

# МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ И СТУДЕНТОВ

24-29 апреля 2009 г.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 316.27

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*АЙСИНА Е. А.*

НОУ СПО «Уральский экономический колледж»

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве, в бизнесе: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций.

Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Управление персоналом предприятия – это целенаправленная деятельность руководства предприятия и соответствующих подразделений, включающая разработку кадровой политики и управленческих решений по управлению людьми на предприятии.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

1. Определение потребности в работниках различной квалификации исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
6. Анализ затрат и результатов труда.
7. Управление производительностью труда.
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работниками.
12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.
13. Профилактика и устранение конфликтов.

В антикризисном управлении особое главенствующее значение имеет качество руководства, способность основных менеджеров предприятия решать самые, казалось бы, неразрешимые проблемы бизнеса, используя весь современный управленческий инструментарий на основе новаторских методов и приемов. Отсюда необходимо подробнее остановиться на характеристике требований к менеджеру, от которого, в частности, требуются:

- а) наличие глубоких знаний в области управления предприятием;

б) высокая компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

в) владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение контролировать ситуацию на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодные сферы применения;

г) способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, в сфере распределения и оценки результатов участия каждого в их исполнении.

Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия по выводу из кризиса может быть основано, прежде всего, на авторитете руководителя, координирующего данную деятельность антикризисного управляющего.

Успех его деятельности зависит от решения взаимосвязанных проблем, обусловленных его отношениями с трудовым коллективом кризисного предприятия:

– проблемы своей собственной адаптации к новой должности и, в связи с этим, к новой профессиональной деятельности, к новому социальному окружению;

– проблемы мобилизации кадрового потенциала предприятия на реализацию антикризисной программы.

Для работников предприятия, оказавшегося в условиях кризиса, большое значение имеет демонстрация руководителем своей близости к коллективу. Разумеется, немаловажное значение для мобилизации коллектива имеет доверие к профессиональной компетентности и социальной ответственности управляющего, вера в то, что он достаточно тверд, чтобы воплотить задуманное, и достаточно квалифицирован, чтобы сделать это с наименьшими потерями для коллектива. Иными словами, крайне желательно наличие у антикризисного управляющего неких личностных черт, которые позволяют ему сплотить коллектив вокруг себя и мобилизовать его на реализацию антикризисной программы.

Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии – процесс длительный, требующий постоянных усилий и неослабленного внимания со стороны администрации на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия.

Необходимо изменение приоритетов управления в сторону человеческих ресурсов, которые в настоящее время считаются главным достоянием предприятия, основным фактором его стабильности и эффективности.

УДК 316.27

## **ГРЕЙДИРОВАНИЕ – СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ**

*БАЧУРИНА Ю. А.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Слово «грейд» произошло от англ. grade – «располагать по степеням, ранжировать». Впервые этот термин употребил американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. В 1962 г. он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании. Система до сих пор пользуется большой популярностью и имеет много современных модификаций. Система грейдов – это шкала уровней должностей, принятых в компании. Каждая организация выстраивает ее самостоятельно, учитывая свои особенности, ценность каждого сотрудника и его вклад в общее дело.

При введении грейдинговой оплаты труда на предприятии департамент управления персоналом ставил следующие задачи:

– система оплаты должна соответствовать принятой стратегии развития персонала, являться эффективной и мотивирующей системой вознаграждения, способствовать развитию и продвижению сотрудников предприятия, быть понятной и прозрачной для персонала;

– система должна быть разработана силами специалистов департамента при участии экспертных групп, состоящих из руководителей подразделений. Время, затраченное на написание и введение системы, не должно превышать 6 месяцев. Данная система в совокупности с системой аттестации сотрудников успешно функционирует, позволяя гибко реагировать на успехи в работе и рост квалификации персонала, планировать рост заработной платы и карьеру специалистов предприятия, составлять личные планы развития.

Необходимо отметить, что само по себе внедрение грейдинга, без связи с аттестацией, оценкой при найме и другими кадровыми технологиями, не может дать полного эффекта и вряд ли будет иметь большое преимущество перед традиционными схемами оплаты труда.

Разработка и внедрение грейдинговой системы должна пройти несколько шагов. Рассмотрим некоторые из них.

#### 1. Определение факторов

Фактор – это причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты и приводящая к результату. Факторами являются характеристики, присущие каждой должности на предприятии, проявление которых в той или иной мере влияет на достижение целей предприятия и в целом на его функционирование.

Факторами организации, в зависимости от стратегических целей, могут являться знания и навыки, инициатива, ответственность, условия труда, напряженность труда, образование, количество подчиненных.

Из возможных факторов было выбрано 10 основных, которые наиболее соответствуют стратегии развития.

#### 2. Придание факторам веса

Экспертная группа составила рейтинг факторов, исходя из их стратегической значимости для предприятия. Вес факторов измеряется в баллах (поинтах).

#### 3. Описание факторов

Каждый фактор должен быть описан во избежание разночтений. Экспертной группой определяется количество классов по своему усмотрению. В нашем случае было решено остановиться на пяти классах (см. таблицу).

