очень трудоемок и ответственен и требует специальных знаний.

Система грейдов помогает смотивировать работников к дальнейшей эффективной трудовой деятельности, так как каждый год работники обязаны подтверждать свой грейд результатами трудовой деятельности.

Данный инновационный инструмент мотивации персонала, как мне кажется, является довольно эффективным в своем действии, появляется возможность гибкого подхода к оценке должностей, у работников появляется стимул дальнейшего карьерного роста, удовлетворены уровнем заработной платы все стороны трудовых отношений, что в итоге приводит к снижению текучести кадров.

Анализируя специальную литературу, можно выделить ряд плюсов внедрения системы грейдов:

1.Прозрачность. Сотрудники получают возможность получить представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры;

2.Руководство компании получает инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях;

3.Четкое описание рабочего места каждого сотрудника и оценка

компетенций, на предмет соответствия занимаемых ими должностей;

4. Прогнозируемость Фонда оплаты труда;

5. Открытость дальнейших карьерных перспектив для сотрудника.

Система грейдов позволяет повысить эффективность использования фонда оплаты труда на 10-50% за счет стандартизации, прописывания четких правил расчета и повышения окладов и большей прозрачности.

Желательно, чтобы параллельно с системой грейдов вводилась новая система для начисления переменной части зарплаты. Эта методика называется КРІ (Key Performance Indicators – Ключевые Показатели Эффективности), но она предназначена для расчета эффективности и результативности труда в процентах.

На сегодняшний день система грейдов и КРІ – это две наилучшие системы расчетов зарплат. В паре они полностью унифицируют начисление обеих составляющих зарплаты (постоянной и переменной). Но пока в вашей компании не унифицирована система начисления переменной части, до сведения каждого работника надо довести, что премию дают не просто за выполнение функциональных обязанностей, а за качество и количество.

Резюмируя вышесказанное, хотелось бы отметить, что грейдирование является эффективным инструментом управления персоналом, помогает сформировать четкую систему мотивации персонала, гибкую систему оплаты труда.

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

Григорьева Евгения Сергеевна, Храмцова Ольга Юрьевна

СФ РГУИТП, ferrary@mail.natm.ru

В российской практике далеко не секрет, то, что практически каждая компания уделяет первостепенное внимание привлечению и удержанию лучших сотрудников. В большинстве случаев руководители полагают, что главное – высокое материальное вознаграждение, однако немаловажную роль играет и нематериальный фактор. Корпоративная культура, командный дух, хорошие отношения на работе – эти ценности не учитываются в бухгалтерских ведомостях, но именно благодаря им работник остается верным своей компании.

На работе люди проводят большую часть своей жизни, поэтому хорошо организованный совместный досуг сотрудников и руководства компании – лучшее признание трудовых заслуг всего коллектива.

Корпоративные праздники требуют дополнительных усилий и затрат, однако полученный результат того стоит: такие «события» сплачивают коллектив, дают возможность руководителям увидеть в

сотрудниках людей, а не «кадры», «человеческий фактор» или «ресурс». Людей, которые любят свое дело, знают его, могут ради достижений целей компании работать с большой отдачей. Это сотрудники, а не офисная техника, готовы задерживаться, выходить на работу в праздники, работать в авральном режиме, если того требуют интересы компании.

Корпоративный праздник – обязательный элемент культуры компании, эффективный инструмент формирования положительной мотивации работников. Сплоченность и творческий настрой команды невозможно купить за деньги. Для того чтобы праздник не только удался, но и принес пользу коллективу, следует четко определить цели, которых необходимо достичь. Исследователи корпоративной культуры рекомендуют регулярно проводить праздники, поскольку это позволяет:

- установить корпоративные нормы поведения;
- мотивировать сотрудников к новым достижениям;
- выявить проблемы, снять напряженность в коллективе;
- сплотить коллектив (особенно сформированный недавно);
- установить неформальные связи, облегчающие общение;
- провести диагностику настроения сотрудников;
- развить творческий потенциал работников;
- наградить лучших сотрудников, показать важность для всей компании их вклада в общее дело.

Чаще всего сложность проведения корпоративных мероприятий побуждает директора по персоналу отдавать эту работу на аутсорсинг, привлекать внешних провайдеров. В самом деле, обращение к компаниям, специализирующимся на организации определенных мероприятий, дает ряд преимуществ. Прежде всего, это комплексный подход. Разработку сценария, оборудование (или аренду) помещения, составление меню и решение прочих специфических проблем возьмут на себя специалисты, а не дилетанты. Однако если организовывать корпоративный праздник своими силами, вот ряд советов, которые может дать профессиональный специалист по организации праздничных мероприятий:

1. Начать с опроса мнений. Выясните, какой процент сотрудников одобряет саму идею корпоративного праздника. Если это очень небольшой круг лиц, необходимо за определенное время (не менее полутора месяцев) подготовить «общественное мнение»: разместить в корпоративной прессе, на сайте или на доске объявлений интригующую идею праздника, намекнуть о возможности сюрпризов, поместить выдержки из меню, дать рекламу ресторана и т. п.
2. Сформировать команду сотрудников, ответственных за мероприятие. Они должны работать над воплощением его идей в рабочее время и воспринимать эти задачи как часть трудового процесса, а не непосильную нагрузку к имеющимся у них функциям.

3. Сценарий мероприятия желательно согласовать с руководителем, но написать полный план корпоративной вечеринки должен специалист, чтобы избежать «эффекта Огурцова» из известного фильма «Карнавальная ночь».
4. Помещение, где будет проводиться мероприятие (или место для отдыха на природе), должно быть обязательно подготовлено. Если это выезд на природу, необходимо удостовериться, что к моменту приезда сотрудников там сможет расположиться весь коллектив; позаботиться об инвентаре, развозке после мероприятия и пр. Если это праздник в офисе, помещение должно быть определенным образом «преображено», иметь праздничный вид, давать достаточно места для размещения всех участников.

В организации подобных мероприятий важна **профессиональная организация** – практически любой формат можно наполнить интересным содержанием независимо от времени года.

Оценить подготовку к мероприятию можно по следующим критериям:

1. Оригинальность идеи. Убедиться в том, что похожие идеи не представлены в интернете, не встречались на мероприятиях ваших коллег. Если разработчиком сценария выступает компания по организации праздников, поинтересоваться ее авторством и обязательно требуйте адаптации под вашу компанию.

2. Финансовые затраты. При количестве участников мероприятия до 50 человек для организации проекта необходима работа, по меньшей мере, трех человек. (Гонорар компании-организатора в пределах 200 у. е. предполагает, что над постановкой праздника будет работать не более двух человек.)

3. Качество услуг компании-организатора. Если обращаться к профессиональному организатору праздников, нужно поинтересоваться сроком работы этой компании на рынке услуг, потребовать портфолио. Убедиться, что компания-организатор специализируется на предоставлении услуг именно в том формате, в котором вы видите свой корпоративный праздник. Профессиональные организаторы концертов не всегда способны с тем же качеством подготовить выезд на природу.

4. Сроки. Как показывает опыт проведения подобных мероприятий, для нормальной организации корпоративного праздника необходимо от трех недель до двух месяцев. Начиная работу, вам необходимо подготовить календарный план задач (или потребовать составление такого плана от агентства, с указанием всех статей расходов).

Успех корпоративного праздника на 90% зависит от четкости поставленной задачи. Поэтому прежде чем планировать мероприятие, необходимо прояснить ряд вопросов:

1. На кого оно рассчитано? Праздник не должен быть безадресным.
2. Каковы цели мероприятия – зачем оно нужно и почему без него

нельзя обойтись?

3. Сколько человек можно выделить на его подготовку?
4. Что абсолютно недопустимо во время проведения мероприятий?
Очень важно установить нормы и правила поведения, приемлемые для всех без исключения участников.
5. С каким настроением сотрудники и гости должны уйти домой?
Недопустимо бестактной шуткой или неудачным «сюрпризом» испортить настроение кому-либо из участников.

Именно для создания общего настроения праздника, «сухого остатка», и проводится вся напряженная работа. Приглашение компании-организатора – не панацея. Они не сделают чудеса, если руководство компании не сможет ответить, для чего сотрудникам компании или ее клиентам нужен праздник.

Подводя итоги, еще раз заметим, что корпоративные праздники являются частью социальной политики организации. Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников усталости. Кроме полезного для компании и приятного для работников отдыха, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры.

Исследования показывают, что место проведения праздника большой роли не играет, успешность будет зависеть в основном от программы праздника, от умения его организовать и провести, от созданной атмосферы.

СТАВКА НА МОЛОДЕЖЬ

Гусева Ирина Сергеевна

НовГУ, excluzivchik@mail.ru

Сегодня рынок рабочей силы испытывает острый дефицит кадров, который значительно усиливается с каждым годом. У многих компаний поиск необходимого сотрудника часто занимает длительный период времени.

Для российской действительности характерно наличие острого дефицита кадров технических специальностей и рабочих. Практически все промышленные предприятия соглашаются с тем, что данная проблема действительно существует. Помимо дефицита работников технических специальностей (43%), кадровые службы организаций заявляют о нехватке следующих специалистов: Топ-менеджеров (14%), специалистов по информационным технологиям (11%), сотрудников отдела маркетинга и рекламы (10%), сотрудников отдела логистики (9%), а также специалистов

HR-отдела (5%).

Причин дефицита кадров существует не мало. Основные из них приведены на рисунке 1.

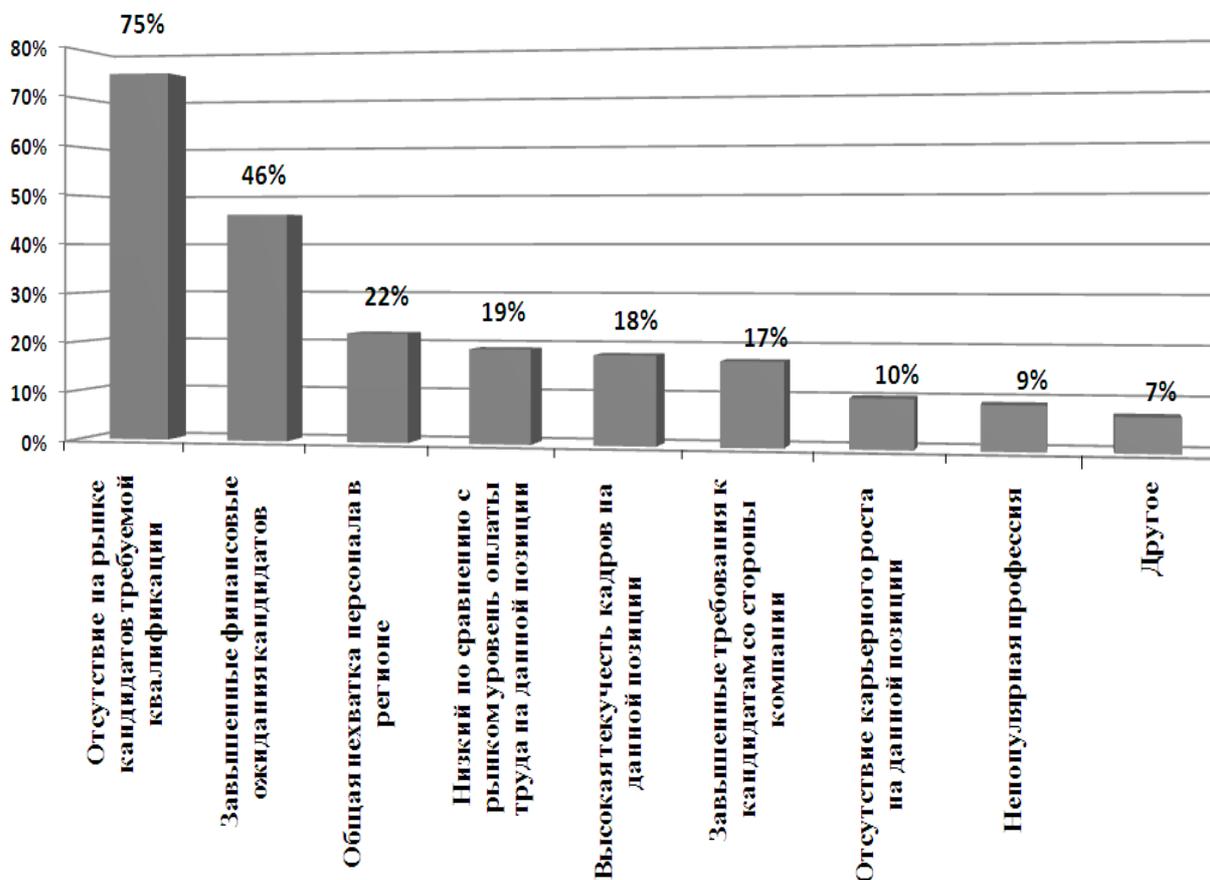


Рисунок 1 – Причины дефицита кадров

Основой для начала кадрового дефицита послужил развал промышленности в 90-х годах двадцатого века. Предприятия сократили выпуск продукции примерно в 2 раза, упала престижность рабочих профессий, большинство молодых людей ушли с заводов и занялись торговлей, постепенно началось и сокращение учебных заведений, выпускающих рабочих и специалистов технических профессий.

