

7. Якимова, З.В. Феномен кадрового дефицита: Характерные признаки, причины возникновения, последствия // З.В. Якимова, Ю.Е. Вакулич // сб. докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. – Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. С. 133-137. <http://www.in-nov.ru/doc/conf-2012.pdf>

8. Кадровая политика ОАО «Пролетарский завод» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.proletarsky.ru/about-the-company/personnel-policy/> (дата обращения 18.03.2015).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ

С.С. Дерябина, бакалавр 4 курс, кафедра Управления персоналом и трудового права

О.В. Горшкова – научный руководитель, канд. социол. наук, доцент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
г. Владивосток*

В современной социально-экономической обстановке, в условиях поиска путей информатизации и оптимизации процесса принятия управленческих решений, первостепенное значение приобретает качество документационного обеспечения и документооборота отвечать указанным целям и способствовать достижению.

Документационное обеспечение управления персоналом, направлено на упорядочение процессов документирования, организации документов и документооборота в учреждении.

В особом внимании нуждается исследование организации информационного взаимодействия и документооборота между органами государственной власти и местного самоуправления. Недостаточная теоретическая разработанность и отсутствие должного государственного внимания к созданию концептуальной базы и выработке единых подходов к организации документационного обеспечения управления влекут за собой различные отрицательные последствия, в частности, отрыв от международных правил и технологий, низкая мобильность, неэффективность и недостаточную ценность сохраняемых информационных ресурсов [1].

С внедрением новых технологий разработка новых способов документооборота, отвечающих целям, поставленным перед Федеральной службой судебных приставов и ее структурными подразделениями является одной из приоритетных задач. Введение и использование электронного документооборота способно несколько раз ускорить как деятельность организации, так и процесс принятия решений, что наиболее актуально для исполнительных органов и учреждений [2].

Актуальность темы обуславливается тем, что в настоящее время не все организации используют специализированные программы для документационного обеспечения системы управления персоналом и документооборота в целом. От того, насколько организована и автоматизирована работа с кадровыми документами в учреждении, напрямую зависят его успех и развитие. Совершенствование работы с документационным обеспечением системы управления персоналом посредством введения информационных технологий устраняет данные недостатки и, таким образом, повышает эффективность работы всей организации.

Целью написания статьи является необходимость в разработке программы совершенствования документационного обеспечения управления персоналом в Федеральной службе судебных приставов.

Основными задачами исследования являются:

- определить состояние документационного обеспечения управления в Федеральной службе судебных приставов г. Владивосток;
- провести анализ организационно-функциональной системы деятельности отдела документационного обеспечения;
- разработать программу по оптимизации работы в отделе документационного обеспечения;
- разработать рекомендации по повышению эффективности программы оптимизации деятельности отдела документационного обеспечения;

В 2015 году при проведении исследования на состояние документационного обеспечения в Федеральной службе судебных приставов, г. Владивосток были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие организационных документов, устанавливающих нормы ведения делопроизводства;
- недостаточно квалифицированный персонал;
- отсутствие программ по автоматизации делопроизводства организации;
- высокий объем документооборота, следствие нехватка работников.

Таким образом, на основании проведенного исследования, с целью выявления проблем, с которыми сталкиваются сотрудники в ходе выполнения своих трудовых обязанностей, можно сделать вывод о недостаточной эффективной работе подразделения. Для повышения эффективности работы подразделений Федеральной службы судебных приставов, г. Владивосток следует принять следующие меры:

причины возникновения
на научно-практических
сотрудников
http://www.iz-vestiya.ru
онный ресурс,
18.03.2015)

ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЛУЖБЕ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ

налом и традиционными
ОА, наук, а также
аки и сервис
ка путей информатизации
ное значение приобретает
анным целям и задачам
упорядоченности
ного взаимодействия
авления. Необходимо
мания к созданию
чения управленческих
ых правил и технологий
рмационные ресурсы
оборота, отвечающие
структурно-функциональ
го документооборота
ия решений, что способ
стандарты использования
ния персонала, а также
адროвыми документами
окументационными
ологий управленческих

совершенствования
к приставам.