Классы должностей

Фактор	Классы				
	Опыт	Опыта работы в области деятельности не требуется, но может быть (0-3 месяца)	Требуется небольшой опыт работы в данной области (от 3-х месяцев до 2-х лет)	Требуется большой опыт работы в данной области (от 2 до 5 лет).	Требуется опыт работы на руководящей должности в данной области (от 1 года)
Знание работы	Требуется знание алгоритмов самих процессов работы и четкое их исполнение	Работа требует обладания узкопрофессиональными знаниями, принципами, подходами, методами работы	Требуется глубокое знание специфики своей работы, знания о нововведениях и тенденциях развития	Требуется глубокое знание специфики своей работы, а также работы других подразделений предприятия	Требуется знание специфики своей работы, новейших инструментов и методов для ее выполнения, оптимизации работы подразделений, предприятия в целом
Масштаб руководства (кол-во подчиненных)	Должность не предусматривает наличие подчиненных	Руководство 1-2 сотрудниками, наставничество	Руководство бригадой, отделом	Руководство крупным подразделением предприятия	Руководство департаментом, ЦФО, предприятием

#### 4. Определение требований должности

Определение требований должности к индивидууму является следующим важным шагом для внедрения грейдинговой системы оплаты труда. Этот шаг дает возможность связать оплату труда с

результатами аттестации персонала, на которой определяется соответствие конкретного работника данным требованиям и соответственно положение его в группе.

На каждой позиции могут быть использованы различные требования, так как сам род деятельности может предполагать значимость того или иного аспекта.

Кроме определения самих факторов требований, необходимо определить критерии этих требований и балльную систему соответствия индивидуума требованиям должности руководителя.

Таким образом, система оплаты труда становится неотъемлемой частью управленческого цикла, включающего оценку при отборе, адаптацию, развитие и обучение и аттестацию персонала, являясь мотивирующим фактором для сотрудников, которые видят перспективу своего развития и могут сами управлять своей карьерой на предприятии.

УДК 316.27

## **ЛИЧНОСТЬ, МАЛАЯ ГРУППА, ЛИДЕРСТВО В БИЗНЕСЕ**

*ВАЖЕНИН А. А.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

Одной из центральных проблем психологии малого бизнеса является проблема малой группы как важнейшей формы социального объединения людей в процессе совместной деятельности и общения. Психологический склад, личностное содержание формируются на пересечении различных групповых влияний. Вместе с тем, группа – это не простая «сумма» вошедших в нее людей, а с момента своего психологического возникновения самостоятельное целостное явление с собственными характеристиками.

Под малой социальной группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей целью деятельности и находятся в непосредственном личном контакте (общении). «Немногочисленность» малой группы здесь понимается различным образом (от 3 до 30 чел.).

В рабочих группах численностью 10-15 чел. формируются несколько неформальных структур со своими лидерами. Лидером и руководителем в идеале может быть одно лицо. Чтобы сохранить деловую обстановку в группе, руководителю необходимо воздействовать на коллектив, объединив его неформальные структуры в едином направлении деятельности. В бизнесе лидерство не столько носит характер чего-то яркого, выдающегося, сколько воплощает необходимые способности и стремление быть одним из немногих людей, умеющих поставить ясные, достижимые цели, обладающих авторитетом, способных координировать деятельность других для достижения этих целей.

В бизнесе и иных культурных областях современной жизни лидерство основано на авторитете. Лидерство также предполагает положительные затраты энергии и активность в попытке вести других.

УДК 316.27

## **КАДРОВЫЙ ЛИЗИНГ КАК НОВАЯ ФОРМА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

*КАЙГОРОВОДА Е. В.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Лизинг персонала первоначально возник из-за несоответствия наличия трудовых ресурсов и потребности в них, из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.

Лизинг персонала (Staff leasing) – это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом

направляет его на работу в какую-либо компанию на относительно длительный срок – от трех месяцев до нескольких лет.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают при необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов. Если потребность в них не носит постоянный характер, а сфера их деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании, то чаще всего прибегают к помощи таких специалистов.

Наконец, лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами.

Существуют два вида услуг в области кадрового лизинга – предоставление во временное пользование отдельных специалистов и формирование штата организации.

По аналогии с физическим капиталом первый вид лизинга можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации.

За рубежом аренда специалистов охватывает практически все категории персонала. В России наиболее распространен лизинг офисного персонала, персонала департамента продаж, технического персонала и рабочих.

Лизинг имеет определенные преимущества.

1. Уменьшение административных и временных издержек по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности и пр.
2. Набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме.
3. Снижение затрат на компенсационные пакеты, не предусмотренные для временных сотрудников, либо минимальные.
4. Возможность менять сотрудника неограниченное число раз.
5. Возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат.
6. Отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника.
7. Сокращение издержек на временное привлечение высококвалифицированных специалистов.
8. Другие преимущества, зависящие от конкретной формы лизинговой схемы.

К недостаткам лизинга можно отнести следующие его свойства:

1. Дороговизна по сравнению со штатным персоналом. Плата за услуги кадрового агентства составляет обычно 12-18 % суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС.
2. Возможная нелояльность сотрудников к компании.

В то же время появление так называемого заемного труда снижает степень защищенности временных работников, стабильности трудовых отношений и всей системы традиционного трудового законодательства в целом.