Темп нашей жизни непрерывно растет, происходят постоянные изменения техники и технологий и поэтому руководство предприятий и организаций старается больше внимания обращать на молодых специалистов. Обычно они имеют более высокую обучаемость, стремление к развитию. У них отсутствуют неэффективные стереотипы рабочего поведения и негативный опыт, который, порой, позволяет опытным работникам «притормаживать». Он готов выполнять работу, которая опытным специалистам неинтересна. Кроме того, и это самое важное, среди недавних выпускников вузов встречаются очень грамотные молодые люди, имеющие существенный личностный и профессиональный

потенциал для развития. Сложность заключается не только в том, чтобы привлечь выпускников учебных заведений работать в организацию, но и в том, чтобы вызвать желание у ребят пойти учиться в эти заведения.

Можно выделить несколько направлений работы сотрудников HR-отделов в области сокращения дефицита кадров за счет молодых специалистов:

1) Профориентация школьников.

Для компании важно привить интерес школьников к той или иной профессии, чтобы к выпуску из школы они уже определились с выбором профессии. Это возможно осуществить при помощи следующих мероприятий:

- размещение стендов с информацией о компании;
- выступление на школьных собраниях работников организации;
- ввести по согласованию с дирекцией школ углубленное изучение специальных предметов, доплачивая за это учителям;
- организация и проведение за счет компании экскурсий по учебным заведениям, которые готовят необходимых специалистов;
- проведение экскурсий по территории компании.

2) Работа со средними специальными и высшими учебными заведениями.

Компании, нацеленной заполучить лучших выпускников необходимо прилагать большие усилия, так как их могут перехватить фирмы-конкуренты. В данном направлении можно осуществлять следующие действия:

- проведение компанией конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучшего по профессии» среди студентов;
- предложение лучшим студентам стать стипендиатами (стипендия должна превышать государственную стипендию) и заключить договор о взаимных обязательствах (то есть после обучения отработать в компании определенный период времени);
- приглашение студентов для прохождения производственной практики в компанию;
- участие в конференциях, которые проходят в учебных заведениях;
- презентации своей компании в вузах;
- объявления о наборе молодых специалистов, размещенные на досках объявлений в учебных заведениях.

3) Бонусы молодым специалистам.

Для того чтобы молодые сотрудники почувствовали себя нужными организации, чтобы повысить уровень доверия к организации и профессии, компании необходимо разработать ряд дополнительных компенсаций молодым специалистам. К ним можно отнести:

- единовременные подъемные молодым специалистам,
- частичная компенсация оплаты жилья на протяжении нескольких месяцев после трудоустройства;

- зачисление в кадровый резерв.

Это далеко не весь перечень мероприятий, направленных на привлечение молодых специалистов для работы в компании, с целью покрыть дефицит кадров. Однако организациям не стоит забывать, что необходимо не только суметь привлечь сотрудников, но и удержать их.

АУТПЛЕЙСМЕНТ, КАК СОВРЕМЕННАЯ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ

Завдоева Алина Евгеньевна,

к. психол. н., доцент Якимова Зоя Владимировна

ВГУЭС, alina_zavdoveeva@mail.ru, yakimovazoya@yandex.ru

Большинство руководителей достаточно часто бывают озадачены сложной дилеммой: как одновременно избавиться компанию от балласта «лишний» персонал и при этом привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников? Ситуация особенно обостряется в кризисные моменты, когда руководству необходимо сократить большое количество штата и при этом оградить от мысли об увольнении по собственному желанию ключевых сотрудников организации.

Безусловно, «бесчувственный» и прямолинейный руководитель, запросто может уволить бесполезного работника так:

- Очень жаль, но вы нам не подходите...

Или так:

- Вы не справляетесь с работой, поэтому нам придется с вами расстаться. Даю неделю на сдачу дел...

Или даже так:

- Чтобы через пять минут духу твоего здесь не было!!!

Но в большинстве случаев такая прямолинейность – это непозволительная роскошь, потому что, будь Вы хоть тысячу раз правы в никчёмности и бесполезности увольняемых вами сотрудников, но они надежно защищены трудовым законодательством. Кроме того, трудовая инспекция и суд будут вынуждены отреагировать на заявление уволенного сотрудника, если он сочтет себя оскорблённым, униженным и необоснованно уволенным, а для работодателя это всегда лишние хлопоты и незапланированные финансовые затраты.

Трудовой кодекс обязывает работодателя заботиться даже о некомпетентных, ленивых, непочтительных и недисциплинированных работниках, выплачивая им компенсации при увольнении, несмотря на то, что такие «работнички» способны нанести компании серьёзный репутационный ущерб, рассказывая небылицы и распространяя сплетни про «несправедливого» работодателя.

А что же тогда делать, если в результате реструктуризации компании

или других организационных изменениях, нужно уволить сотрудников при массовых сокращениях, что было особо актуально совсем не давно, во время последнего кризиса.

В этом на помощь приходит такая современная персонал-технология как аутплейсмент, которая на Западе стала неотъемлемой частью процесса сокращения персонала организации еще с 70-х годов прошлого века. Что же такое аутплейсмент? И для чего он нужен?

Аутплейсмент (англ. outplacement – «помощь в трудоустройстве уволенных») представляет собой комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя социально-психологическую поддержку, информирование и консультирование увольняемых/уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя.

Аутплейсмент подразделяют на открытый и закрытый. При открытом аутплейсменте работники знают о том, что их увольняют, а работодатель посредством кадровой службы компании или посредника оказывает им помощь в дальнейшем трудоустройстве. При закрытом аутплейсменте работник о готовящемся увольнении не знает. Как правило, речь идет о топ-менеджерах и руководящих работниках, открытый конфликт с которыми для работодателя весьма нежелателен. Задача посредника – сделать так, чтобы сотрудник уволился сам. Для этого используются технологии headhunting: сотрудника «переманивают» в другие компании, список которых согласуется с нынешним работодателем во избежание ухода этого сотрудника к прямым конкурентам.

Подобная забота о своих бывших сотрудниках является инициативой самих компаний. Законодательство от них этого вовсе не требует. Все, что должен сделать работодатель согласно закону – это выдать денежную компенсацию уволенному работнику и выплачивать ему пособие в размере среднемесячного оклада в течение двух месяцев, если человек не может найти работу. На этом вся забота о специалисте заканчивается.

Как показали многочисленные исследования, подобное отношение приносит пользу и самой фирме. Если сотрудника уволить неаккуратно, то это может принести множество проблем, начиная от судебных разбирательств и заканчивая «сливом» коммерческой информации конкурентам, а так же умышленной порчей репутации. Из-за этого фирма может лишиться не только постоянных клиентов, но и ценных, профессиональных сотрудников. Восстановить же запятнанную репутацию бывает очень и очень сложно. Учитывая все это, затраты на аутплейсмент вовсе не кажутся значительными. Как правило, они на порядок меньше, чем затраты на подбор. При этом забота о сотрудниках укрепляет репутацию фирмы, а это вполне можно сравнить с рекламой, на которую также нужно тратить средства.

Профессионально реализованная услуга аутплейсмента дает

возможность:

Помочь тем, кто покидает компанию. Служба персонала работодателя либо специальный посредник в лице кадрового агентства обеспечивает увольняемого сотрудника рекомендательными письмами и характеристиками, необходимыми для постановки на биржу труда справками; помогает в составлении резюме, консультирует по вопросам трудового законодательства, льгот и компенсаций; подбирает не менее трёх подходящих по должности, окладу и условиям работы вакансий; оказывает социально-психологическую помощь в преодолении стресса связанного с потерей работы, помогает в выстраивании индивидуального карьерного плана и отработки навыков эффективной самопрезентации для уверенного прохождения собеседований и т.д.

Используя аутплейсмент в своей кадровой политике, работодатели страхуют себя от неприятностей, связанных с увольнением: сплетен, пересудов и даже судебных исков, которые нередко учиняют бывшие сотрудники, чтобы испортить репутацию компании.

Помочь тем, кто остается. Открытое, заинтересованное отношение работодателя к судьбе своих подчиненных – мощный способ противодействовать негативным настроениям; создать и (или) поддержать позитивный имидж компании как работодателя; развить и укрепить организационную культуру; сохранить высокий трудовой настрой, создать оптимальную мотивацию и поддержать на должном уровне производительность труда остающихся сотрудников.

Сделать процесс реорганизации проще. Аутплейсмент позволяет отработать процедуру увольнения, подготовив менеджеров к исполнению неприятной миссии – передаче работникам извещения об увольнении; сохранить тактичность, деликатность в отношениях и при этом не потерять контроль над общим процессом увольнения.

Привлечение для процесса реорганизации внешних консультантов позволяет существенно снизить нагрузку на собственную внутреннюю кадровую службу компании.

В процессе (процедуре) разрешения ситуаций, связанных с увольнением методом аутплейсмента можно выделить следующие этапы:

1. Планирование реорганизации трудового коллектива.
2. Выявление избыточных ресурсов («лишних» сотрудников).
3. Выбор стратегии проведения увольнений и «пакета услуг» аутплейсмента.
4. Первичное взаимодействие с увольняемыми сотрудниками – информационно-консультативная поддержка.
5. Социально-психологическая поддержка увольняемых.

Собственно реализация пакета услуг по программе аутплейсмента – подбор подходящих вакансий, взаимодействие с биржей труда, кадровыми агентствами, потенциальными работодателями, размещение резюме в интернете; организация курсов повышения квалификации или

переподготовки; юридическая помощь при трудоустройстве и т.д.

Непосредственным осуществлением различных мероприятий в рамках процедуры аутплейсмента занимаются чаще всего приглашенные консультанты. Но может проводиться аутплейсмент и силами службы персонала самой организации. Услуги аутплейсмента работодателям предлагают многие кадровые агентства, для которых аутплейсмент является одним из направлений их деятельности. Как специализированный посредник на рынке труда, кадровое агентство располагает значительными ресурсами и опытом для осуществления мероприятий аутплейсмента, оказания реальной помощи уволенным сотрудникам. При этом работодатель остается в стороне от проблем, которые ложатся на плечи посредника кадрового рынка.

На отечественных просторах аутплейсмент появился с подачи западных фирм. В конце 1990-х годов, когда многим компаниям пришлось увольнять своих сотрудников, западные компании, работающие в России, продемонстрировали, что такое правильный аутплейсмент.

В России аутплейсмент имеет свои особенности. Во-первых, аутплейсментом в основном пользуются иностранные компании, работающие на российской территории, причем в большинстве случаев закрытым аутплейсментом. Компаниям в нашей стране недостаёт понимания важности создания и сохранения позитивного имиджа компании, а многие просто не задумываются о последствиях конфликтного увольнения сотрудника (потеря репутации, не говоря уж о репутации уволенных). В большинстве случаев клиентами услуг по аутплейсменту становятся компании, которые не хотят выплачивать работнику, попавшему под сокращение, большую денежную компенсацию и предпочитают иной формальный способ расставания.

