

СЕКЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

ПОДСЕКЦИЯ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Использование элементов грейдовой системы в оценке и оплате труда государственных гражданских служащих

*Базикова Александра Валерьевна¹, Матвеевко Юлия Валерьевна,
Степанова Татьяна Алексеевна
студентки,*

*Московский городской университет управления Правительства Москвы, Москва, Россия
E-mail: bazikova_a_v@mail.ru, j-mikado@mail.ru, stefani1989@mail.ru*

Существующий сегодня порядок оплаты труда государственных гражданских служащих имеет достаточно строгую и стройную систему. Однако он не лишен ряда недостатков, наиболее значимым из которых, на наш взгляд, является отсутствие действенной функции мотивации сотрудников. Система классов и чинов, в целом, не учитывает индивидуальных особенностей человека, качество выполнения им своих обязанностей, его вклад в результат работы организации или учреждения. Вместе с тем, еще в середине прошлого века была разработана грейдовая² система оценки и оплаты труда, которая сегодня получает все большее распространение в сфере управления персоналом в коммерческих организациях и применение элементов которой необходимо, на наш взгляд, в системе органов государственной власти.

Принципиальным отличием грейдовой системы от тарифной сетки, основанной на зависимости уровня оплаты труда от сложности работ и квалификации работников, является то, что выбор параметров для оценки сотрудников определяется организацией (учреждением), а также то, что она предусматривает более широкий спектр критериев (в частности, умение выстраивать отношения с коллегами и клиентами, влиять на них, оперативно принимать решения, оценивать риски и управлять эффективностью и т.п.).

В связи с этим, отправной точкой для данной исследовательской работы стала следующая гипотеза: включение элементов грейдовой системы оценки и оплаты труда в бюджетных организациях (учреждениях) положительным образом скажется на эффективности работы, как их сотрудников, так и государственных органов власти в целом.

В целях проверки данной концепции перед нами были поставлены многочисленные задачи, основные из которых состояли в анализе существующей ситуации, разработке системы анкетирования на основании грейдовых подходов, оценке эффективности существующей системы оплаты труда в соотношении с определенными

¹ Авторы выражают признательность научному руководителю работы доценту кафедры «Экономика» МГУУ ПМ, к.э.н. Померанцевой И.В.

² Впервые этот термин употребил американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. Слово «грейд» произошло от англ. grade – «располагать по степеням, ранжировать».

на основании опросов показателями вклада и качества работы каждого из сотрудников исследуемого учреждения.

Основными методами исследования стали социологический опрос и анализ. Описание должностей было достигнуто методом тестирования через анкетирование открытого типа. Однако в силу экспериментального характера работы к сплошному интервьюированию мы не прибегали. Для того, чтобы упорядочить имеющиеся в исследуемом органе государственной власти должности по их внутренней ценности, были выработаны факторы оценки в соответствии со следующими требованиями, предъявляемыми к ним грейдовой системой: они должны быть простыми для понимания и оценивания, едиными для всего набора должностей, учитывать специфику деятельности организации. Иерархия должностей была разбита на категории (грейды) близких по полученным оценкам должностей. Для этого использовался сначала формально-статистический способ: вся совокупность суммарных оценок была разбита на несколько интервалов. Далее были определены границы грейдов.

В представленной работе определение факторов оценки проводилось в несколько этапов. Сначала в интервью с руководителями управлений (отделов) были выявлены их представления о том, как и по каким критериям они оценивают работу своих подчиненных. По итогам интервью были выделены факторы оценки, а позже совместно с руководителями - отобраны самые важные. Каждый из ключевых факторов оценки должности был разделен на шесть уровней (*A, B, C, D, E* и *F*) с последующим описанием каждого уровня и определением его веса. В результате была получена таблица ключевых факторов.

Данная исследовательская работа особенно актуальна в рамках продолжающихся бюджетной и административной реформ. И, особенно, если учесть, что в начале этого года Бюджетным кодексом РФ было закреплено понятие оценки системы внутреннего контроля, которая невозможна без исследования эффективности работы каждого из сотрудников учреждения или его структурного подразделения. Кроме того, без проведения анализа, аналогичного осуществленному нами, невозможным будет вести речь о понятиях формирования и контроля качества государственных услуг.

Практическое исследование проводилось на базе трех управлений (отделов) Департамента жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства города Москвы (ДЖКХиБ). Результаты тестирования были проанализированы, в том числе в соотношении с должностными инструкциями и штатным расписанием, в целях выявления внутренней и формальной роли каждого сотрудника в организации и процессе производства государственной услуги.

Результаты проведенного исследования были использованы при проведении аудита эффективности системы планирования расходов на эксплуатацию жилищного фонда Контрольно-счетной палатой Москвы в рамках тестирования системы внутреннего контроля ДЖКХиБ.

В результате исследования была доказана справедливость сформированной гипотезы и разработаны предложения для руководителей управлений (отделов) ДЖКХиБ.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации
2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ
3. Указы Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 111, 112, 113
4. Материалы сайтов: <http://www.2buhgalter.ru/articles/upravlenie/4619.html>;
<http://www.hr-portal.ru/node/478>;
http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/topics.php?topic_id=21&ob=2

Организационные факторы лояльности персонала

Баринов Денис Александрович

аспирант

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: deliberation@mail.ru

Эффективность работы организации зависит не только от ее организационной структуры, конкретной сферы деятельности, имеющихся ресурсов, и т.д. Очень многое зависит и от конкретных исполнителей – их компетентности, интересов, ожиданий, потребностей. Для наиболее эффективного выполнения принятых решений сотрудники компании должны быть не только профессионалами в своей области, они должны уважать своего работодателя, быть готовыми пойти на определенные ограничения собственных интересов во имя достижения организационных целей, стремиться выполнить свою работу наилучшим образом. В связи с этим немаловажное значение приобретает феномен лояльности персонала как одного из основных факторов достижения организацией своих целей.

На основе анализа научной литературы и периодических изданий, мы пришли к выводу, что наиболее полное, синтезированное определение лояльности дал В. Доминьяк [6], который считает, что лояльность – **«это корректное, доброжелательное, искреннее 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, сотрудников и иных субъектов взаимодействия»**. Данное определение учитывает две основные грани понятия лояльности – благонадежность и приверженность. Первое предполагает отсутствие неправомερных действий, а второе – отождествление личных целей и интересов с целями и интересами организации.

На основе анализа научной литературы мы выделили следующие виды лояльности персонала: ценностная, рациональная, привычная, социальная, профессиональная, ассоциированная, имиджевая, инертная и псевдолояльность. Можно выделить два основных вида нелояльности персонала: пассивная (выражающаяся, прежде всего, в неэффективном исполнении своих обязанностей и желании найти другое место работы) и активная (осознанная деятельность, направленная на причинение того или иного вреда организации).

Представляется целесообразным построить классификацию факторов, оказывающих влияние на уровень лояльности сотрудников, основываясь на основных этапах выстраивания взаимоотношений с персоналом и работы с ним, начиная от проектирования рабочих мест и заканчивая оценкой деятельности конкретного сотрудника.

Деятельность в следующих сферах, по нашему мнению, оказывает непосредственное воздействие на уровень лояльности:

- Проектирование организации;
- Формирование позитивного имиджа организации;
- Найм и отбор персонала;
- Обучение и развитие;
- Денежное вознаграждение и неденежное стимулирование;
- Оценка персонала;
- Охрана труда;
- Формирование организационной культуры;

➤ Деятельность непосредственного руководителя.

Результаты проведенного нами прикладного исследования, проведенного среди работников российской оптовой торговой компании, показали, что основными факторами формирования «предлояльности» при трудоустройстве являются материальные стимулы: заработная плата, социальный пакет, а также конкретная позиция в организации. Основными же факторами, влияющими на решение сотрудника покинуть организацию, являются несправедливая оплата труда, субъективная и неадекватная оценка работы сотрудника, отсутствие организационной заботы о сотрудниках. Также было выявлено, что в организациях с культурой, основанной на неформальных взаимоотношениях и при отсутствии комплексной программы поддержания лояльности персонала, уровень лояльности достаточно высок. Чем крупнее становится организация, и чем сильнее формализуются и регламентируются взаимодействия между сотрудниками, тем сильнее потребность в разработке комплексной программы формирования и поддержания лояльности персонала.

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004.
2. *Овчинникова О.Г.* Лояльность персонала. – М.:ООО «Журнал Управление Персоналом», 2006. – 96 с.
3. *Харский К.В.* Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003.
4. *Доминяк В.* Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-микс 2004. №2 (21). С. – 105-108.
5. *Доминяк В.* Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей// Персонал-микс 2003. №1(14). С. 107-111.
6. *Доминяк В.* Лояльность персонала как социально-психологическая установка. // Персонал-Микс, 2002, №5, с.73.
7. *Горностаев С.* Все сотрудники лояльны одинаково, но нелояльны по-своему.// Управление персоналом 2007. №2. С. – 32-36.
8. *Саприн М.* Лояльность или инициатива? // Персонал-микс 2006. №7-8. С. – 43-47.

Формирование лидерских качеств через развитие навыков уверенного поведения

Воронин Олег Николаевич

аспирант

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: VoroninOleg@ya.ru

Лидерство идет рука об руку с уверенным поведением. Уверенное поведение в организации – это линия действий, позволяющая работнику успешно достигать поставленных целей.