Сотрудникам лизинг также дает определенные преимущества: стабильное положение для лизинговых сотрудников (непрерывность стажа, оплата отпусков, больничных листов, оздоровительных мероприятий и пр.); постоянную загрузку – зарплата временных рабочих в России составляет 200-300 долл. в месяц (в среднем же временные работники, работая три недели в месяц, получают 300-600 долл.); возможности для студентов; возможность найти работу (по статистике 10 % получают предложение о постоянной работе).

«Продавая» себя в лизинг, работнику нужно четко представлять свои дальнейшие цели и задачи, поскольку наряду с явными плюсами такого трудоустройства работа все же предоставляется временная. И на самом деле нет никаких гарантий того, что работодатель по окончании контракта зачислит специалиста в свой штат. Но, с другой стороны, если сотрудник хорошо зарекомендовал себя, то у кадрового агентства не возникнет больших трудностей с устройством такого соискателя на новое место при наличии подходящей вакансии.

За рубежом кадровые агентства не ограничиваются набором готовых специалистов в лизинговый штат, а возвращают собственный лизинговый потенциал. Такие агентства отбирают талантливую молодежь, инвестируют в нее средства с тем, чтобы со временем сдать высокопрофессиональных специалистов в аренду компаниям, в них нуждающимся.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, непрозрачности подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения. Российское трудовое законодательство не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы. Таким образом, проблемами являются урегулирование вопросов получения производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также использование ими товарно-материальных ценностей.

Но, как отмечают специалисты, несмотря на все трудности, за лизингом персонала в России хорошее будущее, поскольку он позволит многим компаниям взвешенно подойти к решению вопроса об оптимальном использовании персонала в деятельности организации.

УДК 316.27

## ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

*КУДИН Е. И.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В современных условиях для российских организаций все большее значение приобретают вопросы мотивации организационного поведения, особенно лояльности к организации. Связано это, в первую очередь, с радикальной ломкой ценностей в сфере труда, изменением характера отношений «работодатель – наемный работник». Большой интерес к проблеме лояльности персонала высказывают руководители различных российских предприятий, он связан с осознанием того факта, что лояльные сотрудники, наряду с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и качественным товаром или услугой, являются основой процветания компании.

В современных условиях возрастает удельный вес служебной и коммерческой тайны в бизнесе, что ведет к возрастанию значения кадровой безопасности в организации.

Что такое лояльность персонала? Это преданность руководителю в буквальном смысле слова или что-то еще?

Одни источники трактуют лояльность исключительно как приспособление к руководителю и коллективу. Другие же смотрят на данное понятие шире, находя объективные и субъективные условия, факторы влияния и результирующие факторы.

Проанализировав литературу по теме «Лояльность персонала», можно утверждать, что проблема интересует и зарубежных, и российских специалистов в области бизнес-психологии. Другое дело, что работ, посвященных конкретно проблематике лояльности персонала, практически нет. Однако лояльность персонала не раз привлекала внимание специалистов как сопутствующая проблема при изучении феномена лидерства, стилей руководства и формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Другими словами лояльностью занимаются тогда, когда интересуются механизмом связи «руководитель – персонал».

Итак, что же такое лояльность? Что означает сам термин? Лояльность (англ. и франц. *Loyal* – «верный долгу и обстоятельствам, приверженный власти») – уважение к властям и верность действующим законам. Кроме того, лояльность всегда предполагает терпимость или, говоря языком науки и публицистики, - толерантность.

Лояльность означает преданность, верность. Это эмоционально окрашенное отношение к компании, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности. Лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним по отношению к компании, выполнить свою работу наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы во имя успехов компании, испытывая чувство гордости за ее победы, имеет сильное желание оставаться членом данной организации, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе, полон энтузиазма и желаний помогать в решении этих проблем.

Нелояльность сотрудников представляет ряд угроз кадровой безопасности организации. Эти угрозы связаны с плохой техникой безопасности, возможностью управления извне, воровством и мошенничеством, разрушением сплоченного морального климата, непредсказуемыми аффективными реакциями персонала.

Возможны следующие меры по обеспечению кадровой безопасности.

1. Информационно-аналитическая разведывательная деятельность по выявлению и прогнозированию возможных угроз коммерческим структурам.

2. Контрразведывательные мероприятия по борьбе с агентурным экономическим шпионажем, предотвращению сбора конфиденциальной информации техническими средствами, а также через персонал в окружении коммерческих структур.

3. Обеспечение безопасности финансово-экономической деятельности от экономических преступлений, афер, мошенничества, злоупотреблений со стороны собственного персонала, партнеров, акционеров, сторонних организаций.

4. Режимно-административные меры по обеспечению секретности и конфиденциальности внутренней и иной коммерческой информации.

5. Охрана руководящих сотрудников коммерческих структур, а также лиц, прибывающих для встреч и переговоров из других городов, районов, в том числе из-за рубежа.

6. Физическая, техническая и «электронная» защита зданий и помещений коммерческих структур и их сотрудников, разработка и обеспечение контрольно-пропускных режимов, выполнение охранно-постовых и патрульно-караульных функций.