Федеральной службе
сти отдела документационного

ого обеспечения
тимизации деятельности

ного обеспечения
темы:

ления делопроизводства

ния проблем, с которыми
сделать вывод о необходимости
разделений Федеральной службы

разработать и применить программу повышения квалификации и обучение сотрудников;
разработать и внедрить перечень типовых управленческих архивных документов, а так же таблиц
типовым управленческим ситуациям и альбом форм документов организации;
внедрить систему автоматизации делопроизводства.

Каждый день организация документооборота в Федеральной службе судебных приставов ос
традиционных технологий – основной объем информации поступает и передается по
носителей. В целях повышения эффективности, необходимо провести предварительную
документированной информации и определить, какая может быть переведена на эл
документооборот, а какая должна быть сохранена на бумажной основе.

Функции компьютерных технологий в организации, выполняются такие технические процесс
документов, учет и регистрация документов, контроль их исполнения.

При распределении объема документооборота обычно используются два показателя: количество входя
документов. Причем, по-прежнему более предпочтительной является журнальная форма.

Отражаются отражения в общем объеме документооборота потока внутренних документов, то осно
важность правовых акты органов местного самоуправления или распорядительные документы ру
ва. Ключевые виды документов – протоколы, акты, договоры, информационно-справочные докум
ва. Ключевыми в общем объеме документооборота, в результате чего невозможно объективное от
ва. Объем документооборота должен оказывать влияние на: определение коли
ва. Система службы документационного обеспечения управления; решение вопроса о приобретении
ва. ИТ-техники.

Для определения эффективности деятельности органа исполнительной власти и его структурных подр
ва. Необходимо проводить сравнительный анализ документооборота текущего и предыдущего период
ва. Результаты в качестве одного из критериев эффективности работы учреждения. Последнее
ва. Ключевым, однако подобная аналитическая работа в большинстве органов государствен
ва. Самоуправления практически отсутствует [3].

ва. Ключевую роль в решении проблемы, совершенствования системы автоматизации делопро
ва. Электронного документооборота, должна сыграть автоматизированная система управления – АС

ва. Система позволяет решать вопросы, связанные с учётом кадров, движением трудовых ресурсов, к
ва. Система в целом, так и внутри подразделений. Система даёт необходимую и полную информацию о
ва. Система в качественном составе работников. Использование автоматизированных систем повышает ка
ва. Система способствует созданию оптимальной базы для планирования и организации работы с кадрами (с
ва. Система в кадрах, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование кар
ва. Система).

ва. Планирование кадровой работы в условиях АСУ-1С Кадры требует создания соответствующих норм
ва. Система расчётов, разработки различных классификаций перспективных моделей специалистов и ру
ва. Система в также совершенствования требований к личности и рабочему месту работника, форм подбора,
ва. Система в расстановки кадров. Внедрение данной системы поможет централизованно отслеживать ход д
ва. Система в ответственного процесса – вплоть до работы исполнителей над документами на своих рабочих местах,
ва. Система в анализировать результаты контроля и тем самым выявлять слабые места в документообороте и работе пе
ва. Система [4, с. 65].

ва. Ключевым важным представляется также разработка организационных документов, устанавли
ва. Система ведения делопроизводства, документации и меры ответственности за их нарушение. Прежде вс
ва. Система документов по типовым управленческим ситуациям и альбом форм документов организации.
ва. Система является прекрасным инструментом и оптимизации, и «инвентаризации» форм документов. В
ва. Система особенно необходимо в условиях автоматизированной подготовки и обработки документов. А
ва. Система документов будет содержать формы документов, включенные в таблицу, и закрепит результаты про
ва. Система информации состава и форм документов организации по функциям управления [5, с. 112].