Потребность в общественном одобрении – одна из самых сильных потребностей человека. Избавиться от нее нельзя, но можно бороться с ней ежедневно. Если личность не желает ежедневно отстаивать свое право самому принимать решения, то от желания стать лидером стоит отказаться.

Помимо этого, неуверенность в себе, боязнь пойти против мнения коллектива негативно отражается на самооценке работника. Низкая самооценка ведет к низким результатам, так как снижается представление о собственных возможностях.

В данном исследовании рассматриваются «права личности» - психологические установки для уверенного поведения, и техники, позволяющие противостоять попыткам манипулирования.

Уверенных в себе людей не любят. Во-первых, они делают что нужно, прежде всего, им, не оглядываясь на мнение окружающих. Во-вторых, ими нельзя управлять. А это так приятно - почувствовать свою власть. В-третьих, уверенные в себе люди заставляют большинство чувствовать себя «не в порядке», т.к. обычно добиваются больших успехов.

«Права личности» являются психологическими установками, узаконивающими уверенное поведение. Рассмотрим важнейшие «права личности».

1) «Я сам в состоянии оценить свои поступки»

Что такое понятия «хорошо» и «плохо»? Это по сути субъективные оценки каждого. Обычно ссылка к таким размытым понятиям присутствует, когда надо на кого-нибудь надавить в своих целях. Любой человек в состоянии самостоятельно дать оценку своим действиям. Вы можете выслушать других, но вовсе не обязаны делать то, что они хотят. Это является основным правилом уверенного поведения.

2) «Я не обязан оправдываться и извиняться за свое поведение»

Вы не обязаны ни перед кем оправдываться. Оправдывающийся человек выглядит виноватым. Вы имеете право вообще проигнорировать требование объяснить свои поступки. Или сказать: «Я не хочу об этом говорить».

3) Право игнорировать чужие проблемы

Каждый человек должен уметь самостоятельно решать свои проблемы. Правда, в коллективе есть те, кто хочет передать их на аутсорсинг добродушным коллегам, друзьям, знакомым. Согласившись «помочь» один раз, такой работник рискует всегда получать такие «задания» от лиц, склонных к злоупотреблениям доброжелательностью коллег.

4) Право передумать.

Менять свое мнение – это естественно. Если сотрудника упрекают в том, что он непостоянен в решениях, скорее всего, его решение не выгодно упрекающим людям.

5) Право совершать ошибки.

Необходимо исходить из того, что ошибки совершают даже великие личности.

6) Право сказать: «Я не знаю».

Человек не может все знать. Поэтому для развития уверенного поведения рекомендуется сказать «я не знаю», не извиняясь и не оправдываясь.

7) Право игнорировать мнение окружающих.

Большинство людей думает, что если они не будут подстраиваться под мнение окружающих, идти на ненужные уступки, то те исключат их из круга общения. Тем не менее стоит попробовать настаивать на своих интересах. Как показывает опыт, никто с такой личностью общаться не перестанет.

8) Право быть нелогичным в своих действиях.

Логика – это все лишь один из методов принятия решения. Есть и другие, не менее действенные (в частности, опора на интуитивное познание).

9) Право не догадываться о нуждах других людей.

Техники уверенного поведения включают:

1. Расспрашивание.

2. Самораскрытие.

3. Признание ошибок.

4. Игнорирование.

5. Делать вопреки (наперекор).

Этот прием можно назвать «делать вопреки», поскольку человеку предлагается действовать вопреки своей чрезмерной зависимости от мнения других. В итоге со

временем работник, практикующий данное правило уверенного поведения, будет автоматически принимать решения в тех ситуациях, в которых прежде боялся пойти против мнения окружающих.

Например, работник решает принять участие в корпоративном конкурсе идей. При этом у него возникают различные сомнения и, следовательно, оправдания отказа от участия в данном конкурсе. Как только работник понял, что испытал страх перед общественным мнением, ему следует делать наперекор, то есть участвовать в конкурсе.

Литература

1. Мануэль Дж. Смит «Тренинг уверенности в себе», www.myword.ru

Управление человеческими ресурсами на промышленном предприятии: организационный аспект

Гречиха Ольга Анатольевна

соискатель

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

E-mail: grechikha-oa@inbox.ru

В условиях перехода к информационному обществу становится необходимым формирование нового подхода к управлению персоналом организаций. В настоящее время знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любого предприятия (т.е. основные слагаемые потенциала работника) становятся все более важным стратегическим ресурсом наряду с финансовым и производственным капиталом. «Именно персонал предприятия должен рассматриваться не только как неизбежный фактор затрат, а как ценнейший ресурс предприятия, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства, и видеть в каждом сотруднике индивидуальность» (Г. Вэхтер).

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. Служба управления человеческими ресурсами решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих увеличению индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально полного использования делового потенциала персонала. Задачами кадровой службы являются: планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров. Сегодня кадровые службы не отвечают новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном техническим оформлением документов, связанных с приемом, переводом и увольнением работников, ведением личных дел работников, дисциплинарной практикой.

Отсутствует на предприятиях и система работы с кадрами, прежде всего, система обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Кроме того, отсутствует поиск и целенаправленная подготовка нужных для предприятия работников, планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Необходимость решения новых задач привела к организационному преобразованию отдела кадров в службу по управлению

человеческими ресурсами. Служба по управлению человеческими ресурсами становится организационно-методическим центром предприятия по реализации функции управления персоналом

Сегодня служба управления человеческими ресурсами стала многофункциональной, их задачи гораздо шире и многограннее, чем функции отдела кадров. Она играет ключевую роль в организационном развитии, а также является функциональным подразделением, так как непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование, как структурных подразделений, так и всей организации в целом. Управление человеческими ресурсами из вспомогательной, обслуживающей становится одной из ведущих функций предприятия.

Таким образом, необходима перестройка организационной структуры кадровых подразделений для обеспечения качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора.

Целью данной научной работы является построение оптимизированной организационной структуры управления человеческими ресурсами на промышленном предприятии с целью эффективного использования кадрового потенциала и разработка оптимального штатного расписания.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- анализ моделей организационных структур управления человеческими ресурсами;
- исследование сложившейся организационно-функциональной структуры по управлению человеческими ресурсами на предприятиях г. Самары;
- разработка принципов организационной структуры управления человеческими ресурсами;
- определение целей, задач и функций субъектов управления человеческими ресурсами;
- разработка нормативной базы, регламентирующей деятельность субъектов управления человеческими ресурсами;
- определение взаимосвязи звеньев управления человеческими ресурсами между собой и с другими структурными подразделениями организации;
- разработка методологии расчета численности персонала службы управления человеческими ресурсами с учетом трудоемкости возложенных на них функций и решаемых задач.

В нашей стране задача перехода от кадровой работы к современному менеджменту персонала является более сложной, чем в странах Запада, поскольку у нас долгое время существовал подход к человеческим ресурсам, адекватный плановой, а не рыночной экономике. Вследствие изменений внешних условий функционирования организаций России возникла объективная потребность в теоретическом осмыслении происходящих перемен и выработке новых подходов в управлении предприятием. Это предполагало переход от управления персоналом в рамках кадровой политики социалистического предприятия к управлению человеческими ресурсами в условиях переходной экономики России.

Однако, в западных странах термин «управление персоналом» в последние десятилетия почти вытеснен термином «управление человеческими ресурсами». За переменной слов стоит принципиальное изменение роли и места управления персоналом в процессе деятельности компании.

Трансформация кадровых служб в службы управления человеческими ресурсами продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, глобализация экономики изменяют содержание трудовой

деятельности, требуя от рабочих специальных знаний, высоко-профессионального мастерства, творческих и предпринимательских способностей. Управление людьми в современном производстве приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, стратегического развития.

2. Влияние макроэкономических факторов, изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей обострило конкуренцию в рыночной среде, повысила значимость качества продукции.

Быстрая приспособляемость к непрерывно меняющемуся спросу усиливает потребность в более высоком уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

3. Реализация перестройки кадровой политики на предприятии влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Безусловный интерес представляет точка зрения немецкого автора Г. Вэхтер (Германия), который отмечает три новых момента:

- управление персоналом должно осуществляться исходя из стратегических задач фирмы, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы;
- человек - ценнейший ресурс предприятия, а не только неизбежный фактор затрат (отсюда само понятие "управление человеческими ресурсами" вместо "управление персоналом");
- функции, связанные с управлением персоналом, необходимо рассматривать как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов.

В новое поколение сотрудников входят хорошо образованные люди, которые ценят стремление к знаниям и нацеленность на высокие академические и карьерные результаты. Многие из них думают об успешной карьере как о череде удачно реализованных проектов, причем с каждым новым из них увеличивается рыночная стоимость специалиста. Фактически, карьера воспринимается ими как создание «портфолио», которое можно предъявлять работодателю при переходе из одной организации в другую с очередным проектом.

«Портфельному» принципу построения карьеры – в противоположность постепенному росту в рамках корпорации – отдает предпочтение все большее количество управленцев. Менеджеры новейшего типа переходят из проекта в проект, расширяя свой «портфель» и, тем самым, повышая стоимость своих услуг на рынке. Понимая, что для дальнейшего продвижения, развития компетенций и списка доказанных достижений им необходимы новые задачи в самых разных сферах бизнеса, они редко задерживаются надолго в стенах одной организации.