7. Выработка и реализация антикризисных планов деятельности коммерческих структур, предусматривающих выход из различных типовых чрезвычайных ситуаций.

8. Кадрово-административные, режимно-нормативные и специальные меры при подборе, проверке, подготовке, переподготовке, расстановке, увольнении персонала.

Таким образом, кадровая безопасность тесно связана с формированием лояльности персонала, а лояльность персонала, в свою очередь, выступает основой кадровой безопасности.

УДК 316.27

## **КОУЧИНГ КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

*МАКАРОВА М. В.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Технология коучинга появилась в нашей стране совсем недавно, поэтому можно говорить о том, что поднятая тема характеризуется новизной.

Коучинг, появившийся на российском рынке относительно недавно, воспринимается как новый метод управления и не имеет еще четких критериев. Например, одни отождествляют коучинг с наставничеством, вторые считают коучинг особой системой поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и добиться реальных результатов как в личной, так и в профессиональной жизни наиболее эффективным способом, третьи понимают коучинг как философскую практику, специфической особенностью которой является отношение коучинга к клиенту как целостному существу с его целями, мировоззрением, убеждениями. Все это приводит к определенным трудностям в понимании и развитии коучинга в целом. Но с тем, что коучинг - одно из современных высокоэффективных средств активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного бизнеса, согласны практически все.

Сегодня сформировались общие представления о задачах, составляющих, видах и результатах коучинга. По сути дела коучинг – это способ обучения руководителя и сотрудников компании путем консультирования. Coach – в первом переводе с английского означает тренер (тьютор), наставник, инструктор, частный педагог, готовящий к экзамену или соревнованию. Коучинг как подход – это гуманистический взгляд на работу с персоналом, который заключается в раскрытии и приведении в действие системы мотивации, внутренне присущий отдельному человеку и группам людей в организации.

Целью коучинга является, таким образом, во-первых, помочь сотрудникам раскрыть свой внутренний нереализованный потенциал, поскольку практически все люди обладают большими внутренними способностями, чем те, которые они демонстрируют в своей повседневной жизни, и, во-вторых, создать условия для персонала осознать свои возможности, способности, свой потенциал.

Обязательные составляющие коучинга:

- осознание внешней и внутренней реальности;
- выбор максимально эффективного пути решения проблемы;
- принятие ответственности за качество результата;
- выполнение замысла, реализация решения.

Характерными результатами коучинга являются:

1. Рост продуктивности деятельности:

- отдельного работника;
- команды;
- организации в целом.

2. Улучшение взаимоотношений в коллективе.

3. Повышение сплоченности команды, которая проявляется в увеличении скорости и эффективности реагирования в критических ситуациях, увеличении гибкости и адаптивности к изменениям.

Коучинг – это одновременно и способ обучения руководителя, его подчиненных, всей команды без назидания, навязывания готовых знаний, прессинга. Настоящий коуч безо всякого психологического давления побуждает и усиливает интерес к новым аспектам бизнеса, открывает новые возможности в нем.

Коучинг – это обучение путем индивидуального консультирования, которое проводит коуч, наводя клиента на правильный путь размышления, подталкивая его к самостоятельному поиску ответов на вопросы:

1. Что мы хотим изменить?

2. Зачем, для чего хотим этих изменений?

3. Что конкретно хотим получить (цель) и как мы об этом узнаем (ключевые ориентиры для контроля)?

4. Что готовы для этого сделать, как готовы и можем нести затраты?

5. Какие возможны помехи с нашей стороны, со стороны окружения?

6. Как помехи мы можем нейтрализовать?

7. Когда и какие результаты ожидаем?

Таким образом, коучинг связан с инновациями, с поиском и внедрением в организацию изменений. Регулярные встречи с профессиональным коучем помогают современному деловому человеку по-новому взглянуть на старые проблемы, совершенствуют стратегическое видение бизнеса, позволяют с пользой для дела отойти от привычных шаблонов организации работы, снимают прессинг повседневной рутины.

УДК 316.27

## **РОЛЬ ЖЕНЩИН В УПРАВЛЕНИИ**

*ПЕСТОВ И. Е.*

НОУ СПО «Уральский экономический колледж»

Женщины слабо представлены в политических партиях и в национальных законодательных органах. По данным исследований, доля женщин – депутатов нижних палат парламентов, за последние 20 или 30 лет выросла лишь незначительно и достигла максимума 12 %, что, конечно, гораздо меньше доли мужчин; в Скандинавских странах – самое сильное представительство женщин; так, США (доля женщин 13 %) идут гораздо ниже в этом списке. В Европе более высокого представительства женщин добиваются некоторые центристские и левые партии. В Скандинавии этого требуют женские активистские группы. Шведская социал-демократическая партия заняла в этом вопросе весьма передовую позицию: с 1994 г. она настаивает на том, чтобы на выборах в списке кандидатов, если первым стоит мужчина, то следом за ним должна обязательно стоять женщина; в следующий раз на первом месте должна быть женщина.