ва. Система Для того чтобы документационное обеспечение управления сделать более совершенным, необход
ва. Система

ва. Система В настоящее время она является наиболее важной, по тому, что без квалифицированных кадро
ва. Система внедрения новой системы документооборота и новых организационных документов будет не эффекти
ва. Система

ва. Система В значительной степени эта задача может быть решена с помощью повышения квалификации с
ва. Система разработки соответствующих образовательных стандартов и программ.

ва. Система Предложенные мероприятия по совершенствованию работы в отделе документационного обе
ва. Система статочно эффективны и должны способствовать высокопродуктивной и качественной работе в орган
ва. Система Применение на практике разработанных нормативных документов и предложений позволит бол
ва. Система тивно производить оперативный обмен информацией между всеми участками процесса принятия уп
ва. Система рных решений, позволит сократить время, требуемое на подготовку и решение конкретных задач, и
ва. Система избежать возможных ошибок при подготовке отчётной документации [6].

ва. Система После внедрения программного продукта АСУ-1С Кадры в деятельность отдела документационн
ва. Система чения, ожидается рост производительности труда сотрудников, уменьшается время обработки до

Кроме того, в дальнейшем, ожидается снижение потребности в дополнительных сотрудниках, что позволит сэкономить фонд оплаты труда [7, с. 44].

Внедрение разработанных предложений и рекомендаций обеспечит удобство в работе, рациональную организацию производства и снижение нагрузок, так как время, затраченное на работу с документами, существенно уменьшится. Это положительно повлияет на работоспособность сотрудников аппарата управления.

Предложения по унификации документооборота, планируется предложить для рассмотрения и последующего внедрения руководству Федеральной службы судебных приставов г. Владивостока, в перспективе применение предложенных автором способов документационного обеспечения управления персоналом возможно как в организациях, так и государственных учреждениях, для которых зачастую характерно наличие кадровых службы лишь на уровне субъекта федерации.

1. Ларин, М.В. Проблемы совершенствования документационного обеспечения управления в современных условиях / М.В. Ларин // Сайт «АКДИ Экономика и жизнь». [Электронный ресурс]. – <http://www.akdi.ru>
2. Швалова, М.Г. Автоматизация документооборота / М.Г. Швалова. – М.: Кнорус, 2010. – 156 с.
3. Положение о территориальном органе ФССП [Электронный ресурс] // Федеральная служба судебных приставов (УФССП). – Режим доступа: <http://fssprus.ru/opendata/7709576929-doctypeplist>.
4. Слепышев, В.А. Автоматизация документооборота / В.А. Слепышев // Сайт «BUSSINES PROGRAM» [Электронный ресурс]. – <http://www.bprog.ru/index.php>.
5. Сокова, А.Н. Табель унифицированных форм документов по личному составу / А.Н. Сокова // Стрелочник кадровика. – 2010. – № 7. – С. 167.
6. Горшкова, О.В. Профессиональные стандарты: практика разработки и внедрения в России / О.В. Горшкова, Л.Ю. Фалько / Терр/ история новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 5. – С. 93–103.
7. Москвитина, Н.М. Совершенствование документационного обеспечения в России / Н.М. Москвитина // М.: Маркетинг, 2009. – 223 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДОКУМЕНТООБОРОТА И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СЕКРЕТАРЯ В СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Каирова А.А., Каргина С.В., бакалавры 4 курса кафедры управления персоналом и трудового права Института права

З.В. Якимова – научный руководитель, канд. психол. наук

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
г. Владивосток

В настоящее время документооборот является неотъемлемой частью делопроизводства. Подобная ответственность налагается правовыми актами российского законодательства. Работа документооборота является главным механизмом в делопроизводстве организации.

Документооборот — деятельность по организации движения документов на предприятии с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки из организации и (или) направления в архив.

Компетенции – это качества человека, без которых человек не мог бы продуктивно работать. Модель компетенций – это перечень компетенций, с определенными показателями их проявления в профессиональной деятельности. Секретарь – можно сказать, лицо компании, первое впечатление о компании закладывается с секретаря. Это первый человек, которого вы видите в приемной, первый человек с которым в разговариваете, когда приходите на встречу к директору. Эти три компонента выливаются в одно целое, в налаженную работу организации, либо предприятия.