Они нацелены на результат и понимают, что именно в нем заключается смысл их работы, а также то, что финансовый результат всецело зависит от них самих, от стремления работать и развиваться. Такие сотрудники лояльны компании, в которой они получают конкурентоспособную заработную плату и возможности для развития и карьерного роста.

Роль компенсационной стратегии в системе глобализации управления

Джунельбаева Асель Куанышевна

аспирантка

Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, Россия

E-mail: assel24@rambler.ru

На сегодняшний день развитие информационных технологий диктует необходимость быстрого и гибкого внедрения и развития новых систем управления. Мировая «паутина», сделав своей аудиторией практически все население земного шара, привела к облегчению процесса передачи информации, упрощению и улучшению качества документооборота, возможности интерактивного общения и контроля деятельности сотрудников. Все популярнее становится дистанционное обучение.

Являясь неотъемлемой частью глобализации и реформирования деловых процессов, такая система должна найти применение и в организации труда в развивающихся компаниях.

Глобализация управленческой деятельности делает компенсационную стратегию одним из ключевых элементов привлечения сотрудников. Темпы роста и развития бизнеса приводят к постоянной нехватке высококвалифицированных специалистов, так как обновляемые знания устаревают очень быстро.

Компании прилагают максимум усилий для постоянного повышения профессионального уровня сотрудников. Для этого проводятся различные мероприятия: семинары, штафф-митинги, курсы повышения квалификации, участие в образовательных программах различных университетов на договорной основе и получение степени МВА, т. п.

Такой подход является мощным стимулирующим элементом привлечения сотрудников в организацию.

При поступлении на работу кандидат, помимо уровня зарплаты, уделяет большое внимание и социальному пакету, который обычно включает:

- Выплаты по снижению влияния инфляции
- Оплату транспортных расходов
- Субсидии на питание
- Оплату обучения
- Предоставление жилья
- Предоставление путевок в оздоровительные учреждения
- Льготное кредитование
- Медицинское страхование и обслуживание.

Дистанционная работа позволяет сотруднику самостоятельно планировать свой рабочий график. При этом исчезает необходимость траты времени на проезд до места работы и обратно (с учетом городских пробок).

Возможность работать удаленно можно назвать одним из элементов компенсационного пакета (не материальным, а временным). И подобное нововведение может служить значительным фактором при привлечении сотрудников и их дальнейшем удержании на занимаемой должности.

Итак, глобализация управления вынуждает предпринимать все новые меры для привлечения сотрудников, создавая для них более комфортные условия труда. Уже сегодня в трудовой кодекс внесены изменения по предоставлению бесплатного питания для государственных служащих. Таким образом, регулируется обязательный компенсационный пакет. В этом случае мы приходим к выводу, что в целях развития

бизнеса организации вынуждены постоянно пересматривать и совершенствовать свою компенсационную стратегию, тем самым внося все более комфортные изменения для сотрудников с целью их привлечения и удержания на занимаемой должности.

Литература

- 1.С. Литовченко, П. Панов (2003) Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха. Ассоциация менеджеров.
2. Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, III: Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal (1997) Harvard Business School Press.
3. Milkovich, G., Newman, J. Compensation (2004) McGraw-Hill/Irwin,.
4. Martocchio, J. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach (2003). Prentice Hall.
5. G.S. Drori, J.W. Meyer, H. Hwang (2006) Globalization and Organization—World Society and Organizational Change. Oxford.

Эффективность управления персоналом в ОАО НК «Роснефть»

Егурцов Алексей Николаевич

стажер ОАО НК «Роснефть»

Российский Университет Дружбы Народов, Москва, Россия

E-mail: a_egurtsov@mail.ru

Введение

ТЭК долгое время являлся и продолжает оставаться одной из ведущих отраслей экономики России. На сегодняшний день в нашей стране можно выделить несколько ведущих нефтегазовых компаний. Одной из них является НК «Роснефть».

Ни для кого не секрет, что основа любой организации – это не корпоративный символ, не ее подразделения, ни даже область ее работы! Основой всех организаций являются люди, работающие в ней. И эффективность работы организации напрямую зависит от того, насколько грамотно происходит управление кадрами. НК «Роснефть» не только занимает лидирующие позиции среди нефтегазовых компаний РФ, но и способна конкурировать с передовыми компаниями мира. Автор этой статьи видит прямую связь лидирующих позиций компании с эффективной и продуманной политикой управления персоналом. Целью этого доклада я вижу проведение анализа основных приемов управления персоналом в компании ОАО НК «Роснефть».

Методы

Высокий уровень конкуренции за рабочие ресурсы на нефтегазовом рынке приводят к необходимости вести грамотную и эффективную политику по привлечению и удержанию персонала.

Работа с персоналом в НК «Роснефть» ведется в Департаменте кадров «Роснефти». Его задачами являются: быстрая и качественная интеграция новых сотрудников, помощь в повышении квалификации и развитии сотрудников, формальная работа, связанная с документацией, обеспечение эффективной мотивации персонала, работа по подбору и подготовке кадров (работа с молодыми специалистами, стажерами) и т.д. Деятельность этого департамента связана с работой остальных подразделений.

Фундаментальной основой эффективной работы персонала в «Роснефти» следует признать работу по подготовке молодых специалистов. Эта работа заключается в активном сотрудничестве компании с ВУЗами и привлечение перспективных студентов

к работе и стажировке. Так же следует отметить, что существуют специальные классы «Роснефти» в некоторых школах, где работа ведется со школьниками.

Другой аспект деятельности Департамента кадров – это проведение тестов и иных аттестаций сотрудников. Особенностью таких мероприятий является то, что они проводятся среди сотрудников всех уровней: от рядовых работников до управленцев высшего звена. Это позволяет выявить их реальный уровень и квалификацию. В зависимости от результатов таких тестирований может быть начислена премия, предложено повышение, а может и, наоборот.

С целью обеспечения постоянного роста сотрудников в профессиональном плане проводятся специальные и семинары. На них в качестве преподавателей приглашаются ведущие специалисты России и мира. Это позволяет сотрудникам приобщиться к мировому опыту в нефтегазовой отрасли.

Для повышения удовлетворенностью работой и роста результатов, Департамент кадров НК «Роснефть» проводит мотивационные тренинги и использует другие приемы сплочения коллектива. Так же подобным приемам обучают менеджеров компании. Это необходимо для того, чтобы они были способны эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их «на месте».

Результаты

Проведя анализ деятельности Департамента кадров НК «Роснефть», наглядно стали видны и понятны механизмы обеспечения управления людскими ресурсами в компании. В целом, все те же приемы используются в других компаниях по всему миру. Но значительного положительного эффекта можно добиться только в случае правильного и умелого их применения на практике. Рассматривая работу кадровых служб компании, автор пришел к выводу, что на данном этапе применяется один из самых эффективных методов работы с персоналом – это индивидуальный подход к каждому сотруднику. Этот подход позволяет тщательно отслеживать настроения, пожелания каждого работника, продемонстрировать, что он важен для организации, найти к каждому индивидуальный подход. Это позволяет удерживать необходимых сотрудников.

Итог анализа эффективности управления персоналом в ОАО НК «Роснефть» лучше всяких слов отражается в современных позициях, занимаемых компанией, в графиках, отражающих темпы роста. Все эти показатели указывают на одно: «Роснефть» активно растет, развивается, увеличивает свою стоимость и вес на мировом рынке. Эти показатели были бы невозможны без квалифицированного персонала и грамотного управления им.

Литература

1. Положение «О разработке и принятии кадровой политики НК «Роснефть»».
2. Положение «Об организации работы с персоналом НК «Роснефть»».
3. Стандарт «Об обучении персонала НК «Роснефть»».
4. Положение «О совете молодых специалистов НК «Роснефть»».
5. Положение «Об организации рекрутинга молодых специалистов НК «Роснефть»».

Система оценки кандидата при найме на работу

Жорова Алена Сергеевна

студентка

*Ульяновский государственный университет, Институт Экономики и Бизнеса,
Ульяновск, Россия*

E-mail: link18@inbox.ru

После того, как хорошо проработан “поисковый образ” и достаточно четко и правильно сформированы представления, кто нужен организации на вакантную должность, организовывается поиск, и появляются сведения о специалистах, готовых рассматриваться в качестве кандидатов. Как определить есть ли среди них тот, кто станет для компании хорошим работником? Если таких несколько, то кто лучший и почему? Возникает задача оценки и отбора кандидатов.

Процесс отбора персонала включает в себя следующие этапы:

1. Анализ должности
2. Разработка компетенции
3. Определение рынка труда
4. Привлечение кандидатов
5. Скрининг заявлений
6. Оценка (интервью, тестирование, центр оценки и др.)
7. Решение
8. Принятие / проверка рекомендаций
9. Предложение
10. Введение в должность

Оценка кандидата при найме на работу необходима на каждом этапе отбора. Как видно, данная процедура включает в себя несколько методов отбора. Это могут быть стандартные основные методы: тестирование, беседа, интервью, предварительный анализ анкетных данных (краткая анкета, резюме) и т.д. Или же дополнительные, такие как тестирование способностей (IQ, объем внимания и др.), психологические тестирования, ситуационные интервью, проективные методики и др.