Исследования свидетельствуют о том, что процент женщин в политике начинает увеличиваться, несмотря на различного рода преграды (невысокое доверие, неуверенность в своих силах, так как долгое время главенствовали во всем мужчины). Женщины сейчас пытаются уравнять процентное соотношение женского и мужского пола в политике. Но пока на главных позициях управления остаются мужчины. В целом слабое представительство женщин в национальных законодательных органах поразительно. Ведь при любых вариантах либеральной демократии право избирать сочетается с правом быть избранным, так что, по-видимому, во многих странах что-то не в порядке, раз половой состав национальных ассамблей так отличается от полового состава в целом. Отражая эту озабоченность, «Платформа действий», принятая на Четвертой Всемирной Конференции по проблемам женщин, выделяет тему представительства женщин в принимающих решения органах в качестве одной из важнейших.

Отчасти, отсутствие женщин в институциональной политике есть историческая традиция, но в то же время оно отражает предрассудки партий и голосующего населения: политика, мол – это «Мужской Клуб». Давние и глубоко укоренившиеся барьеры закрывают женщинам путь к широкому участию в политической жизни, в партиях же их традиционно отправляют на «женскую половину» и отводят им роль «группы поддержки». При «мускулиной» политической культуре, быть избранными, не прибегая к каким-нибудь избирательным технологиям вроде квот или зарезервированных мест, женщинам также чрезвычайно трудно. Кандидаты-женщины привлекают меньше голосов, чем мужчины, даже если не выступают по чисто женским проблемам. А если они стоят на феминистских позициях, то успеха у них еще меньше: в глазах многих избирателей такие женщины представляются противницами мужчин, семьи и традиций.

Обычный способ увеличить число женщин в парламенте – проводить их на выборах по партийным спискам. Если выборы проводятся на основе партийных списков, то партии имеют возможность включать тех, кого считают нужным – тогда, если партия выступает за равноправие полов, в списке и появятся женщины. До некоторой степени такой механизм деперсонализирует процедуру и препятствует дискриминации кандидатов со стороны электората по национальному и половому признаку. В Южной Африке АНК пошел по этому пути и провел в Национальную Ассамблею нескольких женщин; как известно, Южная Африка стоит на восьмом месте в мире по представительству женщин, которые сейчас составляют 30 % парламентариев. Существует и так называемая «Позитивная Дискриминация», позволяющая уравнять или хотя бы приблизить к равенству процентное соотношение двух полов. «Позитивная Дискриминация» может быть предусмотрена законодательством или конституцией, обычно в форме резервирования какого-то числа мест для женщин. В Уганде, например, в каждом из 39 избирательных округов одно депутатское место отдается женщине. В Аргентине среди кандидатов на выборные должности должно быть 30 % женщин. В Бангладеш из 330 мест 30 зарезервировано за женщинами, в Эритрее – 10 из 105, в Танзании – 15 из 225. Такой же принцип применяется в деревенских советах в Индии. Неприятная сторона метода резервирования мест заключается в риске создать женский анклав в политике и внушить электорату, что зарезервированные места – это все, что положено женщинам.

Наверняка женщины не могут регулировать все процессы в политике. В качестве примера можно привести «Принятие решений по Государственным расходам». Так вот, отчасти утверждают, что проблема заключается в недостатке у женщин знаний и навыков экономического анализа. Если это так, то полезным инструментом укрепления компетентности женских отделов администраций может стать введенная в Австралии, Канаде и Африке процедура под названием «Отчет по женскому бюджету и инициативам», которая требует от всех департаментов правительства отчета о результатах их работы по проблемам женщин.

Автор предполагает, что вследствие прихода женщин к власти и занятия ими примерно половины мест парламентариев наше правительство кардинально изменится и в лучшую сторону. Женщины умеют заботиться, любить, понимать проблемы подчиненных, сохранять уютную атмосферу в коллективе. Ведь благодаря этим качествам фирмы и компании, во главе которых стоят женщины, никогда не терпят крахов и больших реформ, и приход женщин к власти, хоть и неполной, но значительно изменит нашу жизнь!

**«УЧЕБНЫЙ КАДРОВЫЙ ЦЕНТР УГГУ» КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ***ПРОЗОРОВА М. В., КРАСНОЯРОВА Е. В.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В вузах г. Екатеринбурга давно созданы и успешно функционируют центры содействия занятости, биржи труда, которые занимаются трудоустройством студентов. Недавно при вузах начали создаваться кадровые центры, деятельность которых подобна кадровым агентствам, т. е. предприятия оплачивают таким центрам подбор нужного предприятия персоналу. На рынке труда г. Екатеринбурга нет организации, которая бы занималась и трудоустройством, и оказывала кадровые услуги, такие как рекрутинг, скрининг. Таким образом, Учебный кадровый центр (УКЦ) позиционирует себя как кадровый центр и агентство по трудоустройству, следовательно, является инновационным проектом.

УКЦ является хозрасчетным подразделением Уральского государственного горного университета. УКЦ подобен деятельности и структуре кадрового агентства. Кадровые агентства – это явление социально-экономической жизни города, региона, страны. Их деятельность регулируется, с одной стороны, развитием рынка *human resources*, с другой стороны, конкуренцией между предприятиями-операторами различных секторов рынка, с третьей, юридической, – правовой базой, обеспечивающей жизнеспособность процесса стыковки соискателя и работодателя. Для кадровых агентств клиентом является работодатель. Он формулирует заказ, требования по поиску и оценке кандидата, он же и оплачивает услуги. Основная задача таких кадровых агентств – качественное и максимально быстрое заполнение вакансий, предоставляемых им клиентам. УКЦ также содействует трудоустройству, то есть является агентством по трудоустройству, где клиентами являются соискатели.