Ещё одной особенностью является, то, что руководители обращаются за услугой аутплейсмента в агентство слишком поздно, наивно, представляя, что одной беседы с сотрудником будет достаточно, хотя по факту требуется не меньше месяца для эффективной и полноценной реализации технологии аутплейсмента.

Другим разногласием, является, то, что российские компании, зная как в идеале выглядит аутплейсмент, думают, что их сотрудникам это все не надо и пользуются так называемым «скромным вариантом», который подразумевает исключительно информацию о подходящих вакансиях и посредничество, осуществляемое кадровым агентством, между увольняемым и его потенциальным новым работодателем, причем мысли и настроения сотрудника никому не интересны.

Но есть и другая крайность, когда работодатель, боясь, что сотрудник обидится, покупает весь аутплейсмент – пакет, что при затраченных усилиях и времени конкретная отдача бывает слишком мала. Работник всего лишь претендует на аналогичную должность, а бывший шеф организует ему комплексную переподготовку по всем статьям.

Еще одним неприятным сюрпризом для агентства являются неправильно оцененный профессиональный уровень увольняемого сотрудника, это большая угроза для карьерного будущего клиента – ему в срочном порядке надо либо переучиваться, либо повышать квалификацию, либо соглашаться на понижение. Естественно, оптимизма уволенному это не добавляет, и только грамотный HR способен переориентировать его с минуса на плюс.

И последней проблемой являются сотрудники, которые действуют не в порыве обиды и гнева, а вполне расчётливо – и это практически не поддающийся коррекции случай: увольняемый точно рассчитал, какую компенсацию он может получить за моральный ущерб, и не собирается отступать. К сожалению, людей, с готовностью меняющих нормальную карьеру на разовую выплату, полно, и даже самый опытный HR тут бессилён.

TALENT MANAGEMENT. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Ковалева Татьяна Александровна, Родина Юлия Владимировна

СФ РГУИТП, Julia-VIZ@mail.ru

Для того чтобы побеждать в спорте, нужны чемпионы, и для того чтобы побеждать в бизнесе, тоже нужны чемпионы. Лидерство на рынке обеспечивается талантливym персоналом. Иметь талантливых сотрудников – это не самоцель бизнеса, а его конкурентное преимущество.

Понятие «Управление талантами» прочно вошло в общую управленческую практику, и то, что когда-то относилось исключительно к области рекрутинга, сейчас объединяет множество областей, включая организационные возможности, индивидуальное развитие сотрудников, повышение эффективности труда и планирование преемственности кадров.

Таланты – это те люди, которые могут изменить работу компании, либо благодаря своему единовременному вкладу в работу компании, либо, демонстрируя высокий уровень потенциала на протяжении длительного периода времени.

Управление талантами (Talent Management) – это систематическое выявление, развитие, использование и удержание в организации тех людей, которые имеют для нее особую ценность либо с точки зрения своего высокого потенциала для будущего организации, либо потому что они решают бизнес или операционные задачи, критически важные для организации.

С точки зрения бизнеса, талант – это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями.

Эти определения подчеркивают важность понимания того, что недостаточно просто привлекать людей с высоким потенциалом. Развитие, управление, сохранение тех людей, роль которых важна для реализации спланированной стратегии, одинаково необходимы, как и подбор методов измерения возврата на инвестиции в управление талантами. В настоящее время все большее число организаций расширяют для себя эти определения, проводя поиск талантов среди всех своих сотрудников и разрабатывая пути развития их сильных сторон.

В области Talent Management перед компаниями встают три основных вопроса:

1. как идентифицировать таланты и привлечь их в компанию;
2. как развивать и использовать таланты;
3. как удерживать таланты.

Особенно острой нехватка талантливых сотрудников становится в том случае, если:

- компании приходится сокращать сотрудников, и вся нагрузка падает на оставшихся работников;
- организация ведет жесткую рыночную политику в условиях многократного усиления конкуренции;
- предприятие планирует внедрить масштабные изменения;
- компания проводит активную рыночную политику и нацелена на интенсивный рост: открытие новых производств, филиалов, торговых точек;
- кадровый потенциал компании в целом ниже, чем у основных конкурентов;
- организация планирует запуск новых масштабных проектов, вывод на рынок новых продуктов, открытие новых направлений деятельности;
- необходимо заполнить открывшиеся (или освободившиеся) управленческие позиции, а кадровый рынок не может обеспечить приток новых кандидатов необходимой квалификации в необходимом количестве;
- выявлен дефицит узкоспециализированных кадров в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Компоненты системы управления талантами:

- привлечение и отбор;
- карьерное планирование;
- оценка;
- планирование замещений, преемственности;
- организационное развитие;
- управление эффективностью деятельности;
- развитие команд и индивидуумов;
- удержание.

Эффективное управление талантами – расстановка правильных людей с правильными навыками на правильные позиции в правильное время. Или: расстановка людей, соответствующих требованиям и ожиданиям компании (правильные люди с правильными навыками) на нужные компании позиции (правильные позиции – существование которых ценно для бизнеса) своевременно (в правильное время).



Рисунок 1 – Спрос, предложение и внешние факторы в управлении талантами

Силы, которые катализируют возрастающий интерес к талантам, представленные на Рисунке 1 – это высокопотенциальное сочетание внешних факторов, связанных с предложением, и внутренних организационных факторов, связанных со спросом на таланты. Топ-менеджеры и HR-директора все чаще называют управление талантами среди ключевых приоритетов своих организаций.

Цикл управления талантами:

1. Привлечение талантов

Создание бренда, привлекательного для работников – важный фактор для привлечения талантов со стороны. Там, где это необходимо, материальным поощрениям могут быть противопоставлены альтернативные виды поощрения и ценности работодателя, такие, например, как его социальная ответственность.

2. Развитие талантов

Развитие талантов должно быть тесно связано с другими образовательными и развивающими инициативами. На каждой стадии карьерного роста талантливых сотрудников необходимо обучать и развивать для максимально эффективного использования их потенциала. Развитие таланта требует как неформального, так и формального подхода к процессу обучения. Необходимо сочетать традиционные развивающие мероприятия с креативными альтернативами, включая индивидуальный коучинг талантливых сотрудников.

3. Управление талантами

Инвестиции в менеджмент, лидерство и другие мероприятия по развитию будут положительно отражаться на удержании талантов. Организации должны развивать культуру поведения, в рамках которой сотрудники будут нести ответственность за непрерывное совершенствование бизнес-процессов и заниматься развитием собственных навыков.

4. Отслеживание и оценка эффективности управления талантами

Универсальные правила разработки стратегии по работе с талантами и управлению ими:

1. Успешный подход к управлению талантами, прежде всего, основан на четко разработанных и согласованных в рамках всей организации определениях понятий «Талант» и «Управление талантами». Формулирование этих понятий являются основой, на которой в дальнейшем будут базироваться стратегия работы с талантами и управление талантами.

2. Строгие требования предъявляются всем сторонам, вовлеченным в рабочий процесс по управлению талантами, относительно единства терминологии и понятности языка мероприятий по управлению талантами для всех его участников.

3. Проактивный стратегический подход к управлению талантами гарантирует серьезные преимущества для организации в рамках развития резерва талантов как ресурса удовлетворения стратегических потребностей организации.

4. Поддержка управления талантами должна исходить с самого верха и распространяться сверху вниз по всей организации.

5. Вовлечение в процесс управления талантами на ранней его стадии линейных руководителей критично для того, чтобы они стали приверженцами общекорпоративного подхода в управлении талантами.

6. Управление талантами способствует улучшению имиджа организации и поддержанию бренда организации как работодателя на рынке труда, в том числе помогает заинтересовать в организации новых сотрудников и сохранить имеющиеся кадры.

7. Для выработки единого подхода в работе с кадрами, управление

талантами должно вписываться в рамки других направлений кадровой политики и практики. Развитие таланта может базироваться на использовании формальных и неформальных методов.

8. Необходимо развивать процедуры оценки работы и развития сотрудников, отнесенных к категории талантов.

9. Подводя итог, можно сказать о том, что управление талантами – это динамический процесс, который должен систематически пересматриваться, чтобы всегда соответствовать организационным потребностям, продиктованным постоянно изменяющимися приоритетами организации. В конечном итоге, успешная работа организации служит наиболее эффективной оценкой управления талантами.

HR-БРЕНДИНГ КАК СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Петрова Наталья Михайловна, Пикалёва Вероника Александровна

СФ РГУИТП bells91@yandex.ru

HR-брендингом можно назвать систему мероприятий, направленных на формирование устойчивого привлекательного имиджа компании на рынке труда. С чем связан интерес к этому явлению со стороны работодателей? Все упирается в «кадровый голод», о котором так много говорят. Квалифицированные специалисты сейчас нарасхват. И руководители компаний осознают, что недостаточно просто предложить кандидатам заработную плату выше, чем у конкурентов, чтобы раз и навсегда решить кадровую проблему.

Таким образом, создавая привлекательный бренд компании на рынке труда, HR-менеджеры обеспечивают как привлечение новых сотрудников, так и удержание уже работающих. Благодаря этому компания может стабильно развиваться, решать поставленные руководством бизнес-задачи. И немаловажный момент – экономия средств, направляемых в фонд оплаты труда и на продолжительную рекламу вакансий компании в СМИ.

Что же это такое «HR – брендинг», и стоит ли тратить на него время и деньги?

Бренд – это «образ марки товара в сознании потребителя, выделяющий этот товар среди конкурентов», это «широко известная торговая марка, которая служит гарантией качества товара» и др.

«HR – бренд» – это образ компании в сознании сотрудника, потенциальных работников и на рынке труда в целом, это эмоции действующего персонала и кандидатов по отношению к работодателю, это уникальность и узнаваемость компании на рынке труда, это репутация компании – работодателя, комплекс мер, который специалисты HR – служб, PR – департаментов и других служб реализуют для того, чтобы

компания: *стала узнаваемой* на рынке труда среди соискателей, *обрела лояльность* действующих работников, потребителей рынка труда, и чтобы кандидаты *выбирали компанию*, хотели в ней работать, а, получив работу, *не увольнялись*.

HR-брендинг – это маркетинг на рынке труда.

Выбор специалистом будущего места работы похож на выбор покупателем одного из нескольких товаров с идентичными свойствами и качеством. В этой ситуации и начинает работать бренд, т.е. субъективная оценка, на уровне симпатий и предпочтений каждого.

Можно выделить внешний и внутренний HR-брендинг.

Внешний HR-брендинг направлен на привлечение новых сотрудников в компанию. Информация, которую кандидаты получают от сотрудников компании, является одним из решающих факторов при выборе места работы. Но имидж компании сам по себе также вносит свой существенный вклад в формирование HR-бренда. В любом городе найдутся компании, про которые каждый может сказать: «Какие перспективы! Хочу там работать» или «Нет, ни за что!».

Среди составляющих внешнего HR-брендинг можно назвать рекламные и PR-кампании, слоганы. При работе с внешней аудиторией нужно презентовать корпоративные ценности и цели, которые сами по себе привлекают кандидатов и именно тех, для кого эти цели и ценности наиболее значимы, а, следовательно, тех, кто лучше всего сможет «встроиться» в команду. Для презентации ценностей наиболее подходит корпоративный сайт, а также все объявления о вакансиях данной компании.

Приступая к формированию HR-бренда, рациональнее начинать работу с сотрудниками, уже работающими в компании, а не с кандидатами. Это делается для скорейшего предупреждения оттока сотрудников. Внутренний HR-брендинг направлен на повышение лояльности сотрудников, удовлетворенности работой, гордости за компанию, в которой они трудятся. Довольных работой сотрудников сложнее переманить в другую компанию более высокой зарплатой. И с другой стороны, гордые своей работой и компанией люди являются, пожалуй, лучшей рекламой для компании на рынке труда: они расскажут о ней всем своим родственникам и друзьям.

При построении внутреннего бренда выделяют несколько этапов.

1. Мониторинг потребностей и ожиданий персонала от компании и работы в ней. (Какой уровень заработной платы сотрудники считают оптимальным для себя; какие нематериальные стимулы для них были бы интересны (например, медицинская страховка, оплата фитнеса, детских садов и пр.); насколько интересны для них проводимые корпоративные мероприятия; какой тип отношений с руководством мог бы позитивно отразиться на их работе.) После получения этой информации можно модернизировать систему мотивации.