В процессе отбора могут использоваться все имеющиеся методы, а могут лишь несколько, это зависит от количества претендентов на должность, рода выполняемой работы, престижа фирмы и т.д.

При оценке кандидата может применяться case-, или ситуационное интервью, основанное на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. Проективные методики заключаются в способе построения вопросов таким образом, что кандидату предлагается оценить не себя, а людей вообще или какого-то определенного персонажа. Комбинируя все методы, можно успешно провести оценку кандидата при найме на работу.

Исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность межличностного взаимодействия как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Возможные ошибки при оценке кандидатов: ошибка центральной тенденции; ошибка снисходительности; ошибка высокой требовательности; эффект ореола; ошибка контраста; стереотипизация.

Поиск, отбор и оценка персонала являются ключевыми элементами кадровой политики. Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата.

Литература

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 386 с.
2. Г. Робертс. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – 2005 г. – 272 с.

Маркетинг персонала в современных организациях

Калякин Иван Сергеевич

аспирант

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: latinoboy@mail.ru

Управление персоналом – сфера деятельности, характерная для всех современных организаций, главная задача которой состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

Управление персоналом организации заключается:

- в формировании системы управления персоналом;
- в планировании кадровой работы;
- в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале
- в проведении маркетинга персонала;

Маркетинг персонала (или «персонал-маркетинг») является относительно новым понятием, в мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение в конце 80-х годов прошлого столетия.

Основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа предприятия, как субъекта рынка труда, чтобы обеспечить себя кадровыми ресурсами с оптимальными количественными и качественными параметрами. Это достигается с помощью создания привлекательного имиджа, а также ясной, соответствующей действительности презентации, которая действует как фильтр и используется только применительно к желаемым кандидатам. Посредством презентации исключаются из процесса дальнейшей работы по найму многие потенциальные сотрудники, подходящие не только для данного предприятия.

Направления маркетинговой деятельности в области персонала включают в себя: разработку профессиональных требований к персоналу; определение качественной и количественной потребности в персонале; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

Маркетинг персонала подразделяется на внешний и внутренний. Внешний маркетинг персонала учитывает внешний рынок труда. Претенденты на рабочие места должны иметь позитивное мнение о предприятии, а также желание работать в этой организации. Важным инструментом осуществления, могут послужить контакты со СМИ посредством: имиджевых объявлений, конкретных объявлений о найме, редакционных статей, а также интервью.

Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и отношения компании с клиентами. Руководство «предлагает» особый продукт — должность с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом.

Соответственно, ориентация на клиента — основа традиционного понимания маркетинга — дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» — сотрудника.

Знание специалистами, руководителями фирм основ маркетинга персонала - важное условие эффективности функционирования организации, так как маркетинг персонала готовит благоприятную почву для приема кадров и непосредственно перерастает в практическую деятельность по привлечению персонала. Правильная маркетинговая стратегия позволяет добиться существенного снижения издержек компании на поиск, привлечение, удержание и формирование лояльности квалифицированных специалистов.

Литература

1. Пугачев В.П. (2006) Руководство персоналом. – М.: Аспект Пресс.
2. Богданова Е. Л. (2006) Маркетинговая концепция организации персонал – менеджмента и конкурентоспособности рабочей силы. – СПб.: СПбУ – ЭФ.
3. www.wciom.ru (Всероссийский центр изучения общественного мнения).

Особенности системы стимулирования труда муниципальных служащих на примере МО Го «Сыктывкар»

Козинец Марина Олеговна

соискатель

Коми республиканская академия государственной службы и управления при Главе Республики Коми

E-mail: begemotic@rambler.ru

Одна из главных задач организации - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их стимулирование. Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Обращение к данной теме исследования продиктовано актуальностью этой проблемы и необходимостью усовершенствования системы стимулирования труда.

Особенности стимулирования определяются сферой деятельности работника. В процессе становления и первоначального развития системы местного самоуправления огромное значение имеет человеческий фактор как совокупность трудовых ресурсов, а также профессиональных и личностных качеств служащих.

Выделим особенности статусной мотивации муниципальных служащих:

1. Муниципальный служащий выполняет работу, которая выражается в обосновании целей и направлении общественного развития в границах муниципального образования, из множественности и самоопределенности которых и складывается общество и государство. Это связано с регулированием общественной жизнедеятельности (публичных отношений), сознания, поведения и деятельности многих людей.

2. Трудовая деятельность муниципальных служащих по своему содержанию высоко интеллектуальна, психологически и эмоционально насыщена и чрезвычайно ответственна, особенно в сложившихся условиях российской действительности.

3. Почти во всех усилиях муниципальных служащих проявляется административная власть, придающая этим усилиям авторитет и должную гарантию (компетенция по полномочиям, определенная законом).

4. Научные знания и профессиональный опыт муниципальных служащих формируют особый духовно-материальный «продукт», обеспечивающий рациональность, гармоничность и эффективность общественных отношений, явлений и процессов

5. Работа, выполняемая профессионалом муниципальной службы, является высокопрофессиональным делом. Уже сейчас для этой деятельности требуется высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление», которое в перспективе может стать вторым высшим образованием после базового в соответствии с избранным направлением деятельности в сфере муниципального управления.

6. Требования к качествам муниципального служащего фундаментально разработаны, особенно с позиций критериев оценки персонала муниципальной службы.

Для того, чтобы соответствовать этим статусным требованиям у работника должна быть высокая степень мотивации к труду – это условие его эффективной работы в должности муниципального служащего.

При анализе системы стимулирования в администрации МО ГО «Сыктывкар» для выявления мотивов муниципальных служащих был успешно применен кейс-метод.

Прежде всего было необходимо было выявить, что является преобладающим для работников администрации МО ГО «Сыктывкар» материальное или моральное стимулирование. Поэтому первая часть состояла из нескольких ситуаций, которые помогли определить предпочтения работников. Важно, чтобы соблюдались правила проведения кейса, а именно, участники должны строго действовать по заданному сценарию и четко отвечать на вопросы.

Следует отметить, что в настоящее время премия выполняет скорее не стимулирующую, а выравнивающую функцию и воспринимается как неотъемлемая часть зарплаты. Получается, что премия не зависит от результатов труда работника и следовательно не является для него стимулом. Сохранилась традиция единовременного премирования работников в дни профессиональных праздников, личных круглых дат, юбилейных дат. Как правило, работники поощряются денежной премией и почетной грамотой. Для мотивации сотрудников должны применяться только те ее формы, которые предусильной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность объективно критерием оценки и сопоставления результатов и затрат труда. Требуется подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы, то есть инвестиций, которые можно назвать квалитрудовыми.

Систему материального стимулирования нужно ориентировать не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Для работников поощрение инициативы и творчества должно выступать как оплата "по заслугам" или "за личный вклад". Оценка заслуг или личного вклада устанавливается при помощи критериев, определенных самой организацией. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий: Положение о стимулировании персонала. Главное - всем работникам организации должно быть известно, как действует система мотивации.

Литература

1. Перепелкин, И. Особенности оплаты труда управленцев / И. Перепелкин // Справочник по управлению персоналом. – 2005. - №7. – С. 12 – 25.
2. Ричардс, Д. Отдел найма и оценки персонала / Д. Ричардс // Муниципальная служба. – 2005. – №4. – С. 76 – 81.
3. Фролова, Н.К. Реформа местного самоуправления: механизм действия региональной власти / Н. К. Фролова // Финансы. – 2005. – №10. – С. 3 – 7.
4. Хахалин, А. Нематериальная мотивация персонала / А. Хахалин // Управление персоналом. – 2005. – №6. – С. 28 – 45.
5. Храпылина, Л. Какие социальные гарантии нужны госслужащим? / Л. Храпылина, А. Мальковская // Государственная служба. – 2004. – № 6. – С.24 – 29.
6. Шубенкова, Е. Современные программы признания заслуг персонала в обеспечении высокого качества / Е. Шубенкова // Управление персоналом. – 2004. – №4. – С. 7 – 19.
7. Яковлев, В. Я. Стимулирующие выплаты как форма вознаграждения за труд / В. Я. Яковлев // Справочник кадровика. – 2004. – №9. – С. 25 – 38.

Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации

Козлова Татьяна Валентиновна

студентка

*Коми республиканская академия государственной службы и управления при Главе
Республики Коми, Сыктывкар, Россия
E-mail: tanya-san@mail.ru*

Проблема оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих в последнее время находится в центре внимания многих российских и зарубежных управленцев и экономистов, поскольку быстро меняющиеся социально-экономические условия современного мира требуют пересмотра традиционных методов управления государственной службой (далее - госслужба) и повышения эффективности деятельности государственных служащих (далее – госслужащие). На сегодняшний день показатель эффективности госслужбы в России находится на достаточно низком уровне, о чем свидетельствуют результаты опроса россиян: 10% респондентов считают ее эффективной, а большинство (от 56,6% до 66,5%) характеризуют ее как неэффективную [4, С.16]. Сложившаяся ситуация отрицательно сказывается при взаимодействии государства и общества, и в итоге препятствует достижению успеха любых преобразований в России. Поэтому, повышение эффективности деятельности госслужащих, качественная реализация государственных услуг населению являются главными задачами проводимой в стране реформы госслужбы.