Секретарь работает в сфере управления. Управленческий труд, как и вообще любая работа сегодня, опирается на основы научной организации труда, предполагающей такую рациональную постановку работы, при которой с наименьшими физическими, временными и финансовыми затратами достигаются наилучшие результаты.

Это означает, что нет такой работы, которая не должна быть правильно организована, и человек, выполняющий эту работу, должен быть обучен правильному ее выполнению. Для этого всякая работа должна быть разложена на свои составные части, вплоть до простейших операций. Каждую часть надо организовать наилучшим образом, так как в любой работе нет мелочей, все должно быть продумано. Из таких продуманных, правильно организованных операций и сложится полная цепочка научно организованной работы. Правила правильного выполнения той или иной работы записываются в нормативно-методических документах.

Огромное значение при работе секретаря имеют и нормативно-методические акты.

Одним из основных общегосударственных нормативно-методических документов по организации делопроизводства является «Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения (ГСДОУ)», разработанная Росархивом в 1991 году. Государственная система документационного обеспечения управления – это система

ходы на оплату площадей для хранения документов. Кроме того, в дальнейшем, ожидается экономия фонда оплаты труда.

За счет автоматизации рутинных процедур (например, контроля корректности внесенных данных) высвобождается определенная часть сотрудников предприятия, при необходимости можно провести сокращение численности персонала. Примерную экономию в этом случае посчитать не сложно. Например, среднемесячная заработная плата сотрудника 17 тыс. руб. С учетом материальных затрат на организацию его рабочего места и выплаты ЕСН данный сотрудник обходится предприятию примерно в 30,2 тыс. руб. в месяц и, соответственно, в 362,4 тыс. в год.

Отметим, что эффективность усовершенствования документооборота в секретариате «Восточной верфи» будет в следующем:

1. Регистрация и учет документов в компьютере, это ускорит поиск нужных документов, поскольку при регистрации документов в журналах, очень проблематично прочитать, что написано и очень трудно найти именно тот документ, который нужен.

2. Нанять курьера для доставки почты, раз в день с утра будет приходить курьер, который отправляет и получает входящую почту. Это время может быть потрачено на непрерывную работу секретаря, так же это безопасно за его здоровье, поскольку работник выходит за пределы организации и с ним может случиться все что угодно.

3. Омоложение коллектива, поскольку секретари верфи уже в пенсионном возрасте, и внедрить какие-либо коммуникации будет проблематично, поскольку нужно долгое обучение. И если предложить современные вспомогательные программы для секретарей, то можно сократить численность персонала.

4. Создание файлообменной системы в организации. Территория завода очень велика, по территории завода можно ходить только пешком. Очень много времени тратится на то, что бы работники относили документы в управление. И что бы затрачивать, на этот процесс как можно меньше времени нужно создать файлообменную систему.

Таким образом, в «Восточной верфи» необходимо усовершенствование документооборота, является не только желательным, необходимым в судостроительной отрасли, это поможет вырастить конкурентоспособность на рынке, и значительно оторваться от других конкурентов.

1. Волков, К.А. Документирование в управленческой деятельности: учеб. пособие / К.А. Волков, А.Н. Приходько, Т.А. Расина, И.М. Шутова: СПб. – СПбГАСУ, 2009.

2. Якимова, З.В. Регламентация системы управления персоналом / З.В. Якимова, И.Д. Фисенко // сб. докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. – Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. С. 66-70. <http://www.in-nov.ru/doc/conf-pers-nov-2012.pdf>

3. Шевчук, Д.А. Делопроизводство: учебник для вузов / Д.А. Шевчук – М.: ЭКСМО, 2008. – 157с.