Деятельность УКЦ направлена на 3 объекта:

1. Работодатели (предприятия – заказчики горнопромышленного комплекса);
2. Соискатели вакансий (специалисты горных профессий, потерявшие работу);
3. Студенты и выпускники УГГУ.

В деятельность, направленную на работодателей, входит оказание услуг классического рекрутинга. Рекрутинг – вид услуги по подбору руководителей среднего звена, специалистов и офисного персонала, при относительно небольшой доле в заказах на подбор топ-менеджеров и иногда рабочих (например, личный водитель). Это считается классическим рекрутингом. Основная задача кадровых агентств, занимающихся классическим рекрутментом, не борьба с безработицей, а улучшение структуры занятости, повышение конкурентоспособности бизнеса в целом посредством концентрации квалифицированных специалистов в ведущих компаниях. Рекрутинг – более углубленный подбор кандидатов. Кроме соответствия формальных параметров проверяются деловые навыки, личностные особенности и мотивация кандидатов. Консультанты кадровых агентств, осуществляющих рекрутинг, проводят собеседование с кандидатами и представляют заказчику список наиболее подходящих на эту вакансию претендентов. Чаще всего рекрутинг используется для закрытия вакансий руководителей среднего уровня и высококвалифицированных специалистов, Вероятность закрытия вакансии гораздо выше, чем при скрининге.

Технология классического рекрутинга.

1. Предварительные консультации (описание должности, уровень компенсации специалиста, планирование стратегии поиска, понимание организации клиента).
2. Поиск по базе данных кадрового центра (у крупных кадровых агентств есть своя база данных, которая нарабатывается годами и постоянно обновляется и пополняется).
3. Поиск по интернет-ресурсам, СМИ, привлечение агентов поиска (все эти способы позволяют наиболее быстро привлечь большое количество кандидатов и впоследствии сделать правильный выбор).
4. Интервьюирование кандидатов в офисе кадрового центра.
5. Психологическое и профессиональное тестирование.
6. Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы.

7. Выбор кандидатов клиентом (обеспечение встречи кандидата с заказчиком, помощь в проведении сравнительного анализа, помощь в проведении собеседования при необходимости).

8. Окончательное согласование всех вопросов между кандидатом и заказчиком.

9. Гарантийные обязательства (в течение определенного срока агентства берут на себя обязательства по бесплатной замене неподходящего кандидата).

Деятельность, направленная на соискателей вакансий, основана на содействии трудоустройству, то есть поиск вакантных мест, консультирование по вопросам прохождения собеседования, составление резюме и трудоустройство.

Деятельность, направленная на студентов и выпускников УГГУ, включает следующее.

1. Консультирование студентов по вопросам прохождения собеседования при устройстве на работу.

2. Помощь в написании резюме и деловых писем.

3. Консультирование по вопросам трудового права, а также помощь в решении трудовых споров и проблем с привлечением трудового кодекса;

4. Проведение практики для студентов специальности «Управление персоналом».

Плюсами УКЦ является следующее:

1. УКЦ соединяет в своей деятельности 2 типа кадровых агентств: рекрутинговое и агентство по трудоустройству, что усиливает конкуренцию на рынке кадровых услуг;

2. УКЦ специализируется на рынке только горной промышленности; так как на рынке не существует кадровых агентств, которые специализируются на секторе горной промышленности;

3. УКЦ осуществляет продвижение на рынок труда молодых специалистов, помогая в решении проблемы молодежной занятости;

4. УКЦ является «учебной площадкой» для студентов УГГУ по специальности «Управление персоналом».

Таким образом, Учебный кадровый центр специализируется на секторе горной промышленности, охватывает рынок кадровых услуг и является лабораторией рекрутинга для будущих специалистов по управлению персоналом.

УДК 316.27

## **ХЭДХАНТИНГ КАК НОВЫЙ МЕТОД ПОИСКА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ**

*СТАРИКОВА В. В.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Хэдхантинг зародился в середине 1940-х гг. в США, а 1970-х превратился в весьма доходный вид бизнеса.

Российский сектор рынка executive search услуг и хэдхантинга стал активно развиваться в начале 90-х гг.

Сегодня спрос на услуги «охотников за головами» или хэдхантеров (от англ. head hunting), не только в Москве, но и в других крупных городах России, продолжает расти. Усиливается конкуренция на рынках, глобализация лишь ускоряет этот процесс. Компании-лидеры не успевают вырастить управленцев, и им приходится оплачивать услуги специалистов по переманиванию.

Часто как синонимы употребляются понятия «хэдхантинг» – «охота за головами» (headhunting) и «executive search». Однако это не вполне корректно. Термин «executive search» – это наиболее широкое понятие, употребляется для обозначения определенной технологии поиска и подбора на руководящие позиции высокого уровня либо на позиции очень редких специалистов. А хэдхантинг – это лишь метод, или этап, технологии executive search. Более того, слово «хэдхантинг» обычно используется неформально, скорее как профессиональный сленг.