Для достижения поставленных задач в органах государственной власти, как на федеральном, так и региональном уровнях, необходимо внедрять систематическую оценку деятельности госслужащих на основе четких показателей и критериев. На сегодняшний день, действующая система оценки госслужащих (в виде аттестации и квалификационного экзамена) не в полной мере отвечает поставленным перед ней задачам. Нельзя оценивать состояние кадров гражданской службы на основе только формализованных показателей (возраст, образование, стаж работы), необходимо

выявлять то, насколько работники эффективно выполняют возложенные на них функции и обязанности.

Проблема заключается в том, что особенности труда госслужащих, который, с одной стороны, характеризуется высоким уровнем творчества, а с другой, сложностью управленческих функций, затрудняют оценку эффективности их деятельности. Поскольку госслужащий непосредственно не создает материальных ценностей, а объектом его внимания является информация, то применение модели «затраты-выпуск» для оценки эффективности будет не вполне обоснованным. Категория «эффективность деятельности госслужащих» определяется через понятия «результаты», «общественные цели и потребности».

Реформы, проводимые в большинстве развитых стран в последнее время, были направлены на внедрение в систему государственной службы принципов «нового государственного управления» (new public management)...» [2, С.3], обеспечивающих тесную взаимосвязь результатов деятельности госслужащих с условиями оплаты труда, стимулирования и карьерного роста.

Сегодня принципы управления по результатам находят отражение в законодательстве Российской Федерации (далее – РФ), в котором созданы все предпосылки для практического использования систем показателей результативности. Например, в Федеральном Законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ от 27.07.2004 прослеживается тенденция оценки деятельности госслужащих на основе показателей результативности, которые должны быть закреплены в должностном регламенте. В субъектах РФ ведется активная работа по внедрению системы показателей эффективности деятельности госслужащих, разрабатываются методики оценки.

Таким образом, на сегодняшний день существует множество разработанных методик оценки эффективности деятельности госслужащих, но все они решают проблему по-разному. Одни методики оценивают эффективность с точки зрения менеджмента качества (например, «Европейская модель качества»), другие - базируются на определении конкретных результатов и целей деятельности госслужащих (например, управление по целям). Однако при внедрении этих методик в практику приходится сталкиваться с рядом комплексных вопросов, в частности касающихся сложности подбора показателей, по которым будет оцениваться деятельность госслужащих.

На основании этого, можно сделать выводы об актуальности исследований в области оценки эффективности деятельности госслужащих. Разработка единой системы показателей эффективности деятельности госслужащих позволит обоснованно и всесторонне проводить оценку эффективности деятельности госслужащих, связать исполнение должностных обязанностей госслужащих с целями и задачами органа государственной власти и стимулировать максимально эффективную реализацию ими своих обязанностей, закрепленных в должностном регламенте.

Литература

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ // Собр. законодательства. – 2004. – №31.-Ст.3215.
2. Клищ, Н.Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих / Н.Н.Клищ // Автореферат диссертации на соиск. ученой степени канд. экон. наук. – М., 2006. – 29 с.
3. Лексин, В.Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа / В.Н.Лексин, И.В.Лексин, Н.Н.Чучелина. – М.: Европроект, 2006. – 352 с.
4. Седова, Н.Н. Эффективность бюрократии в оценках россиян / Н.Н.Седова // СОЦИС. – 2006. - №3. – С.15-20.

Организация системы обучения персонала на предприятиях малого бизнеса

Легкая Людмила Евгеньевна

аспирантка

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: mila.legkaya@mail.ru

Современный этап развития российских компаний характеризуется преодолением старых образцов управленческой практики и переходом на качественно новый уровень управления в связи с необходимостью соответствия компаний новым требованиям экономики и общества в целом. Сегодня основным орудием труда становятся не средства производства, а знания, умения и навыки работников. Крупные компании, в первую очередь транснациональные корпорации (такие, как IBM, General Electric, Microsoft и др.), давно осознали, что в новых условиях развитие и обучение персонала является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности. В отличие от крупных промышленных и IT-компаний, большинство предприятий малого и среднего бизнеса не может позволить себе дорогостоящее обучение, например в виде создания бизнес-школ или корпоративных университетов, так как подобные расходы зачастую нецелесообразны с экономической точки зрения. В связи с этим встаёт вопрос об эффективной организации системы обучения на малых предприятиях.

Можно выделить ряд особенностей малых предприятий, определяющих специфику обучения их сотрудников. К позитивным характеристикам малых предприятий относятся:

- возможность привлечения всех сотрудников компании к обучающим мероприятиям;
- возможность использования индивидуального подхода к обучению сотрудников;
- отсутствие административных барьеров, налаженность внутрифирменных коммуникаций;
- возможность непосредственного участия руководителей в организации обучения;
- эффективность обратной связи обучаемых и т.д.

Несмотря на наличие перечисленных выше позитивных характеристик, можно также выделить ряд ограничений возможности обучения сотрудников малых предприятий:

- недостаточная актуализация потребности сотрудников и, в первую очередь, руководителей в обучении;
- фрагментарность обучающих мероприятий, отсутствие системного подхода к обучению сотрудников;
- отсутствие научно-обоснованной методики обучения сотрудников;
- отсутствие стратегического подхода в реализации целей и задач обучения;
- ограниченность финансовых ресурсов;
- ограниченность доступных форм и методов обучения и т.д.

Можно предложить ряд рекомендаций по оптимизации системы обучения в условиях ограниченных ресурсов малого предприятия:

1. Применение системного подхода, который характеризуется наличием следующих особенностей:

- прямая зависимость целей обучения персонала от стратегических и тактических целей компании;
- интеграция системы обучения персонала в общую систему управления персоналом компании;

- рассмотрение обучения как циклического процесса.
- 2. Введение должности менеджера по обучению персонала – компетентного сотрудника, ответственного за организацию системы обучения в компании.
- 3. Разработка чёткого плана адаптации новичков, который будет включать не только вводный теоретический курс, но и план постепенного увеличения нагрузки нового сотрудника на рабочем месте (метод усложняющихся заданий), а также знакомство новых сотрудников с миссией и основными принципами работы компании.
- 4. Поддержание мотивации сотрудников к обучению (материальное и нематериальное поощрение сотрудников, проходящих обучение).
- 5. Привлечение сотрудников компании, в наибольшей степени владеющих профессиональными знаниями и навыками, к участию в преподавании (с обязательной материальной компенсацией).
- 6. Введение гибкой системы обучения персонала, при которой каждый сотрудник может поделиться успешным опытом выполнения своих профессиональных функций.
- 7. Развитие системы самообразования сотрудников.
- 8. Проведение оценки материально-технической базы, на основе которой будет осуществляться обучение персонала компании.
- 9. Активное участие руководства компании в обучающих мероприятиях.
- 10. Ежедневное проведение обучающих мероприятий (около 15 минут в день).
- 11. Проведение опросов, приуроченных к обучающим мероприятиям и направленных на определение удовлетворённости сотрудников и выявление путей совершенствования системы обучения в компании.
- 12. Внедрение комплексной программы обучения всех сотрудников компании на основе модели, объединяющей основные параметры обучения персонала, такие как:
 - цели обучения персонала в компании,
 - основные направления обучения сотрудников компании,
 - категории сотрудников, которые должны пройти обучение (в зависимости от занимаемой должности и стажа работы в компании),
 - основания обучения (оценка, пожелания сотрудников, пожелания руководства, изменение стратегических и тактических целей компании),
 - методы обучения сотрудников,
 - сроки прохождения сотрудниками обучения.

Следует отметить, что важное значение системы обучения персонала определяет включённость этого элемента управления в общую стратегию компании. Эффективная реализация важнейших стратегических целей компании во многом зависит от того, насколько персонал заинтересован в успехе компании и подготовлен к работе по достижению данных целей. Необходимо помнить о том, что обучение персонала – это система, которая должна охватывать все уровни организации, включая стратегический уровень. Только такой – системный подход может сделать обучение сотрудников малых компаний наиболее эффективным: недостаточно просто обучать сотрудников – нужно знать, каким категориям сотрудников необходимы те или иные знания и навыки, какой вклад новые знания принесут в работу всей организации.

Литература

1. *Базаров Т.Ю.*, Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001.
2. *Магура М.И.*, *Курбатова М.Б.* Организация обучения персонала компании. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
3. *Раковский С.М.*, *Самуйлова Л.Э.* Обучение и развитие персонала в компании: Методическое пособие. Проект журнала «Справочник по управлению персоналом». – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2005.

4. Шендриков Д.А. Внутрифирменное обучение персонала и пути повышения его эффективности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2001.

Место дистанционного обучения в системе развития персонала

Молодцов Антон Сергеевич

аспирант

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail molodtsoff@gmail.com

Необходимость развития и обучения персонала очевидна, но в современных реалиях очевидно также, что традиционные методы требуют усовершенствования и применения качественно новых технологий обучения персонала. С этой точки зрения развитие технологий играет двоякую роль. С одной стороны, увеличивается количество необходимых знаний, с другой, - появляются удобные средства передачи, получения и сохранения знаний.