2. Трансляция целей и ценностей компании во внутренних СМИ (корпоративные издания, сайт компании).

3. «Реклама» компании для семей сотрудников (различные семейные праздники, спортивные соревнования, дни открытых дверей для детей).

4. Система внутреннего корпоративного обучения, которая воспринимается как забота компании о собственных сотрудниках.

5. Работа с сотрудниками, расстающимися с компанией. Важно выяснение причин ухода, и особенно – позитивное расставание (опять же во избежание негативных слухов о компании).

Положительные эффекты HR-брендинга.

Внутреннего:

- повышает доверие сотрудников к компании и к HR службе;
- мощный инструмент усиления корпоративного бренда;
- облегчает коммуникацию компании со своими сотрудниками;
- закрепляет сотрудников в компании;
- снижает затраты на персонал.

Внешнего:

- формирует позитивный образ компании-работодателя;
- повышает узнаваемость на рынке труда;
- повышает привлекательность компании для потенциальных сотрудников.

По итогам Международного исследования HR-брендинга, проведенного в 2011 году, 25% российских компаний уже занимаются HR-брендингом, 33% компаний планируют увеличить свои инвестиции в HR-брендинг в 2011-2012 гг. и 30% не сокращать расходы на HR-брендинг, доля работодателей России, занимающихся HR-брендингом, достигнет уровня Австралии и США в ближайшие 2 года.

Итоги исследования показали, что в мировой практике за развитие HR-бренда отвечают HR-отделы (31%). В 30% компаний команды из двух или более департаментов (HR, маркетинг и коммуникации) несут ответственность за управление HR-брендом.

С появлением новых специализированных подразделений по управлению талантами и развитию HR-бренда ответственность HR-брендинг становится все более разделенной. Это изменение свидетельствует о том, что концепции HR-брендинга развиваются и требуют более конкретного и внимательно рассмотрения и соответствующего персонала для оптимизации эффективности.

Разработка сайта по поиску работы (54%) является основным видом деятельности компании для развития HR-бренда. Следующие наиболее распространенные меры включают в себя рекрутинговую рекламу/маркетинг работодателя (51%), социальные медиа (44%), программы введения в должность (42%), современные HR-исследования (38%), наставничество (35%).

Хотя мировой финансовый кризис и экономический спад привели к

массовым увольнением во всем мире, способность привлекать и удерживать ведущие таланты все равно будет приоритетом для компаний в силу внешних факторов среды, таких как возрастные группы, снижение рождаемости, миграция и мобильность, подъем на развивающихся рынках, и т.д.

Наличие четко определенной стратегии является ключом к достижению целей HR-брендинга (5.90). Вовлечение CEO (5.79) и высшего руководства (5.74) также очень важно для брендинга работодателя. В России: 1 место – участие CEO; 2 место – наличие четко определенной стратегии; 3 место – планирование коммуникаций (определение наиболее эффективных коммуникационных каналов для донесения ваших идей до целевой аудитории).

Получение финансирования в необходимом размере (4.95) теперь является основной задачей тех, кто отвечает за HR-брендинг. Повышенный контроль за инвестициями обусловлен экономическим спадом и в настоящее время стал "нормой" в бизнесе. Времена, когда можно было потратить деньги и ждать, что из этого получится, прошли. В России: 1 место – быть креативным и инновационным для различия предложений о работе; 2 место – вовлеченность высшего руководства и внедрение услуг агентства для оказания помощи в разработке / развитии стратегии бренда работодателя; 3 место – донесение основных целей брендинга работодателя до потенциальных новобранцев.

Разработка сильной модели бизнеса для финансирования HR-брендинга требует скоординированного подхода со стороны команды лидеров и данных для поддержки модели бизнеса. Некоторые компании проводят аудит для определения их текущей позиции бренда работодателя, в то время как другие компании используют данные, такие как вовлеченность сотрудников, текучесть кадров и качество вакансии для экономического обоснования инвестиций.

Подводя итог, можно сказать, что HR-брендинг – это, прежде всего способ привлечь квалифицированных сотрудников, но не деньгами, как это обычно бывает, а созданием более привлекательного имиджа работы в компании. Люди идут работать в такие компании, во-первых, поддавшись обаянию бренда и, во-вторых, понимая, что это хорошая строчка в резюме.

Сильнейшие HR-бренды делают ставку не только на продукты и услуги компании, но и на людей компании, – именно эти три составляющие – «продукты», «услуги», «люди» – в совокупности и определяют успех бренда. А как показывает практика, на сегодняшний день проблема привлечения в компанию талантливых сотрудников стоит перед компаниями очень остро. Именно она и способствует росту интереса к HR-брендингу.

Хорошая репутация компании как работодателя помогает сократить стоимость и сроки подбора персонала, привлечь квалифицированных специалистов, снизить затраты на адаптацию и обучение кадров, направить

сэкономленные средства на новые программы по работе с сотрудниками. Сегодня эффективный кадровый менеджмент и внутренний PR играют все большую роль в процветании и прибыльности бизнеса, поэтому HR-брендинг по определению актуален и необходим всем компаниям.

АЛГОРИТМ ПОИСКА СОТРУДНИКОВ НА ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЕ ПО ЗАДАННОМУ ЦЕЛЕВОМУ НАБОРУ КОМПЕТЕНЦИЙ

к.т.н., доцент, Серeda Сергей Геннадиевич

Батулин Игорь Сергеевич

СФ РГУИТП, sereda@in-nov.ru, bis@in-nov.ru

Неотъемлемой частью научных исследований является работа по повышению собственной квалификации. Поэтому научно-образовательный портал [1] должен поддерживать блок функций, связанных с планированием учебного процесса и возможностями трудоустройства.

В работе [2] описывается модель семантической сети, при помощи которой можно реализовать перечисленный выше функционал. Прежде всего, в модели фиксируется набор **онтологий** предметных областей. Их использование позволяет классифицировать другие элементы модели и оценивать их семантическую близость. С онтологиями связаны **компетенции**. Их учёт позволяет решать задачу автоматизированного поиска текстов и научных задач, наилучшим образом соответствующих как интересам, так и набору компетенций пользователя.

Однако для этого должна быть заполнена **модель пользователя**, в которой хранится информация об имеющихся компетенциях и интересах.

$$U_z = \langle \{k_i\} \subset K, \{h_j\} \subset H \rangle$$

где K – множество компетенций, H – множество элементов онтологий.

Поскольку далеко не всегда имеющиеся у пользователя компетенции полностью соответствуют тому набору, который требуется для понимания данного текста или участия в научном проекте, актуальным является введение «семантической метрики» на модели пользователя. В этом качестве может выступать «цена доучивания» до требуемого набора компетенций. Эту задачу решает **модель образовательной среды**. Которая может быть представлена как совокупность образовательных модулей.

$$A_j = \langle \{k_{ij}\}, \{k_{rj}\}, p_j \rangle$$

где A_j – образовательный модуль, $\{k_{ij}\}$ – вектор входных компетенций, требуемых для прохождения модуля, $\{k_{rj}\}$ – вектор формируемых компетенций, p_j – «цена» прохождения модуля. В нашем случае она выражается как время обучения в человеко-часах, но без потери

общности может быть заменена интегральным показателем, например: «время обучения» + «время зарабатывания денег для оплаты обучения». Таким образом, мы имеем двудольный граф, состоящий из вершин-компетенций, вершин-«образовательных модулей» и ориентированных рёбер, соединяющих элементы из двух разных множеств.

Проверка достижимости компетенций для данного пользователя может быть реализована с помощью следующего алгоритма:

Шаг 1. Инициализируем множество M не пройденных обучающих модулей всеми имеющимися обучающими модулями, а множество D достигнутых компетенций всеми имеющимися у пользователя компетенциями.

Шаг 2. Для всех $A = A_j \subset M \mid \{k_{ij}\} \subset D$, т.е. таких, что достигнуты все требуемые для их прохождения компетенции, иницируем «прохождение» образовательного модуля. После чего модифицируем множества $M = M \setminus A$ (убираем пройденные модули), $D = D \cup \{k_{ij}\}$ (добавляем вновь достигнутые компетенции).

Шаг 3. Если множество достигнутых компетенций изменилось и множество не пройденных обучающих модулей не пусто, возвращаемся на шаг 2, иначе завершаем алгоритм.

Для поиска оптимального образовательного маршрута до заданной достижимой компетенции (или достижимого набора компетенций), описанный алгоритм нужно модифицировать.

Припишем каждой достигнутой компетенции «образовательный маршрут», т.е. множество обучающих модулей, которые пришлось пройти для достижения данной компетенции. Если компетенция оказывается достижима по нескольким различающимся маршрутам, где одно множество обучающих модулей не является просто подмножеством другого, сохраняем в информации о компетенции все эти маршруты.

Для каждого из маршрутов, сопоставленных компетенции, осуществляем «срабатывание» модулей, для которых достигнуты все входные компетенции. Выходным компетенциям каждого такого модуля приписываем образовательные маршруты, равные объединению модулей образовательных маршрутов всех входных компетенций и пройденного модуля.

Если приписанные компетенциям новые образовательные маршруты не являются подмножеством одного из уже приписанных маршрутов, то помещаем такой маршрут для компетенции в очередь для «срабатывания» модулей, имеющих данную компетенцию как входную.

Алгоритм завершается после того, как очередь «срабатывания» опустеет. В результате мы получаем наборы всех возможных образовательных маршрутов без циклических повторений. Исключаем повторяющиеся. Каждому из оставшихся маршрутов приписываем множество вновь сформированных компетенций и «цену доучивания», равную сумме «цен доучивания» всех пройденных в нём модулей.

Сортируем маршруты по возрастанию «цены доучивания». После чего легко находим маршрут, формирующий необходимое множество компетенций при минимальных затратах.

Поскольку трудоёмкость описанного алгоритма достаточно велика, формирование списка возможных для каждого пользователя образовательных маршрутов невозможно сделать в реальном времени, если ставится задача найти на портале пользователей, чьи компетенции максимально близки к заданному целевому набору. Однако формирование таких списков вполне реально делать заранее в «фоновом режиме» посредством специальных программ-агентов, которые автоматически запускаются на выполнение для одного пользователя, если для него зафиксировано изменение множества имеющихся компетенций, и для всех пользователей, если в модели образовательной среды были добавлены новые обучающие модули.

Литература

1. Середа С.Г., Батулин И.С. Концептуальная модель Интернет-портала научной и образовательной коммуникации // Дистанционное и виртуальное обучение № 4, 2008 г. С 16-31.
2. Середа С.Г., Батулин И.С., Сокол В.В. Модели и методы повышения эффективности научной и образовательной коммуникации на Интернет-ресурсах. Монография. 151 С. Великий Новгород 2009 г. ISBN 978-5-98769-071-0.
3. Кристофидес Н. Теория графов. Алгоритмический подход // М.Мир 1978, 432 с.

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРИ ПОМОЩИ ИННОВАЦИЙ

Смирнова Мария Александровна

НИ ИпГТУ, masya_post@mail.ru

В современных исследованиях по проблемам управления людьми в условиях предприятия, где люди выступают в качестве объекта управления, часто выделяют следующие основные концепции [1]:

- использование трудовых ресурсов – связано с взглядами технократического менеджмента на человека, как на простой винтик большого механизма;
- управление персоналом – основано на достижениях в области поведенческих наук, предполагает высокую значимость мотивации и осознание важной роли работников в деятельности

организации;

- управление человеческими ресурсами – направлено на развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей.

Рассматривая современное состояние управления персоналом за рубежом, можно выделить три взаимосвязанных подхода, вытекающих из экономических, организационных и психологических теорий.

Первый подход связан с формированием теории человеческого капитала и основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не набирать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии «создать или купить»: одни компании предпочитают купить готовый талант на стороне, а не вкладывать средства в его подготовку развитие, другие наоборот.

В условиях высококонкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание потери работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навыки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт – это подарок от организации за снижение текучести кадров.

Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Необходимы затраты на отбор кадров, существуют препятствия в результате деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может быть неблагоприятной для данной организации. В этих условиях использование внешнего рынка труда увеличивает издержки, связанные с наймом работников. В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силу на основе создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицированных и опытных работников при высоких требованиях к каждому работнику.

Третий подход опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения сотрудников в деятельность организации настолько велика, что ее можно назвать идентификацией. Экономические отношения между работником и работодателем подкрепляются трудовыми договорами, в которых определяется заработная плата и другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничивающие злоупотребление властью. При этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, определенность задания и его зависимость от исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отношения и т.д. Такое сочетание экономических и психологических параметров имеет целью включить в обязанности работника ответственность за результаты исполнения в обстановке высокого к

нему доверия. Если управленческая философия организации заключается в добросовестном ежедневном труде за определенную дневную плату, ее «психологический контракт» с работником будет характеризоваться наличием большого количества «синих воротничков». Если философия заключается в обеспечении значимого и вознаграждаемого труда, то фирма будет больше инвестировать в развитие работников и вкладывать средства в обучение[2].

В экономической литературе существует множество различных определений понятия «человеческий капитал». Одним из наиболее полных определений является следующее: «Человеческий капитал – это сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком определенный запас здоровья, знания, навыки, способности, мотивации, которые ведут к росту квалификации работника, целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности и качества его труда и тем самым ведут к росту заработков данного человека» [1].

С недавних пор российские работодатели стали применять данные концепции в своей практике, используя инновации в управлении персоналом.

За рубежом в управлении персоналом активно применяются методики:

- МВО (от англ. Management by objectives) – система оценки персонала по показателю результативности (управление по целям);
- BSC (от англ. Balanced scored card) – система оценки по показателю эффективности (сбалансированная система показателей);
- KPI (от англ. Key performance indicator) – система ключевых показателей эффективности;
- TQM – система оценки по показателю качества (система управления качеством);
- система грейдов (от англ. grading – классификация, сортировка, упорядочивание) – позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Персонал является важнейшей функциональной подсистемой предприятия и представляет собой ценнейший ресурс инновационного развития. Обладая особыми стратегическими и оперативными функциями, человеческий фактор играет центральную роль в интеллектуализации и информатизации производства.

Инновационные подходы в управлении персоналом, применяемые в России:

- система отбора, переобучения и социальной адаптации

- сотрудника;
- смысловая значимость труда и высокая внутренняя мотивация сотрудника;
- применение тестов соответствия при подборе сотрудников на вакантную должность;
- управление конфликтами;
- эффективная система аттестации персонала (оценка соответствия возможностей имеющихся работников с точки зрения их адаптации к социальным процессам и уровня их квалификации содержанию инновационной деятельности);
- управление деловой карьерой сотрудника;
- кадровое планирование;
- кадровый резерв;
- поощрение рационализаторских предложений;
- управление знаниями.

Управление знаниями (англ. knowledge management) – это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности компании за счет использования полного набора инструментов охраны, управления и экономики нематериальных активов компании. Рассматривает стратегии, направленные на предоставление вовремя нужных знаний тем сотрудникам предприятия, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия.

Некоторые авторы, такие как М.К. Румизен, П.Сенге, М.Мариничева, определяют фирмы, применяющие инновационные подходы в управление человеческим капиталом, как «самообучающиеся организации». «Организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять, формы своего поведения, отражающие новые знания, или проекты». Подобная компания развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

Самообучающаяся организация появляется там, где человек и его талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым аспектом. Тогда управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента. Это «место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе» [3].

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств инвестируется в человеческие ресурсы. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет

более 15% ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. Можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики. Руководители преуспевающих компаний стали понимать, что выгодно вложить деньги в человека, увеличивая, таким образом, конкурентоспособность своей фирмы на рынке и создавая человеческий капитал.

Человеческий капитал – наиболее ценный ресурс современного общества, более важный, чем природные ресурсы или накопленное богатство. Из трактовки человека как основного капитала непосредственно вытекала необходимость разработки количественной оценки человеческого капитала.

Правильная оценка человеческого капитала дает объективную оценку всего капитала компании, а также благосостояния всего общества в целом.

Современная кадровая политика фирм обеспечивает наиболее эффективное использование человеческого капитала компании, делает заинтересованными своих сотрудников в данном виде деятельности. Анализ эффективности инвестиций в человека показывает, насколько значимым становится для фирм затрачивать огромные средства на здоровье и образование работников, поскольку в будущем обеспечивается больший доход всей компании.

Литература

1. Управление персоналом: Учебник для вузов. Т.Ю. Базаров 1999, <http://www.aup.ru/books/m152/>;
2. Винокуров М.А. «Управление персоналом организации», Изд-во БГУЭП, 2009 – 762с.;
3. П.Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» М. «Олимп–Бизнес», 1999 – 408с.

HR – БРЕНДИНГ: ИСКУССТВО ПРИВЛЕЧЕНИЯ, УДЕРЖАНИЯ И МОТИВИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Терентьева Екатерина Эдуардовна

НовГУ, bagira528@mail.ru

В последнее время концепция управления человеческими ресурсами претерпела значительные изменения. Проблема нехватки квалифицированных кадров во всех отраслях стала причиной возрастающего интереса компаний к HR-брендингу. Фраза «незаменимых людей не существует» осталась в прошлом, и успех компании сегодня

зависит от того, может ли оно удержать талантливого сотрудника.

В борьбе за квалифицированные кадры зачастую, работодатель платит кандидату больше, чем он стоит на самом деле. Старые инструменты не дают прежнего эффекта, в связи, с чем возникает потребность поиска новых эффективных методов борьбы за таланты, наиболее перспективным из которых становится HR-брендинг, то есть формирование имиджа компании как привлекательного работодателя.

HR-брендинг – стратегическое оружие в войне за таланты, самый мощный инструмент привлечения, удержания и мотивирования сотрудников. Основными критериям HR-брендинга являются: репутация и узнаваемость компании на рынке труда, позиционирование компании, вовлеченность сотрудников, удовлетворенность работников, развитие и реализация ценностей персонала, качество работы и реализация потенциала каждого сотрудника.

Формирование HR-бренда – затратная процедура для компании и всякий руководитель, стремящийся к его созданию, должен это понимать. Ведь квалифицированный специалист стоит дорого, однако всегда с лихвой возвращает все потраченное на него. Безусловно, компании не зря вкладывают деньги в развитие HR-бренда – это увеличивает уровень мотивации, лояльности и вовлеченности сотрудников, позволяет привлекать лучшие кадры с рынка и успешно переманивать их у конкурентов, что приводит в перспективе к усилению компании и увеличению ее прибыли. У студентов есть поговорка: «Сначала вы работаете на зачетку, а потом зачетка работает на вас». Так же и с HR-брендом: сначала вы трудитесь над его формированием, а потом он начнет работать на вас.

Грамотно разработанный HR-бренд позволяет значительно экономить финансовые ресурсы. Чем сильнее HR-бренд, тем ниже затраты на персонал: хорошая репутация компании как работодателя будет привлекать более квалифицированных специалистов, соответственно, сократятся затраты на адаптацию, обучение и развитие персонала, стоимость и сроки подбора, и даже расходы на материальную компенсацию труда. Это не означает то, что сотрудники будут получать низкую зарплату, а то, что популярный, пользующийся успехом у соискателей работодатель на ту же заработную плату сможет нанять гораздо более квалифицированных сотрудников, нежели другие компании.

Согласно исследованию Ассоциации Greatplacetowork, составителю рейтинга 100 лучших работодателей журнала «Fortune», компании с сильным HR-брендом получают 7 важных конкурентных преимуществ: более высокая производительность труда и рентабельность, устойчивость во время экономических спадов, больше откликов от квалифицированных кандидатов, снижение текучести персонала, сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников, повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов, больше инициативы,

творчества и инноваций со стороны сотрудников.

Начинать развитие HR-бренда целесообразно с момента основания компании, поскольку в этот период ей присуща гибкость, высокая степень адаптивности к внешним условиям, желание рисковать и экспериментировать.

Формирование HR-бренда – трудоемкий процесс, к которому необходимо подходить комплексно. Он проходит в несколько этапов: определение целевой аудитории, миссии, ценностей компании, выработка ценностных предложений, которые могут заинтересовать конкретную целевую группу, разработка определенного плана мероприятий, собственно формирование HR-бренда благодаря созданию мощного потока информации о компании как о привлекательном работодателе, а затем развитие и удержание имиджа на заданном уровне.

Приступая к формированию HR-бренда, рациональнее начинать работу с сотрудниками, уже работающими в компании. Это делается для скорейшего предупреждения оттока персонала. При наличии хороших условий труда, корпоративного обучения, материальных и нематериальных бонусов, возможностей карьерного роста и развития, частой смены персонала удастся избежать. Сотрудники, трудящиеся в комфортных условиях, будут ощущать стабильность и уверенность, что, в свою очередь, положительно повлияет на длительность и эффективность их работы в данной компании. Поэтому необходимо создать все условия, направленные на повышение лояльности работников, удовлетворенности трудом, гордости за компанию. Гордые своей работой и компанией люди являются, пожалуй, лучшей рекламой для компании на рынке труда: они расскажут о ней всем своим родственникам и друзьям. Эффект «сарафанного радио» еще никто не отменял.

Для успешного создания HR-бренда очень важна работа и с кандидатами. Важно, чтобы кандидат видел понимание, серьезный профессиональный подход, получил честную открытую информацию о компании, понял, что речь идет о надежном работодателе, соблюдающем все требования закона и заботящемся о своих сотрудниках. И тогда, ощущая внимание и заинтересованность со стороны работодателя к своей персоне, кандидаты непременно будут выстраиваться в очередь.

Развитый HR-бренд характеризуют прозрачная система мотивации персонала, достойный компенсационный пакет, продуманная программа адаптации новых сотрудников, программы обучения и развития персонала. Важными также являются общие ценностные установки, грамотно выстроенные коммуникации, здоровый климат в компании, открытость и готовность руководства к общению, организация внутрикorporативных мероприятий, содействующих сплочению коллектива (семинары, конференции).

HR-бренд – образ компании в сознании сотрудников и потенциальных работников на рынке труда в целом. Это определяет три

основных целевых аудитории HR-брендинга: сотрудники, кандидаты, рынок. Для каждой из этих аудиторий могут использоваться свои способы донесения информации о бренде. Для внутренней аудитории способами продвижения HR-бренда являются информационные сообщения интранета (как аналог рекламы), корпоративные мероприятия, тренинги и другие внутриорганизационные мероприятия (как промо-акции), личные встречи с руководством. Для внешней аудитории – публикации на внешних площадках (внешний сайт, интернет-порталы, СМИ), участие в ярмарках вакансий, рекрутинговых форумах. Рынок труда – самая широкая аудитория для HR-бренда. Здесь средства коммуникации уже максимально совпадают с «товарными». Сегодня главная задача не только использовать правильные способы, но и найти нестандартные, оригинальные решения по продвижению HR-бренда. В качестве свежих решений по продвижению HR-бренда можно привести, например создание и внедрение корпоративных ценностей, ведь это то, что объединяет организацию в единое целое и служит «лицом» компании. И, конечно же, главным проводником этих ценностей должны быть сотрудники. Если работники не понимают или не разделяют целей и ценностей корпорации, то уровень доверия к такой компании не будет высоким. Именно в ценностях заключается уникальность компании, ее «непохожесть» на других, отличие от конкурентов.

Поддерживать HR-бренд можно постоянно «держа руку на пульсе» происходящих на рынке труда изменений (например, анализировать компенсационный пакет, систему мотивации), используя внутренние информационные ресурсы (интранет-сайты, корпоративные газеты) и информационные ресурсы, направленные вовне (корпоративный сайт компании, публикации в СМИ, участие в публичных мероприятиях).

Основной метод оценки эффективности HR-бренда – это мониторинг ситуации, как на рынке труда, так и внутри организации, сравнение ценностей, позиционируемых компанией, с ее реальными условиями работы.