Условие, при котором топ-менеджер становится интересным хэдхантеру, – это успешный опыт работы на благо компании и достижения, о которых знают ключевые игроки рынка. Поэтому неудивительно, что специалисты по персоналу и учредители стараются «не светить» своих ключевых сотрудников.

Хэдхантеру обычно предоставляется список компаний, из которых заказчик хотел бы привлечь персонал. Его задача – выйти на контакт с успешным менеджером, выяснить, при каких условиях он согласится сменить место работы, оценить, насколько потенциальный кандидат управляем, безопасен и совместим с корпоративной культурой клиента, а затем переманить.

Объектами, как правило, становятся директора и руководители функциональных подразделений, проявившие себя с лучшей стороны в компаниях-лидерах, успешные и известные. Об их достижениях пишут в газетах и журналах, о них говорят как о людях, которые влияют на рынок или отрасль.

Многие не считают хэдхантинг достаточно этичным и боятся, что «маятник качнется» в сторону их компании. В большинстве случаев, если хэдхантинг будет направлен на сотрудников компаний-партнеров по бизнесу (например, клиентов, ключевых поставщиков, стратегических партнеров), они сочтут такие действия неэтичными, поскольку партнерство основано на принципе доверия, и переманивание персонала является прямым нарушением такого принципа.

Как защитить свою компанию от подобного явления и как минимизировать риски, связанные с хэдхантингом как с методом поиска персонала? На эту тему велось и проводится огромное количество исследований. Если в компании создана оптимальная система работы с персоналом, сформирована сильная корпоративная культура, позитивен психологический климат, команду объединяют общие цели, высока лояльность и мотивированность персонала – хэдхантерам там делать нечего. Хэдхантинг страшен тем компаниям, которые не могут ему противостоять. По сути охотники за головами берут, прежде всего, то, что «плохо лежит». Иными словами, легче всего переманить человека, готового к уходу. Поэтому значительная часть мер должна быть направлена на долгосрочное удержание персонала.

Вместе с тем, как любое предложение о работе, хэдхантинг раскрывает новые возможности перед потенциальными соискателями и зачастую приносит позитивные изменения в компанию, которую сотрудник собирается покинуть. Для работодателя это, с одной стороны, возможность найти нужного специалиста, а, с другой, – стимул заботиться о сохранении своих кадров, постоянно совершенствуя и повышая их мотивированность. Для сотрудников это один из путей продвижения. В основе любой смены работы лежит конфликт интересов работодателя и работника, и далеко не факт, что потенциальный кандидат примет решение уйти с работы. Часто бывают ситуации, в которых работодатель корректирует свое отношение к сотруднику и перелаживает ситуацию в свою пользу, восстанавливая тем самым гармонию в трудовых отношениях. Хэдхантеров можно назвать своеобразными антикризисными менеджерами — они чаще всего появляются там, где есть кризис взаимоотношений, сознательная недооценка сотрудника.

В настоящее время в России лишь немногие компании имеют в штате специалистов, занимающихся целенаправленным поиском, хэдхантингом. Это выгодно немногим, ведь случаи закрытия вакансий, используя этот метод, нечасты и необходимы либо в условиях реализации проектов, либо для замещения топ-позиций, связанных с необходимостью развития компании, тем более, что на рынке довольно много агентств и независимых консультантов, предлагающих услуги executive search.

Таким образом, активное развитие на российском рынке услуг executive search имеет позитивный эффект: в условиях угрозы потери лучших сотрудников работодатели больше внимания уделяют условиям работы своих сотрудников и повышению их удовлетворенности, заботятся об улучшении имиджа компании.

Консультанты кадровых агентств обязательно соблюдают принцип конфиденциальности – компании могут спокойно пойти на контакт и быть уверены в конфиденциальности разговора.

Общение с консультантом в любом случае окажется полезным. Как правило, консультанты специализируются на определенных сегментах рынков и имеют достаточно полное и актуальное представление о ситуации на них. В результате компания сможет получить новую информацию и лучше представлять свою ценность на рынке труда.

## **ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

*ТЕЛИЦИНА А. Д.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании деловой оценки персонала решаются задачи выбора роли оцениваемого работника в организации, определения степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины, определение способов внешней мотивации работника. Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач – удовлетворение потребностей работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала, т. е. имеет место нереалистичность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям. Типичными являются ошибка экстремальности, ошибка усредненности, ошибка пристрастия и т. д.

В зависимости от целей выбираются виды оценки. Видами оценочных процедур выступают:

- оценка должности, содержание оценки: ценность должности для компании;
- оценка эффективности деятельности, содержание оценки: результативность деятельности руководителя/сотрудника;
- оценка компетенций, содержание оценки: наличие знаний, навыков, личных качеств;
- ранжирование персонала, содержание оценки: ценность руководителя/сотрудника для компании;
- оценка при подборе персонала, содержание оценки: компетенции, ценности, опыт работы кандидата в соответствии с требованиями к должности;
- оценка эффективности обучения, содержание оценки: результативность обучения, отношение результативности к затратам на обучение.

Оценка персонала возможна и на основе оценки компетенций при аттестации персонала.