Для определения места дистанционного обучения в процессе развития персонала автор предлагает ввести теоретическую базу, определить термины «обучение персонала» и «развитие персонала». Отобразить основные подходы к классификации методов обучения персонала и выделить те случаи, в которых применение дистанционного метода позволит существенно улучшить качество передачи знаний сотрудникам.

В научной литературе по проблематике управления пока нет единого мнения по вопросу соотношения понятий «развитие персонала» и «обучение персонала». Однако, можно выделить два наиболее характерных подхода к их определению.

Сторонники первого подхода, например, исследователи в сфере экономики труда и социально-трудовых отношений, такие как Г.Г. Меликьян и Р.П. Колосова, утверждают что обучение и развитие персонала – процессы, преследующие различные цели. Если обучение нацелено на развитие способностей для выполнения работником соответствующих функций, то развитие направлено на повышение мастерства работников с тем, чтобы они могли и эффективно решать стоящие перед ними задачи в будущем.

Во втором подходе данные понятия также разделены, однако они не воспринимаются как отдельные части, а являются составляющими друг друга. Сторонники данного подхода воспринимают процесс обучения персонала как элемент или этап системы развития персонала в организации. Например, подобной точки придерживается В.Р.Веснин.

С.И. Сотникова определяет обучение персонала как процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой работы.

Отдельные виды обучения не стоит рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение персонала предполагает тесную связь и комбинирование дифференцированных методов обучения для достижения максимального результата.

А.Я. Кибанов подразделяет обучение на производственное и внепроизводственное.

Часто выделяют следующие методы производственного обучения, т.е. обучения на рабочем месте: учебное руководство, метод наставничества, делегирование полномочий, ротация, опытное обучение.

Принято выделять следующие методы обучения вне рабочего места: метод моделирования, лекции, учебные ситуации, деловые игры, просмотр фильмов и прочие. К существенным плюсам подобного обучения персонала относится, прежде всего, возможность сотрудника получить новую информацию, не связанную с его повседневной деятельностью. Существует форма обучения с комбинированием обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Это обучение организованное и проводимое вне рабочего места, но специально для сотрудников определенной организации.

Традиционными методами в данном случае являются брифинг, семинары и дистантное обучение.

Например, А.Я. Кибанов, к формам, сочетающим обучение на рабочем месте и вне него, относит обучение с помощью компьютера – программируемое обучение путём взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет.

Взаимодействие участников в рамках электронного обучения может быть синхронным, т.е. предполагать одновременное присутствие (чат, видео-конференция), и асинхронным, когда взаимодействие участников происходит в различное для каждого из них время (форум, электронная почта, обмен файлами). У каждого из приведенных методов взаимодействия есть свои преимущества и недостатки. Поэтому даже в рамках одного курса возможно применение как синхронных, так и асинхронных способов взаимодействия.

Обучение с помощью компьютера не является альтернативой традиционному обучению в классе под руководством опытного преподавателя, и одна из причин этого лежит в человеческом факторе – мотивации обучения.

На практике возможен подход, при котором независимые части одного курса предлагается изучать с использованием различных методов. Например, через Интернет в асинхронном режиме изучается теоретическая часть курса, лабораторные работы выполняются на удаленном оборудовании с доступом через Интернет, а по завершении курса проводится виртуальный семинар с участием преподавателя в Синхронном режиме.

Таким образом, использование конкретного метода сильно коррелирует с такими показателями, как количество обучаемых, их географическая разобщенность, цели и задачи курса. Очевидно, что выбор дистантного метода обучения для формирования навыков ведения переговоров не является оптимальным.

Приоритетными направлениями исследований в области дистанционного обучения персонала должны быть вопросы эффективности обучения. На данном этапе развития ИТ очевидна невозможность отказаться от традиционного обучения в аудитории, поэтому необходимы качественные исследования в области комбинирования методик обучения. Разработка мотивационных схем, максимизирующих эффект от внедрения системы дистанционного обучения также представляет большой интерес для исследований.

Литература

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
2. Экономика труда и социально-трудовые отношения. Под ред. Колосовой Р.П., Меликьяна Г.Г. М., Изд-во МГУ, 1996
3. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие. / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.

Изменение функций руководителей в условиях начала XXI века

Панова Екатерина Александровна

аспирантка

Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: ekateryna_panova@mail.ru

С середины XX века все возрастающими темпами происходили кардинальные изменения в функциях руководителей. Это явилось следствием изменения самой структуры иерархии ключевых факторов успешности в бизнесе. Если в XX веке большее значение имело какими технологиями, какой производственной базой и какой продуктовой линейкой обладает предприятие, то в начале XXI века над всеми этими, безусловно, по-прежнему критичными составляющими бизнес-продуктивности, стал ещё один элемент, ранее находившихся у них в подчинении – это сотрудники, персонал организации. Данное изменение иерархии стало следствием того, что уже не столь критично как раньше, например, такой фактор успешности в бизнесе как качество продукции предприятия, стал влиять на результаты ее деятельности. Сейчас гораздо важнее то, какая организация первая придумает как по-новому стимулировать потребителей покупать именно ее товар. Таким образом, акцент в успешности бизнеса переместился с технологии и производства на интеллектуальную составляющую деятельности персонала компании.

Работники компании - это ее основная ценность, именно такой подход к ведению бизнеса стал распространяться с середины XX века. Сейчас бесспорная правильность этого тезиса уже не вызывает ни у кого сомнения. Для этого достаточно посмотреть хотя бы стратегические положения и документы крупнейших компаний.

Переосмысление иерархии ключевых факторов успешности в бизнесе не могло соответствующим образом не отразиться на функциях менеджеров. Раньше их задачи в области управления персоналом были в основном формальные – такие как, например, определение функций работникам с учетом их знаний и навыков, корректировка деятельности, если сотрудник делал что-то неправильно, контроль выполнения задач подчиненными и т.д. В условиях XXI века от современных руководителей, стремящихся быть эффективными, требуется роль больше развивающего лидера, нежели формального руководителя. Развитие у работников умение быть самостоятельными, широко мыслить, определение функциональных обязанностей таким образом, чтобы это оказывало мотивационное воздействие на подчиненных, смещение акцента в мотивации с материальных составляющих на нематериальные (например, такие как стиль руководства или карьерные возможности), повышение роли систем коммуникаций и информационной связи руководителя и сотрудников – все это новые функции менеджеров XXI века.

Умение управлять персоналом таким образом, чтобы с одной стороны, обеспечивать выполнение поставленных задач, а с другой стороны создавать в коллективе сплоченную и мотивированную команду, становится в новом веке не только желательной компетенцией руководителя, а критичным, ключевым профессиональным требованием.

Новые формы обучения студентов для развития экономических и управленческих навыков

Плакасов Тарас Олегович

студент

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: plaksoff@mtu-net.ru

Освоение инновационных методов является приоритетным и новым направлением в системе обучения на факультете государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова. Большую работу в этом направлении проводят кафедры управленческих технологий и управления персоналом ФГУ. Процесс развития и освоения новых альтернативных форм обучения студентов в сферах экономики и управления организацией начался на факультете достаточно недавно. На первых этапах были проведены мероприятия и олимпиады, которые выявили достаточно большой интерес среди студентов. Наибольший интерес вызвал КДИ «БИЗНЕС-КУРС: Корпорация плюс», который представляет собой своеобразный тренинг, направленный на развитие не только экономических, но и управленческих навыков на основе моделирования рынка в компьютерной программе, на котором каждый участник экономических отношений борется за лидирующие позиции и старается стать монополистом в определенной сфере.

Благодаря этой программе каждая группа студентов побывала в роли руководителя и единственного учредителя закрытого акционерного общества. В процессе многочасовой игры, каждая из групп студентов как бы прожила 2 условных года и в качестве руководителя принимала управленческие решения по различным вопросам деятельности предприятия.

Системы интенсивного использования компьютерного обучения представляют собой эффективное направление развития в психологии и менеджменте и позволяют в кратчайшие сроки обеспечить усвоение знаний, умений и навыков по ряду разнообразных учебных дисциплин. Кроме того, системы открывают перспективу широкого использования применяемых методик в процессе непрерывного образования (в частности, при повышении квалификации руководителей и специалистов). Деловая игра позволила определить формулу продуктивной учебной деятельности: увлечение плюс развлечение

Сознание такого рода мотивации — мотивации достижения в совместной деятельности — является, пожалуй, основной целью применения игровых форм ведения занятий и собственно деловых игр в системе интенсивного обучения. Применение игр позволяет решить и другую, практически не менее важную задачу, связанную с необходимостью компенсации информационной перегрузки, с организацией психологического и физиологического отдыха.

Литература

1. Абрамова Г.С., Степанович В.А. (1999) Деловые игры: теории организация – Екатеринбург: Деловая книга.
2. Выготский Л.С. (1974) Собрание сочинений Т.4., - М: Педагогика.

Манипуляционные модели управления

Платонов Антон Владимирович

аспирант

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: papaband@mail.ru

Основываясь на работах Р. Чалдини, С. Кара-Мурзы, В.П. Пугачева, Е. Доценко, Р. Грина и других исследователей в области психологии и скрытых форм влияния, автор исследовал несколько основных моделей манипулирования. В итоге был раскрыт характер их воздействия, мишени манипулирования и основные формы защиты. Во главу угла моего исследования была поставлена в первую очередь защита от скрытого воздействия: в сущности, любое манипулирование раскрывается и теряет свою актуальность и силу, когда вскрыт механизм манипуляции.