HR-бренд призван формировать определенную идеологию компании-работодателя и вызывать у людей позитивные эмоции: то есть являться эффективным инструментом по управлению персоналом. Соответственно, формируя HR-бренд, развивая и продвигая его, мы не только влияем на товарный и корпоративный бренды, но и управляем основным ресурсом организации – человеческим капиталом, от эффективности и успешности которого зависит развитие бизнеса компании в целом.

Таким образом, HR-брендинг – это целое искусство, требующее немалых знаний и усилий, творческого и креативного подхода к ситуации, активных действий, целью которого является эффективное привлечение талантов, удержание сотрудников и повышение их вовлеченности в трудовой процесс.

МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Чернявский Антон Сергеевич

НовГУ, justcast@list.ru

В современных экономических условиях главным богатством предприятия являются не столько финансы, сколько его сотрудники. Персонал – это ценный ресурс, капитал, в который необходимо вкладывать инвестиции для получения прибыли. На сегодняшний момент российские организации всё чаще сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, что приводит к осознанию высшим руководством необходимости инноваций в управлении персоналом, и в частности, в системе мотивации. Многие методы мотивации, считающиеся у нас инновационными, зачастую давно практикуются западными странами. Однако не все зарубежные методы, применяемые на западе и в Европе, имеют эффективность в России.

В последние годы изменилась не только экономика, но и общество. Следовательно, изменились и сотрудники, их быт, потребности, приоритеты. Если на более ранних стадиях развития мотивационных механизмов управления персоналом предпочтение отдавали материальным методам, руководствуясь логикой, что каждый сотрудник устраивается на работу с целью заработать определенную сумму денежных средств, необходимых ему и его семье, то сегодня ведущими потребностями для профессионалов высокой квалификации являются отнюдь не базовые потребности, а потребности в саморазвитии и самореализации. В этой связи нематериальные методы приобрели большую востребованность и эффективность.

К финансовым методам относятся премии, приобретение сотрудниками акций предприятия, проценты от сделки, и эффективная система оплаты труда. В современной организации очень большое количество должностей и специальностей, поэтому возникают сложности с разработкой справедливой и эффективной системой оплаты труда. Чрезвычайно сложно оценить, кто представляет наибольшую ценность для организации. Зачастую, решением является мнение руководства, причем не всегда объективное.

Сегодня крупные Российские предприятия всё чаще применяют систему грейдов. Её создал Эдвард Хэй ещё в 50-ых годах. Согласно этой системе, вначале формируется список всех должностей, предусмотренных структурой организации. Далее они ранжируются – в зависимости от их важности для компании и сложности работы. Далее специалисты выделяют ключевые факторы для оценки должностей, группируют их и оценивают каждую из позиций в списке.

Нематериальных способов мотивации на данный момент существует

великое множество. Рассмотрим самые нестандартные из них, можно сказать почти атипичные для России.

Забота о детях сотрудников. Согласно статистике, более половины матерей, дети которых еще не достигли шестилетнего возраста – работают. Наиболее масштабным подходом здесь является создание на предприятии детского сада. Это прекрасный вариант, если в организации множество матерей с детьми дошкольного возраста, родители получают возможность наблюдать за тем, как развивается их ребенок. Минусом этого варианта является размер затрат на содержании подобного заведения.

Аналогом детских садов являются денежные компенсации на содержание ребенка. Родитель вправе сам решать, отдать ребенка в муниципальное или же частное заведение. Так же в последнее время становятся актуальными «домашние детские сады».

Предприятие может обеспечить и информационную поддержку. Это – самый простой и наименее затратный вид помощи, который способна оказать любая компания. Преимуществом этого метода является его полезность наибольшему числу сотрудников, имеющих детей, даже для тех, кому воспитание ребенка не обременительно с финансовой стороны. В этом случае предполагается создание службы по сбору всевозможной информации о существующих программах помощи родителям, имеющих маленьких детей: о детских садах, гувернантках, службах бэби-ситтер и других.

Менее затратным, однако, очень удобным является методика создания гибких, плавающих графиков. Часть сотрудников рано начинают трудовую деятельность, но и заканчивают её раньше, другая часть начинает позже, но задерживается до самого вечера. Таким образом, родители смогут выделять ребенку достаточное количество времени на протяжении всего дня. Для России это особенно актуально, т.к. у нас практически в каждой семье работают оба родителя.

Правовая защита. Корпоративные программы по предоставлению правовых услуг для сотрудников впервые появились в Европе, но в последние годы получили широкое распространение во всем мире. Причина этого заключается в том, что средний класс оказался без правовой защиты. Ведь высокооплачиваемые специалисты имеют собственных адвокатов, самые низкооплачиваемые сотрудники – прибегают к услугам государственной защиты. Таким образом, среднему классу обратиться некуда.

Корпоративная правовая защита бывает двух видов:

1. На предприятии создается (или привлекается со стороны) специальный отдел, помогающий всем сотрудникам
2. На каждого сотрудника выделяется определенная сумма, которую человек может при необходимости превысить, но из своего кармана.

Существует определенная ниша юридического рынка, компании в

которой занимаются предоставлением правовой помощи предприятиям, не имеющим своих юридических отделов.

Возмещение оплаты за обучение, занимает особое место в плане мотивационных мероприятий компании. Предложение компании оплатить обучение сотрудника позволяет привлечь наиболее талантливые молодые кадры.

Для России этот опыт имеет исключительную ценность, поскольку рыночная экономика предъявляет высокие требования к квалификации специалистов. Следовательно, главная задача руководства предприятия является создание климата на предприятии, стимулирующего сотрудников на продолжение образования. Множество отечественных компаний уже оценили все преимущества оплаты обучения собственных сотрудников и с удовольствием отправляют своих специалистов на курсы повышения квалификации, и стажировки, а иногда проводят обучение в собственных центрах. Ранее такой практикой занимались лишь банки и крупные финансовые структуры, однако в последнее время и производственные предприятия осознали свою необходимость помощи наиболее перспективным сотрудникам.

Мероприятия по увеличению лояльности сотрудников. «Лояльность является условием формирования у сотрудников высокой профессиональной мотивации, от которой, в свою очередь, напрямую зависит успешность предприятия, – утверждает директор по персоналу ГК Verysell Наталья Качалова. – Лояльное отношение можно интерпретировать как мотивацию человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой компании. Они стремятся как можно лучше выполнить свою работу. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей компании». [http://www.verysell.ru/press/press/7_283]

Одним из важнейших факторов, влияющих на лояльность сотрудников, является взаимопонимание в коллективе. В небольших компаниях его достигнуть значительно проще, нежели в крупных концернах. Этот пробел можно устранить с помощью внутрикорпоративных тренингов и тимбилдинга.

Для развития лояльности необходимо доверять и уважать своих сотрудников. Весь персонал должен иметь возможность проявлять инициативу, и получать за это вознаграждение. В некоторых корпорациях Японии, каждый сотрудник должен представить по 10 идей «как улучшить нашу компанию» каждый месяц. По результатам месяца, авторы самых лучших идей получают премии. В России такие идеи если и практикуются, то лишь в нескольких организациях. Немаловажное значение имеет

информационное обеспечение сотрудников. Они должны быть в курсе жизни компании, причем слышать эти новости из уст руководителя. В противном случае, неоднократно исковерканная информация дойдет до них в форме слухов.

Предприятия в США, делают особенный упор на страхование своих сотрудников, и их повышение их квалификации. К слову, стоимость обучения в престижнейших академиях США составляет от 50 до 200 тысяч долларов за 2 года. Обычно компания оплачивает 50% стоимости, но в последние годы появилась тенденция к увеличению этого процента.

Франция же делает свой упор на гибком графике работы, вплоть до фрилансинга.

Япония занимает особое место в плане отношения к персоналу. Как известно, японцы устраиваются на одну работу на всю жизнь. Их процентная ставка растет со стажем. Таким образом, компания становится второй семьей. Имеют место беспроцентные кредиты сотрудникам, оплата обучения, как сотрудников, так и их детей. Зачастую компании оплачивают семейные торжества своего персонала, такие как свадьбы и юбилеи. Некоторые корпорации, имея своей целью как можно ближе привязать к себе сотрудника, приветствуют браки внутри компании. Используя широкую структуру должностей в организации, обеспечивается постоянная возможность карьерного роста, за счет незначительных повышений, которые, в свою очередь, имеют удивительный мотивирующий эффект.

В СССР широкое распространение имели выплаты на питание, а так же обычным делом были такие льготы, как бесплатные путевки в дома отдыха и санатории. На сегодняшний день, многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, руководствуясь принципом, что незаменимых специалистов нет. И даже более того, отечественные компании порой используют страх, как средство мотивации сотрудников. Т.е. пугают снижением зарплаты, штрафами, увольнением. За рубежом такая практика давно не используется.

Безусловно, России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, однако не следует копировать его, поскольку механический перенос зарубежного опыта в нашу постсоветскую экономику никогда не приносит желаемого результата.

МЕТАПРОГРАММЫ В ПОДБОРЕ И ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Шаврова Юлия Игоревна, Шило Елена Николаевна

СФ РГУИТП, ya1990.2@mail.ru

Одной из наиболее важных задач HR-специалиста является подбор кадров. Не секрет, что от правильно подобранного персонала зависит эффективность деятельности фирмы. Недаром стоимость персонала составляет от 20% до 99% от стоимости компании. Некоторые опытные специалисты с легкостью справляются с проблемой подбора кадров, объясняя свое умение интуицией. Начинающие же нарабатывают опыт путем проб, ошибок, материальных и временных потерь. Между тем существует система, позволяющая новичкам добиться положительных результатов в своей работе. Основана эта система на теории метапрограмм человека.

Метапрограммы – это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Распознать их можно, обращая внимание не только на содержание, но и на "форму", то есть структуру построения речи человека.

Существует множество метапрограмм, позволяющих составить психологический портрет человека. В нашей статье мы рассмотрим основные из них, которые играют существенную роль для эффективного подбора и оценки персонала. Большинство метапрограмм является шкальными величинами, т.к. в реальности не существует людей с крайними значениями определенных качеств.

Тип референции

Эта метапрограмма описывает то, на что опираются люди при принятии решения. В зависимости от этого признака различают людей: с внешней (ориентируются на общественное мнение), внутренней (опираются на свое мнение) и смешанной референцией (важно как свое, так и чужое мнение).

Тип референции можно распознать с помощью вопросов: «Как Вы узнаете, что выполнили работу хорошо или плохо?», «Как Вы принимаете решение при выборе работы?», «Вы хорошо водите машину? Почему Вы так считаете?». Человек с внутренней референцией скажет, что он сам так решил, а с внешней – будет ссылаться на мнение других людей.

Люди с внешней референцией подходят для исполнительных должностей и для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь на телефоне, продавец). Внешняя референция подходит для людей, занимающих позиции в штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также должности, связанные с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор).

Определение типа референции мы можем представить в виде шкалы, на которой отражается преобладание в человеке того или иного типа референции. Задавая разнонаправленные вопросы, следует отмечать на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу.

Результаты ответов (если задать 10 вопросов) можно растолковать следующим образом:

5/5 – баланс. Человек способен к содержательно сложной работе, требующей принятия самостоятельных решений, а также ориентирован на людей (менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, развивающий новое направление, сотрудник отдела логистики, финансовый аналитик, бухгалтер среднего звена).

6-7 (внутренняя)/4-3 (внешняя). Человек склонен выполнять руководящие функции, часто самостоятельно принимать решения, отстаивать свою точку зрения, но, в то же время, и учитывать поведение и желания партнеров и/или групповую динамику (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер, руководитель проектов).

8-9 (внутренняя)/2-1 (внешняя). Указывает на предрасположенность человека к руководящей работе высокого уровня, некоторым видам контролирующих работ, требующих умения, учитывая разные варианты, настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляциям.

10 (внутренняя). Аналогично предыдущему варианту.

3-4 (внутренняя)/7-6 (внешняя). Человек сильно ориентирован на других людей, не обладает умением отстаивать свою точку зрения и вести себя достаточно независимо (торговый представитель, работающий с постоянными клиентами, секретарь, младший бухгалтер и т.д.).