Важнейшая управленческая задача, которая стоит перед любой организацией – это определение разрыва между существующими организационными компетенциями персонала и теми, которые необходимы для реализации ее долгосрочных целей.

Компетенция – система поведенческих моделей, необходимых для эффективного выполнения функций и задач на данной менеджерской позиции, четко увязанная с компетентностью.

Компетенции – характеристики, необходимые для успешной деятельности; совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

При оценке по компетенциям снижается уровень субъективизма оценки. Очевидно, что устранить полностью субъективизм деловой оценки вряд ли возможно, но необходимо стремиться в максимальной степени снизить его отрицательное воздействие. Для этого должна быть четко разработана методика деловой оценки.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*ФИЛИППОВА Е. Н.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Персонал организации – важнейшее звено в структуре предприятия. От количественного и качественного состава работников зависит экономическая эффективность предприятия, организации. Поэтому на предприятии необходимо разрабатывать Положение о кадровом планировании. Работа по

кадровому планированию – основная функция службы персонала, поскольку качественное планирование повышает эффективность деятельности организации за счет снижения рисков в области персонала. В Положении должны быть сформулированы цели и задачи кадрового планирования, оптимальные способы формирования трудовых ресурсов предприятия с учетом миграции рабочей силы, ее воспроизводства, целенаправленной подготовки в соответствии с перспективой развития производства.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Управление трудовыми ресурсами предприятия с необходимостью предполагает:

1. Формирование кадровой политики организации.
2. Кадровое планирование.
3. Разработку профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям.
4. Набор и отбор персонала.
5. Определение заработной платы и льгот. Организацию системы оплаты и стимулирования труда.
6. Профориентацию и адаптацию персонала, работу с увольняющимися.
7. Подбор, расстановку, продвижение персонала (деловую карьеру).
8. Профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала.
9. Стратегическое планирование рабочих мест и подготовку работников соответствующего профиля на основе генеральных договоров с вузами.
10. Оценку персонала и результатов его трудовой деятельности.
11. Анализ и исследование персонала и рынка труда.
12. Совершенствование работы с персоналом в организации.

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие организации в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности расчетов прошлого. Любое планирование организации базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения и планы корректировались с наличными условиями. Поэтому они должны включать так называемые резервы, именуемые «надбавками безопасности». Однако слишком большие резервы делают планы неточными, а незначительные влекут за собой частые изменения плана. В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков организации кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест. В последнее время это сбыт, финансы или рабочая сила.

Любая организация применяет краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование. Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элементов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и так далее.

Особое значение в планировании развития предприятия имеют долгосрочные планы. К основным областям долгосрочного планирования относятся: организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и так далее.

Планирование кадрового состава на перспективу предполагает планирование затрат на обучение и адаптацию новых работников на предприятии.

## АУТСОРСИНГ КАК НОВАЯ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ

*ШАЙХУТДИНОВА В. Т.*

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Аутсорсинг – относительно новая услуга на российском рынке, возможности и правовые последствия которой еще плохо изучены как самими компаниями, так и государственными органами и, в частности, налоговой инспекцией.

Аутсорсинг (outsourcing) – передача сторонней организации выполнения некоторых задач, которые не являются обычной деятельностью компании, но в то же время необходимы для ее развития.

Поскольку аутсорсинг в юридическом смысле есть услуга по предоставлению персонала для выполнения им определенной деятельности в пользу организации-заказчика, для оформления отношений по аутсорсингу используется конструкция гражданско-правового договора возмездного оказания услуг (глава 39 Гражданского кодекса РФ).

Аутсорсинг иногда включают в кадровый лизинг как его разновидность. Но кадровый лизинг, во-первых, подразумевает не только предоставление персонала определенной квалификации, но предварительный подбор этого персонала, его специальную подготовку, обучение и уже затем – сдачу его «в аренду» заказчику. И самое главное то, что по своей правовой природе эти виды кадровых услуг абсолютно разные (в первом случае трудовой договор (срочный/бессрочный), во втором – гражданско-правовой договор).

Возможности перевода бизнес-процессов на аутсорсинг:

- концентрация на основных видах деятельности;
- повышение качества обслуживания;
- снижение затрат;
- возможность воспользоваться передовым опытом;
- высвобождение внутренних ресурсов для других процессов;
- распределение рисков;
- привлечение профессионалов;
- отсутствие необходимости расширения штата компании;
- гарантия профессиональной ответственности.

Риски перевода бизнес-процессов на аутсорсинг:

- утечка конфиденциальной информации;
- некачественный сервис;
- несоблюдение договора;
- недостаточная квалификация рекрутингового агентства/специалиста;
- плохое управление со стороны агентства;
- нечеткое определение целей и задач со стороны поставщика заказчика;
- неудачный выбор агентства.

Руководители компаний должны понимать, что аутсорсинг не даст немедленного положительного эффекта. Это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. По мнению специалистов, широкое развитие аутсорсинг получит тогда, когда конкурентоспособность и прибыльность предприятия встанут в зависимость от эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов, менеджеры сформулируют четкие требования к предоставляемым по аутсорсингу услугам, а провайдеры завоюют доверие заказчиков.