В исследовании рассмотрены следующие модели и принципы: модель взаимного обмена, модель обязательства и последовательности, модель социального доказательства, принцип благорасположения, правило малого – манипулирование на основе дефицита, сценарное манипулирование в политике, бизнесе и быту.

Особого внимания заслуживают инструменты манипулирования, используемые в современном управлении.

Краткий перечень инструментов скрытого воздействия таков: язык как инструмент скрытого воздействия, стереотипы как канал воздействия субъекта манипулирования, чувства, внимание как канал оказания скрытого воздействия, воздействие на память

Манипулирование на практике используется повсеместно и достигает значительных результатов. Модели комбинируются, используются разные каналы посылы информации (информационная накачка), что в конечном итоге ведет к превращению людей в послушных марионеток.

Необходимо учитывать несколько уровней, на которых может осуществляться манипулирование объектом скрытого воздействия:

1. Социальный уровень – манипулирование в быту и в повседневной жизни.
2. Деловая сфера – манипулирование в поле деятельности контрагентов «подчиненный-руководитель» а так же манипулирование в рамках одного уровня (например, «руководитель-руководитель»).
3. Уровень политических отношений: манипулирование массами, международное манипулирование.

В заключение можно подчеркнуть: назрела необходимость более глубоких исследований феномена манипулирования. Сам феномен очень древний, однако по сути он либо используется людьми неосознанно на уровне интуиции, либо остается привилегией специально обученной прослойки специалистов, владеющих арсеналом методов скрытого управления – например, нейролингвистическим программированием, которое зачастую используется во вред, нежели во благо.

Литература

1. Андреева Г.М. (2005) Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений – 5-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс.
2. Воеводин А. (2005) Стратегемы: стратегии войны, бизнеса, манипуляции, обмана.
3. Грин Р. Искусство обольщения, или Руководство для эффективной формы власти (2005) Новая краткая редакция / Пер. с англ. Е.Я. Мигуновой. М.: РИПОЛ классик
4. Даль В. (1997) Пословицы Русского Народа. М.

5. Доценко Е.Л. (2000) Психология манипуляции: феномены, механизмы, защита. М.
6. Кара-Мурза С. (2004) Манипуляция сознанием. М.: Изд-во Эксмо.

Ограниченность материальных факторов лояльности персонала

Снежко Светлана Валерьевна

аспирантка

Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: marimekko@list.ru

Несмотря на то, что заработная плата и иные материальные факторы труда являются одной из основных причин смены работы, сила их влияния, как на мотивацию труда сотрудника, так и на его желание сохранить свое рабочее место в конкретной организации, ограничена. Как показывают исследования, на современном рынке труда много возможностей для реализации, поэтому, выбор новой работы можно легко объяснить преимуществами другой вакансии, в первую очередь, более высоким уровнем зарплаты. Соответственно, сегодня материальные факторы не обладают достаточной силой, чтобы сохранить верность сотрудника организации. Поэтому решающими для поддержания лояльности персонала становятся нематериальные факторы.

Выделяя нематериальные факторы труда как более актуальные для лояльности персонала, мы не умаляем значимость материальных факторов, которые ряд авторов (Калабин А., Коновалов А., Харский К.) рассматривают в первую очередь как важный фактор возникновения чувства преданности у сотрудников их работодателю. На наш взгляд, материальные факторы выступают необходимым условием для обеспечения лояльности персонала, они являются залогом благотворного поведения сотрудника. Здесь можно провести параллель с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга, который утверждал, что материальные, или «гигиенические» факторы обеспечивают минимальное удовлетворение сотрудников, т.е. если они отвечают соответствующим потребностям человека, то состояние работника носит нейтральный характер, однако рост удовлетворенности трудом не наблюдается, так же как не отмечается усиление мотивации трудового поведения. Иными словами, адекватный уровень гигиенических факторов сам по себе позитивно не удовлетворяет и не стимулирует работника. Тем не менее, материальные факторы создают благоприятную основу для позитивного отношения сотрудника к организации.

Надо отметить, что современные авторы не рассматривают подробно материальные факторы и в основном относят к ним вознаграждение и иное обеспечение. К материальным факторам относится *прямая* и *косвенная* оплата труда.

Прямая оплата труда выражается в виде непосредственного вознаграждения сотрудника и стимулирует прирост качества и количества труда. *Косвенная оплата труда* способствует удержанию сотрудника в организации, обеспечивает работу сотрудников не ниже минимальной точки соответствующей должности. Получается, что материальные факторы обеспечивают внешнюю лояльность сотрудников, они могут повысить производительность труда, стимулировать, мотивировать к работе, даже удержать сотрудника в компании, но не влияют напрямую на эмоциональный уровень лояльности сотрудника, которую современные исследователи (см. напр., Д. Мейер и Н. Аллен (Meyer, J. P., and Allen, N. J.), К.К. Гоман (C.K. Goman), А. Рао (A. Rao), В.И. Доминьяк, К.В. Харский) рассматривают как внутренний уровень лояльности. В

современном понимании лояльность представляет собой некое продолжительное ощущение человека, как он относится к организации, насколько он чувствует себя причастным к ней, как оценивает свое место и роль в ней. Степень этого ощущения зависит от эмоциональной приверженности сотрудника к организации, т.е. определяется его внутренним состоянием, которое является неосознанным и визуально довольно сложно определить, но которая в большинстве случаев является залогом высокого уровня поведенческой лояльности сотрудника, результаты исследований это подтверждают.

Значимость нематериальных факторов лояльности была установлена после выявления причин снижения лояльности или вообще нелояльного поведения сотрудников и их намерения покинуть организацию. Именно отсутствие или игнорирование ряда нематериальных факторов являлось причиной роста нелояльного отношения сотрудников к организации. Современными авторами выявлены следующие нематериальные факторы лояльности: справедливая оценка и признание результатов деятельности со стороны руководства; возможность самореализации на занимаемой позиции, заинтересованность в выполняемой деятельности, удовлетворенность работой; информированность работников по широкому кругу значимых вопросов; неформальное, открытое, доверительное взаимоотношение с руководством; уважение к личности сотрудника со стороны руководства, внимание и забота руководства к проблемам сотрудников; наличие положительных эмоциональных связей, взаимопонимания и взаимопомощи между сотрудниками, отсутствие конфликтов в коллективе, т.е. позитивный моральный, или социально-психологический климат в коллективе, отсутствие которого является одной из основных причин увольнения, а также ряд других факторов.

Итак, мы видим, что, во-первых, материальные факторы, являясь определенным ресурсом поддержания лояльности, ограничены, как в количестве, так и в силе влияния, а, во-вторых, нематериальных факторов, которые определяют именно эмоциональный уровень лояльности персонала, намного больше, чем материальных.

Литература

- 1.О. Горелик, Малахова А. (2007) А мне «летать» охота. Текучесть кадров стала бичом российской экономики // <http://www.newizv.ru/news/2006-04-28/45535/> (27.12.)
- 2.Зайцева Т.В. Лекции по курсу «Стимулирование труда» (2003), кафедра управления персоналом ФГУ МГУ.
- 3.Rao A. (2006) The tao of loyalty. Winning with the employees. Response books. New Delhi. С. 45.
- 4.Горностаев С. (2005) Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление Персоналом. №4.

Роль социального капитала в профессиональной деятельности государственных служащих

Фадейкова Юлия Фирдалетовна
аспирантка

Уральская академия государственной службы, Екатеринбург, Россия
E-mail: Gainelyanova_Y@mail.ru

Становление, функционирование и развитие эффективной системы государственного управления в современной России представляется невозможным без достижения высокого уровня

профессионализма в работе служащих. Претворяемая в жизнь реформа государственной службы в качестве одного из главных своих направлений имеет именно повышение уровня профессионализма чиновников всех уровней. В реформе уделяется внимание и социальным факторам реализации государственной службы. Отсюда закономерно актуализируется потребность в социологических исследованиях социальной направленности профессиональной деятельности государственных служащих, вытекающих из особенностей их трудовой деятельности. В качестве предмета нашего исследования был определен социальный капитал государственных служащих, его влияние на реализацию профессиональной деятельности чиновников. С этой целью было проведено социологическое исследование государственных служащих исполнительных органов власти Свердловской области.

В ходе нашего исследования важно было получить репрезентативные социологические данные об условиях и факторах, влияющих на развитие профессиональной деятельности служащих, роль и место социального капитала в структуре факторов, а также о приоритетных направлениях востребованности данного вида капитала.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

- Служащие отмечают произошедшие изменения в кадровом составе, которые проявляются в следующем: возросший уровень профессионализма и приток молодых чиновников. Среди негативных последствий называются отсутствие нацеленности на работу в органах власти, использование данного времени в качестве ступеньки, плацдарма для накопления социальных связей и отношений.

- В своей работе чиновники ценят: стабильность, социальную защищенность, социальные связи. Фактор значимости социальных связей более ценен для молодых служащих.

- Чиновники идентифицируют себя в большей степени со служащими, при этом своим призванием считают профессии, мало или вообще не связанные с государственной работой: педагогика, юриспруденция, психология.