0-2 (внутренняя)/10-8 (внешняя). Человек склонен к исполнительской работе, требующей хорошей управляемости и практически никогда не требующей отстаивания своей позиции.

Стремление-избегание

Эта метапрограмма определяет преобладание в поведении и мышлении человека процессов стремления и избегания. Данные качества в человеке можно определить, задав следующие вопросы: «Какой коллектив для вас оптимален?», «Опишите идеальное для себя место работы», «Опишите оптимального для вас руководителя». Мотивация стремления выражается в позитивных формулировках речи («я хочу», «профессиональный, дружный, с общей целью» – относительно коллектива, «интересная, хорошо оплачиваемая, творческая» – относительно работы и т.п.).

Мотивация избегания проявляется в появлении отрицания – слов «нет», приставок и частиц «не»; слов «нормальный», «приемлемый». Такие люди могут проявить себя в контролирующих должностях, однако испытывают трудности при общении с людьми.

Процесс-результат

Данная метапрограмма характеризует личность с точки зрения преобладания направленности на процесс либо на результат. Распознать эту направленность помогут вопросы: «Представьте, что Вы собираетесь в отпуск. Как Вы хотите, чтобы он прошел?», «Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?», «Как Вы организуете свою работу?». В ответе кандидата, помимо собственно описаний самого процесса или его результата, необходимо уделять внимание преобладанию в его речи глаголов совершенного вида, указывающих на результат, или несовершенного, указывающих на процесс.

На рисунке 1 представлена условная схема распределения некоторых профессий по шкале «процесс-результат».

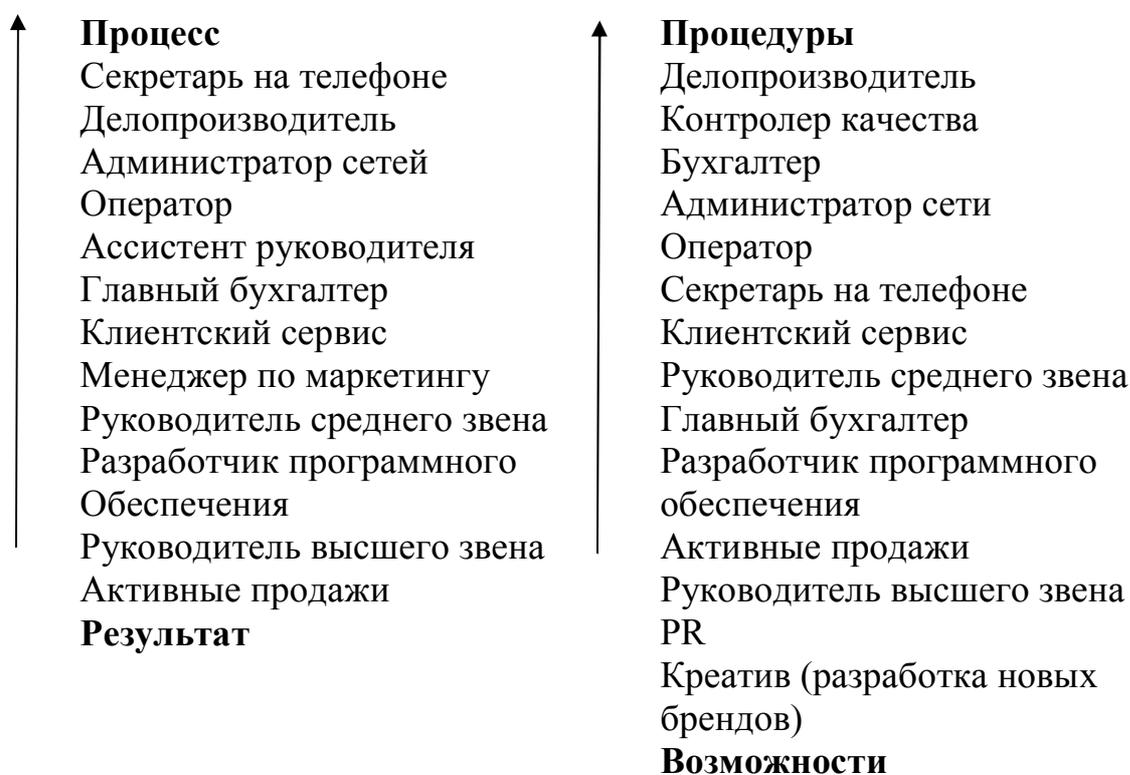


Рисунок 1 – Распределение профессий по шкалам «процесс-результат» и «процедуры-возможности»

Сходство-различие

Данная метапрограмма определяет направленность человека на выделение общего или различного. Тяготение к сходству указывает на стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, на интерес к тому, что согласуется с их предыдущим опытом. Людей, приверженных к различию, привлекают нововведения, перемены, однако им бывает весьма сложно успешно решать конфликты.

Вопросы, позволяющие определить тяготение к «сходству-различию» строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста...». Например:

«Сравните свое последнее место работы с предыдущим», «Сравните подход к продаже оптовой и розничной», «Сравните свою специальность по образованию с реальной работой». Очевидно, что один тип личности будет искать сходства в тех или иных явлениях, а другой тип – различия.

Процедуры-возможности

С точки зрения этой метапрограммы мы оцениваем, какой вариант выбирает человек при решении задач. Люди возможностей отдают предпочтение новым решениям, неповторяющимся действиям, возможности использовать новые подходы при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения задачи. В целях определения данных качеств в человеке используются следующие вопросы: «Как Вы будете готовиться к важным переговорам?», «Вам понравился какой-то ресторан. Вы предпочтете чаще всего ходить именно туда или для Вас более комфортно разнообразить места?», «Ваша дорога от дома до работы предполагает несколько маршрутов. Вы предпочитаете выбрать один из них или будете чередовать?».

При анализе ответов важно обращать внимание на то, склонен ли соискатель описывать весь процесс (процедуры), наметит только тезисы (процедуры и возможности в балансе), продумает тезисы, не записывая их (преобладают возможности) или предпочтет полный экспромт (возможности). Также в собеседовании есть смысл проследить, меняет ли кандидат свое поведение при изменении ситуации на переговорах или же будет следовать, несмотря ни на что, установленной процедуре.

На рисунке 1 представлена условная схема распределения некоторых профессий по шкале «процедуры-возможности».

Активность-рефлексивность

Эта метапрограмма выявляет стиль работы человека. Активный человек предпочитает действия размышлениям, он сам проявляет инициативу и быстро начинает дело. Личность рефлексивного типа предпочитают сначала размышлять, а потом действовать. Для начала движения ей необходимо воздействие извне. Чтобы распознать человека того или иного типа активности, можно задать вопросы: «Опишите Ваш первый день на работе», «Вы отвечаете за выпуск нового продукта. Опишите последовательность действий», «Чем Вы занимались на предыдущей работе?».

Человек с активной жизненной позицией будет использовать в своем ответе глаголы первого лица единственного числа в активном залоге: «делаю», «пытаюсь», «изучаю» и т.п. В речи рефлексивной личности будут преобладать глаголы безличной формы и формы пассивного залога: «мне скажут», «меня познакомят», «будет сделано», «будет изучено» и т.п.

Для того чтобы верно определить тот или иной тип личности, для каждой метапрограммы должно быть составлено множество вопросов, причем они могут быть как общими и универсальными, так и ориентированными на проверку профессиональных знаний.

Теория метапрограмм человека при сочетании ее с остальными методами работы с персоналом является эффективным и мощным инструментом для менеджеров по персоналу. Преимуществом метода анализа метапрограмм является то, что кандидат при собеседовании даже не подозревает о том, что сказанные им слова имеют скрытый смысл, поэтому он не может заранее спланировать свои ответы. Система метапрограмм универсальна: ее можно применить как в профессиональной деятельности для подбора, оценки и мотивирования персонала, так и в жизненных ситуациях.

УЧЕТ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ЗНАНИЯМИ

к. психол. н., доцент Якимова Зоя Владимировна,

Столетняя Светлана Александровна

ВГУЭС, yakimovazoya@yandex.ru, panterochka13@mail.ru

Knowledge Management (управление знаниями) – новая область менеджмента, сфокусированная на процессах и людях, вовлеченных в создание, распространение и оценку знаний, необходимых для реализации бизнес – стратегий.

Управление знаниями имеет две основные задачи.

Во-первых, обеспечить эффективность, использование знаний для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат.

Во-вторых, обеспечить внедрение инноваций, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и новых бизнес-процессов.

Как известно, знания, которые не используются и не капитализируются – быстро устаревают и обесцениваются.

Технология управления корпоративными знаниями позволяет создавать такие условия, при которых накопленные знания и опыт эффективно используются для выполнения важных для компании задач.

Однако большим заблуждением является мнение, что наличие большого количества различных знаний на все случаи жизни полезно для организации. В реальности, информационная перегруженность только утомляет сотрудников и снижает их уровень работоспособности и эффективности.

Одним из главных критериев полезности информации является её структурированность, которая делает нужную информацию доступной в нужный момент времени в нужном количестве, т.е. структурированность

делает информацию актуальной, а значит – полезной.

Для многих предприятий важнейшей причиной малоэффективности сотрудников является нехватка времени, они так перегружены информацией, что им некогда учиться работать с информацией и оптимизировать эту работу. А может быть, сотрудники перегружены как раз оттого, что они расходуют слишком много времени на поиск нужных им знаний (до 50% рабочего времени), не знают, кто из их коллег имеет опыт в решении подобных задач, не умеют воспользоваться даже известными им ресурсами? Одним словом, сотрудникам ежедневно по сотни раз приходится искать ответы на одни и те же вопросы «Где? Кто? Как?» вместо того, чтобы эффективно трудиться самому, никого не отвлекая от трудового процесса.

Идея управления корпоративными знаниями не нова по своей сути, но её актуальность и по сей день остается значимой для любой компании, так как все компании разные, и развиваются они по-разному, а проблемы с информацией чаще всего бывают у всех одинаковые:

- ✓ Иногда теряются документы, причем как бумажные, так и электронные данные, которые конечно можно восстановить, но лишь ценой немалых затрат и усилий;

- ✓ Нужный документ точно есть, но персоналу приходится долго его разыскивать в архивных документах или на столах своих коллег. Причем даже поиск электронных данных порой занимает очень много времени. А если документ срочно нужен руководству, то на его поиски в авральном режиме задействуется весь отдел.

- ✓ Важная информация от рядового персонала, работающего на передовом фронте с посетителями, которая могла бы предупредить руководство о потенциальных проблемах (например, недовольный клиент, грозящий подать судебный иск на компанию) так и не дошла до нужного кабинета.

- ✓ В процессе внедрения новой технологии, жизненно важной для бизнеса компании, внезапно увольняется или заболевает ключевой сотрудник, унося с собой весь накопленный опыт и важную информацию так никого и не обучив и не передав знания.

Таких банальных ситуаций, отягощающих рабочие будни персонала можно привести огромное количество, но наша задача – определиться с факторами, которые могут повлиять на управление корпоративными знаниями.

При самом общем рассмотрении к категории корпоративных знаний можно отнести: знание бизнес-процессов компании; знание корпоративной культуры организации; знание внешней среды работы организации; навыки применения информационных технологий; личные профессиональные знания сотрудников.

Таким образом, управление корпоративными знаниями, представляет собой процесс, в результате которого индивидуальные

знания отдельного человека превращаются в корпоративные. В этом случае знания отдельного человека отчуждаются от их носителя и становятся нематериальным активом компании.

Процесс отчуждения знаний, т.е. письменной фиксации в виде бизнес-процессов, социальных технологий, инструкций, положений, рекомендаций – является самым сложным в практическом исполнении. Не всегда работники легко соглашаются на отчуждение своих знаний. Процесс отчуждения может быть очень конфликтным. А иногда они бы и рады передать свои знания, но не умеют этого сделать – выразить словом и написать – не получается, да и педагогический талант отсутствует.