- По оценкам респондентов отношения между различными группами в их органе власти можно охарактеризовать как основанные на сотрудничестве, люди восприимчивы к нововведениям и изменениям. При этом чиновники не склонны выдавать своих истинных чувств и мнений; считают, что в их деятельности больше контроля и ограничений, чем свободы. Личное доверие среди служащих скорее присутствует. В органах власти сложились горизонтальные связи и коллективное доверие.

- Большинство служащих считает, что они обладают социальным капиталом. Среди факторов, оказывающих влияние на успешную профессиональную деятельность чиновники отмечают информацию и информационные каналы, установленные связи и отношения. Отмечая конкретные выражения воздействия социального капитала на профессиональную деятельность, служащие отметили широкий спектр влияния. Среди указанных направлений воздействия, мы выделили два больших блока: когнитивный (анализ результатов работы, понимание стратегии органа власти и т. д.) и аксиологический (нормы и правила взаимоотношений с коллегами и руководством, общение с населением). Несмотря на то, что значительная часть служащих полагает, что социальный капитал оказывает ограниченное влияние на их профессиональную деятельность, абсолютное большинство респондентов выразило желание развивать и накапливать его. Среди конкретных компонентов и способов развития социального капитала были названы: получение знаний и информации профессионального характера, установление и развитие сети социальных связей и отношений, а также получение нового социально-профессионального опыта (обмен опытом с зарубежными коллегами – 15,2 %).

- Служащие положительно оценивают пользу опыта предыдущей деятельности, при этом меньшую значимость ему придают военные, т.к. специфика их корпоративной культуры с ее жесткими правилами не слишком способствует установлению горизонтальных связей в

среде служащих. Позитивную оценку дают респонденты и накопленному жизненному опыту, его влиянию на профессионализм, при этом полагают, что опыт трудовой деятельности в коммерческой сфере полезен для чиновников. Коммуникационные взаимодействия сформированы не в полной мере, нет передачи профессионального опыта между служащими, хотя потребность в этом есть.

- Наиболее эффективный способ обратной связи с населением, по мнению государственных служащих – обращения граждан в органы власти. При этом чиновники уверены, что их орган власти открыт для населения.

- Взаимная оценка отношений власти и общества характеризуется как взаимное недовольство друг другом. У населения нет доверия к власти. Причинами такой ситуации, по мнению чиновников, являются: недостаток информации у населения о деятельности органов власти, негативный опыт общения с представителями власти, необходимость опоры на правила в работе, а не на ожидания людей. По мнению населения причинами выступают: безнаказанность, недобросовестность, низкий моральный уровень служащих.

- Государственные служащие приоритетными средствами повышения эффективности деятельности государственной службы считают строгое исполнение норм законодательства (60,1 %), возрождения доверительных отношений между властью и обществом (59 %), приведение в соответствие деятельности органов власти с потребностями и ожиданиями общества (45,4 %). Главным способом преодоления «синдрома неэффективной бюрократии» россияне считают, прежде всего, борьбу с произволом и непрофессионализмом чиновников, причем борьба эта предполагает, усиление общественного контроля.

Таким образом, социальный капитал выступает фактором, способствующим усилению кадровых возможностей государственной службы, повышению уровня профессионализма чиновников.

Структура компетенций муниципального служащего в современном обществе

Ярковская Наталия Геннадиевна

студентка

Липецкий Государственный Педагогический Университет, Липецк, Россия

E-mail: ---

На современном этапе развития наша страна вступает в новую эпоху – эпоху развития сетевого общества. Становление сетевого общества потребовало обеспечить адекватность специалистов всех уровней динамичным изменениям, происходящим в природе и обществе, всей окружающей человека среде, возросшему объему информации, стремительному развитию новых информационных технологий. В связи с этим особое внимание уделяется формированию структуры компетенций работников различных сфер, в том числе и на муниципальном уровне. Без данной структуры не возможен высокий результат труда, и это касается не только муниципальной службы, но и любой другой профессиональной деятельности.

Термин «компетенция» происходит от латинского «competentia» - ведение, способность, принадлежность по праву. В настоящее время содержание термина «компетенция» можно определить как совокупность полномочий, которыми располагает, какой-либо орган или должностное лицо, определённых конституцией, законами, постановлениями и другими актами государственного управления. Определение понятия компетенции в формальном (юридическом) значении предлагается различными авторами и зависит от элементов, включаемых ими в структуру компетенции. Так, М.А. Шафир, определяя компетенцию государства, указывает, что

это один из важных институтов конституционного права, представляющий собой законодательное закрепление определенных областей общественной жизни, на которые распространяется деятельность соответствующего государства; функций, осуществляемых государством применительно к этим областям; конкретных властных полномочий, необходимых для реализации этих функций, и территориальных пределов их осуществления. А.В. Венедиктов рассматривает компетенцию органа как предмет его ведения (его задачи и функции) и объем прав и обязанностей, необходимых для осуществления его задач. Общим, что характеризует точку зрения различных авторов, является то, что знания человека выступают потенциалом, научно практическим багажом, которым он располагает, но привести их в действие могут лишь дополнительные факторы. В качестве основного элемента в структуре компетенций муниципальных служащих выступает совокупность прав и обязанностей. В то же время, на наш взгляд, характеристика компетенции будет неполной и не будет точно отражать ее содержание, если ограничиться выделением только этого одного, даже и основного, элемента. С этих позиций представляется целесообразным в структуре компетенции выделять содержательные (основные) и дополнительные (вторичные) элементы. Если основные элементы определяют содержание компетенции, то дополнительные отражают отдельные отличительные ее признаки. В качестве содержательного (основного) элемента необходимо выделить полномочия - совокупность прав и обязанностей, характеризующая (определяющая) набор средств, форм, методов и приемов осуществляемого субъектом воздействия. К числу дополнительных (вторичных) элементов можно отнести: 1) предметы ведения - сфера или сферы отношений, выступающие объектом воздействия субъекта-носителя компетенции; 2) функции - направления воздействия на объект, в соответствии с которыми субъектом достигаются поставленные перед ним цели и задачи; 3) пределы воздействия - пространственно-территориальные границы, иные рамки в которых осуществляется воздействие.

В ходе исследований, проведенных Советом Европы определены пять групп ключевых компетенций:

- политические и социальные компетенции - способность взять на себя ответственность, совместно вырабатывать решение и участвовать в его реализации, толерантность к разным этнокультурам и религиям, проявление сопряженности личных интересов с потребностями предприятия и общества, участие в функционировании демократических институтов;
- межкультурные компетенции - способствующие положительным взаимоотношениям людей разных национальностей, культур и религий, пониманию и уважению друг друга;
- коммуникативная компетенция - определяющая владение технологиями устного и письменного общения на разных языках, в том числе и компьютерного программирования, включая общение через Internet;
- социально-информационная компетенция - характеризующая владение информационными технологиями и критическое отношение к социальной информации, распространяемой СМИ;
- персональная компетенция – готовность к постоянному повышению образовательного уровня, потребность в актуализации и реализации своего личностного потенциала, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения, способность к саморазвитию.

В ходе проведенного нами исследования мы анализировали степень владения муниципальными служащими выделенным набором ключевых компетенций. В качестве объекта исследования выступал отдел социальной защиты населения Чаплыгинского района Липецкой области, сотрудники которого являются муниципальными служащими; выборка составила 35 человек. Сотрудникам организации было предложено

анкетирование, как одна из наиболее эффективных форм проверки выделенных компетенций. Вопросы анкеты были объединены нами в блоки, позволяющие более полно и точно дать оценку владения компетенциями. К ним относится когнитивный блок (знания, умения) – степень владения Интернет – грамотностью, умение эффективно использовать полученную информацию - данный блок позволит оценить социально – информационную, коммуникативную и персональную компетентность. Эмоционально – ценностный блок (установки, оценки, отношения) ориентирован на выявление политической и социальной компетенцией, а также межкультурной. На каждый из предложенных вопросов в блоках предлагалось три варианта ответа, респондентам необходимо было выбрать один наиболее подходящий для них.

В ходе исследования ответы респондентов подтвердили, что у большинства опрошенных преобладают блоки политических и социальных компетенций (53%) , а также межкультурные - 41%. Муниципальные служащие в 47% случаев владеют навыками обращения с сетью Интернет и имеют хорошее представление о новых информационных цифровых технологиях. В целом ответы респондентов подтвердили, что сотрудники владеют поисковыми машинами Рунета и Байнета. Небольшая часть респондентов назвала даже такие интеллектуальные поисковые машины, как *lura.ru* и *pigma.ru* и т.д. Однако только 23% начинают поиск с Google (8 миллиардов записей) или Yandex.ru (самая солидная по количеству записей поисковая машина в Рунете) – это показывает значимость социально – информационной компетенции в деятельности муниципальных служащих. Большинство опрошенных - 75% считают, что занятие информатикой в школе помогли бы им в сегодняшней деятельности. Достаточно высокий процент (48%) по когнитивной готовности специалистов (умение на деятельностном уровне осваивать новые знания, новый инструментарии, использованию необходимой и достаточной научной информации, умение учиться и учить других) показывает, что доля персональной компетенции также высока.

Таким образом, основу в структуре компетенций современного муниципального служащего составляет профессиональная компетентность. Она является "ядром" профессионализма и результатом умения выполнять поставленные задачи муниципальными служащими на достаточно высоком уровне.