Когда знания всё же удалось перевести в письменный вид, становится необходимо создание структуры, прежде всего, это подразумевает следующий алгоритм действий:

1. определить, какая конкретно информация нужна при конструировании того или иного бизнес-процесса и откуда она поступает;
2. определить ответственных за своевременное получение необходимой для работы информации, регламентировать их деятельность.
3. создать карту движения информации при разворачивании определенных бизнес-процессов (какая информация, в каком виде, в какой период передаётся кому от кого и с какой целью);
4. определить ответственных за движение информации при реализации бизнес-процессов;
5. определить ответственных за хранение информации после её использования (архив данных, база данных).

Процесс внедрения технологии управления корпоративными знаниями находится под влиянием целого ряда факторов, коротко обозначим основные:

Корпоративный фактор: интерес к внедрению технологии управления знаниями должен исходить не от одного лица компании, а должен влиться в организационную культуру компании, прорасти через потребности каждого сотрудника.

Организационный фактор: после того, как в компании произошло осознание необходимости внедрения технологии управления корпоративными знаниями, необходимо осуществить организационные процедуры по сбору информации о методах и алгоритмах внедрения, изучить уже имеющийся в литературе, СМИ и интернете опыт внедрения, составить бюджет и распределить ответственность за выполнение проекта.

Технический фактор влияет на выбор программного обеспечения, технологическую платформу для реализации технологии управления корпоративными знаниями. Важно чтобы в процесс создания программного обеспечения был вовлечен весь персонал, которому в дальнейшем придется активно формировать и использовать базы данных.

Человеческий фактор. При разработке стратегии управления знаниями необходимо учитывать умение находить нужную информацию, желание сотрудников делиться информацией, а так же эффективность усвоения знаний. Уровень подготовки новых сотрудников должен быть достаточным для быстрого усвоения информации и плодотворной передачи менее опытным сотрудникам.

Индивидуальный фактор. Сотрудники компании могут обладать различными знаниями, как теоретическими, так и практическими. Ценность того или иного сотрудника определяется знаниями которые он вносит или может внести в информационную среду компании.

Фактор обучения. К программам обучения сотрудников организации можно отнести самообразование, курсы и семинары, обмен опытом, а так же заочное и дистанционное образование, что в итоге может повлиять на уровень корпоративных знаний.

Фактор рациональности. Рациональным знанием называется такое знание, которое легко логически обосновать и повторить. Такие знания хорошо структурируются и являются основой для каталогов и справочников. Они легко усваиваются и могут быть базовыми знаниями для обучения. В связи с этим накопленные рациональные знания позволяют работникам организации поддерживать бизнес-процессы даже в условиях большой текучести кадров.

Фактор иррациональности. Иррациональные знания проявляются спонтанно, они разнообразны в формах проявления. Они очень зависят от субъективного восприятия человека, присутствует личностный фактор. Сотрудники могут по-разному воспринимать одно и то же.

В конечном итоге, после того, как будут регламентированы процессы получения, обработки, использования и хранения информации, результатом внедрения системы управления корпоративными знаниями должно стать повышение скорости и качества бизнес – решений, увеличение объема ценных знаний, которые сохраняются в компании, несмотря на текучесть персонала. И все это самым благоприятным образом скажется на эффективности бизнеса компании в целом.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК СПОСОБ ПРОФИЛАКТИКИ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

к. психол. н., доцент Якимова Зоя Владимировна

ВГУЭС, yakimovazoya@yandex.ru

Пожалуй, любой профессиональный HR-специалист согласится с утверждением, что кадровый дефицит может быть феноменом как объективным, когда специалистов нужного профиля и нужной квалификации просто физически нет в необходимом количестве (выбирать не из кого), так и субъективным феноменом, когда специалисты вроде бы и есть и их даже много, но все они какие-то «сырые», не подходящие под вакансию (выбрать некого).

Современное трудовое законодательство уравнивает в правах работника и работодателя: именно поэтому и работодатель имеет право выбирать наиболее подходящего кандидата и кандидат имеет право выбирать наиболее подходящего работодателя. В результате такой стратегии взаимовыборов у каждой из сторон создаётся внутренний континуум образа предпочтений.

Работодатель составляет себе образ потенциального кандидата и каждое рассматриваемое резюме оценивает по некой, зачастую субъективной, шкале, на одном конце этой шкалы – образ идеального сотрудника, а на другом конце шкалы – образ минимально допустимого сотрудника, ниже этой планки кандидаты вообще не рассматриваются.

Потенциальный кандидат составляет себе образ потенциального работодателя и каждую рассматриваемую вакансию точно так же оценивает по субъективной шкале, на одном конце которой идеальная работа, а на другом – минимально допустимый образ компании – трудоустройство ниже этой планки субъективно будет восприниматься как унижение собственного достоинства.

Обе эти шкалы ожиданий (работодателя и кандидата) могут пересечься трижды: первый раз, когда кандидат отправил своё резюме в компанию на вакантную должность, и компания пригласила его на собеседование; второй раз, когда после проведённого собеседования и кандидат и компания приняли решение о сотрудничестве; третий раз, по окончании испытательного срока, когда принято обоюдное решение о переводе сотрудника в штат организации как прошедшего испытательный срок. А могут и не пересечься ни разу. Как правило, отказ в трудоустройстве или увольнение сотрудника происходит по причине того, что в какой-то момент времени ожидания сторон разошлись, или не оправдались. Пожалуй, именно потому, что шкалы взаимооценки кандидата и работодателя достаточно часто не совпадают и возникает впечатление о слишком высоком уровне кадрового дефицита в ситуации массовой безработицы.

Но согласитесь, ведь никто же не говорит – «клиентский дефицит», потому что все прекрасно понимают, если клиентов недостаточно, значит, нужно их искать, нужно за них бороться, отвоёвывать у конкурентов, привлекать и удерживать. Тот, кто активнее борется за клиента, использует современные маркетинговые технологии – тот побеждает в конкурентной борьбе и остается на рынке, а тот, кто уступает клиентов конкурентам – в конечном итоге уходит с рынка.

Ситуация с «кадровым дефицитом» во многом аналогична ситуации с «клиентским дефицитом». Персонал – это тоже целевая аудитория, так же как и клиенты. И на персонал то же будут действовать все законы маркетинга, только в отличие от обычного маркетинга в ситуации с персоналом продается не товар или услуга, а рабочие места в компании и цена этих рабочих мест – тот уровень компетенций, те знания, умения, навыки и профессионализм, которыми обладает потенциальный кандидат.

По прогнозам Федеральной службы государственной статистики к 2020 году общая численность населения России сократится до 139 млн. человек, численность населения трудоспособного возраста уменьшится до 77,5 млн. человек, а накопленный дефицит кадровых ресурсов превысит 14 млн. человек [2]. Даже при привлечении к трудовой деятельности всех безработных, дефицит будет закрыт лишь на 15%. Но на практике стопроцентное вовлечение безработных невозможно, так как их качественный состав не позволяет задействовать их на новых производствах, а зачастую сами безработные не готовы трудиться на условиях, предлагаемых работодателем. Не сложно догадаться, что уже в ближайшие годы все российские регионы вступят в жесткую конкурентную борьбу за трудовые ресурсы.

Можно предположить, что если сейчас маркетинг персонала – это лишь модное увлечение продвинутых HR-служб некоторых компаний, то уже в ближайшие несколько лет маркетинг персонала станет насущной необходимостью любого коммерческого предприятия. А HR-специалисты столкнутся с практической задачей по формированию и поддержанию привлекательного образа компании на рынке труда.

Так что же такое маркетинг персонала и как он может повлиять на профилактику кадрового дефицита?

В широком смысле под маркетингом персонала понимается философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом *персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы*. Смысл маркетинга персонала заключается в том, что сделать так, чтобы:

- любой кандидат хотел работать в данной компании;
- каждый сотрудник, уже работающий в компании должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент, покинув компанию, он легко смог бы трудоустроиться на новое рабочее место (с

аналогичными или даже лучшими условиями), но ни один сотрудник не покидает свою организацию, так как считает её самой лучшей и его полностью устраивают условия труда, коллектив (соц.-психол. климат), возможности развития и оплата труда.

В более узком смысле, маркетинг персонала – особая функция службы управления персоналом, включающая анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направление маркетинговой деятельности, а так же разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

При этом, под внешними факторами понимается: ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов; по внутренними факторами: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

А под основными составляющими маркетинговых мероприятий понимаются: разработка качественных требований к персоналу; определение количественной и качественной потребности в персонале; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор путей покрытия потребности в персонале; деловая оценка персонала; анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям [1].

Стремительное развитие маркетинга персонала в последнее десятилетие было спровоцировано сменой жизненных ценностей и основных общественных тенденций. Так, на рубеже веков, тенденции XX века (труд является общественной нормой и источником дохода гражданина; тунеядство преследуется законом; больше работать – означает больше зарабатывать, меньше работать – означает меньше зарабатывать; профессия выбиралась один раз и на всю жизнь – она должна быть простой и понятной, например, строитель, повар, водитель и т.д.) были вытеснены тенденциями XXI века (труд как обязанность заменен на право на труд; отменены наказания за тунеядство; введено понятие безработицы; происходит сильная эмансипация женщин; стремление к саморазвитию и самовыражению; высокая оценка значимости свободного времени; значимость сохранения физического здоровья; уменьшение готовности к подчинению; профессия может меняться несколько раз (2-3 высших); больше работать не значит больше зарабатывать и т.д.).

Таким образом, смена основных тенденций на рубеже веков привела к тому, что потенциальный кандидат стал чувствовать себя более свободно и уверенно, повысилась его самооценка, соответственно изменились уровень притязаний и уровень ожиданий. А в совокупности с глобальным перекосом в сторону гуманитарного образования в ущерб получения инженерно-технических и рабочих специальностей как раз и легли в основу кадрового дефицита и необходимости бороться за лучшие кадры. В

связи с этим цели маркетинга персонала расширились уже не только на влияние на выбор места работы, но и на выбор профессии.

Если говорить об уровнях маркетинга персонала, то можно выделить внешний и внутренний уровни. Внешний маркетинг – реализуется на внешнем рынке рабочей силы и состоит в передаче потенциальным кандидатам позитивного настроения на организацию, создание позитивного имиджа организации, а значит и обеспечение компании лучшими кадрами.

Внутренний маркетинг ориентирован на то, чтобы каждый сотрудник четко знал и ясно представлял: диапазон своих задач и ответственности; возможности профессионального роста и построения карьеры; возможности обучения и повышения квалификации; особенности социально-психологического климата и мог ответить на вопрос: «Насколько я нужен организации и насколько она нужна мне?»

Как и любое другое маркетинговое исследование, реализация стратегии маркетинга-персонала подразумевает наличие определённой информации для анализа и принятия решений. Среди источников и способов получения маркетинговой информации о персонале можно отметить: опрос общественного мнения (анкетирование); приток заявлений на работу, анализ резюме; учет текучести кадров, простоев, прогулов; анализ критики и недовольства; индивидуальные беседы; обратная связь от новичков и практикантов; обратная связь от уволенных сотрудников; обратная связь от клиентов.

Грамотно выстроенная стратегия маркетинга персонала обязана учитывать так называемые: «женский» и «мужской» факторы. Женский фактор – трудоустройство после семейной паузы (декретный отпуск и воспитание детей). Мужской фактор – трудоустройство после армии или военной службы.

Как правило, комплексная программа маркетинга персонала в целях профилактики кадрового дефицита содержит следующие мероприятия: профессиональное обучение (в адаптационный период); пропаганда возможности частичной занятости, маркетинг персонала для молодых профессионалов «на вырост» – экскурсии, стажировки, производственные практики; развитие внутреннего просвещения (стенгазета, фирменный журнал – буклет, корпоративная информационная среда); программы развития и поддержки потенциала (повышение квалификации); работа с общественностью и СМИ.

Литература

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
2. Сайт Федеральной службы государственной статистики [электронный ресурс]: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>

Вторая региональная научно-практическая конференция
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:
как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников –
2011»

Тезисы докладов

Подписано к печати 09.11. 2011 Формат 60х 90 1/16
Объем 6,7 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 791
Отпечатано в ЗАО «Новгородский технопарк»
173000, Великий Новгород, Б.С.-Петербургская, 41
тел/факс (8162) 73-76-76