4. Булавина, Е.А. Документоведение и делопроизводство / Е.А. Булавина, А.В. Охотников. – М.: Издательский центр Март, 2012.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И СПЕЦИАЛИСТА ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА В ООО АПП «КАРЬЕРА-ФОРУМ»

Н.В. Ковтун, Ю.В. Шамахова, бакалавры 4 курс, кафедра трудового права

О.В. Горшкова – научный руководитель, канд. социол. наук, доцент

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
г. Владивосток

По мере развития рыночной экономики и демократических принципов все больше российских компаний осознают работу с персоналом как свой конкурентный потенциал. Поэтому все больше внимания будет уделяться позиции менеджера по управлению персоналом в организации. В последнее время становится сложно найти высококвалифицированного специалиста, который бы находился в свободном поиске нового места работы и готов был бы немедленно войти в штат какой-либо компании. Если работодатель точно знает, какого профиля сотрудник ему нужен, а также уверен, что сможет адекватно оценить его профессиональный уровень и предложить ему благоприятные условия работы, то для сотрудника по отбору достаточно только провести подбор нескольких сотрудников, отвечающих заявленным требованиям [1].

В статье рассмотрены компетенции, которые важны для специалиста по подбору персонала, а также руководителя по подбору персонала в кадровом агентстве «Карьера-Форум» (ООО АПП «Карьера-Форум»).

ООО АПП «Карьера-Форум» уже более 17 лет успешно осуществляет поиск и подбор квалифицированного персонала на территории Дальнего Востока для иностранных и ведущих российских компаний. Результаты деятельности агентства по подбору персонала «Карьера-Форум» неоднократно высоко оценивались участниками

...нейшем, ожидается снижение...
...платы труда.

...корректности внесенных данных...
...достоинства можно провести...
...не сложно. Например, специалист...
...в 30,2 тыс. руб. в Москве...

...борота в секретариате...
...персонала.

...иск нужных документов, писем...
...то написано и очень трудно...

...дать курьеру, который отправляет...
...работу секретаря, так же это без...
...ции и с ним может случиться...

...м возрасте, и внедрить какие-либо...
...Если предложить современные...
...персонала.

...очень велика, по территории...
...бы работники относились документам...
...мени нужно создать файл...

...не документооборота, выходящего...
...может вырастить конкурентоспособный...

...ва, И.Д. Фисенко // сб. док-
...персоналом: как привлечь,
...Новгород: НГУ им. Ярослава

...СМО, 2008. – 157с.
...Охотников. – М.: Издатель-

...ДИТЕЛЯ ОТДЕЛА
...РУ ПЕРСОНАЛА

...ового права

...к, доцент

...виса

...льше российских компаний
...льше внимания будет уде-
...е время становится сложно
...и поиске нового места рабо-
...ель точно знает, какого про-
...фессиональный уровень и
...точно только провести под-

...ру персонала, а также руко-
...«Карьера-Форум»).

...одбор квалифицированного
...компаний. Результаты дея-
...оценивались участниками

...сообщества, но, несмотря на это, каждый заказ их клиентов им очень дорог как первый,
...они оценивают, как лучшего. АПП «Карьера-Форум» дорожит отношениями с клиентом
...благодарны им за доверие и поддержку и с готовностью берутся за сложные и нестандартные
...время прохождения практики в данном агентстве, было выявлено отсутствие модели ком-
...и специалистов по подбору персонала.

...ководители подразделений системы управления персоналом организации решают воп-
...ности труда специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы
...оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управле-

...регулярно взаимодействуя с большим количеством компаний и огромным количеством к-
...итель отдела отбора постоянно находится в центре потока актуальной информации о рынк-
...енно изменяющейся бизнес-среде возможность оперативного получения актуальной инфор-

...стро и полно анализировать текущие тенденции и, как следствие, принимать верные решени-
...Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для
...тижения стратегических целей компании. Модель описывает стандарты поведения, желаемого

...шего. Это базовый элемент бизнес-процессов по всем направлениям работы с персоналом [2].
...Компетенции помогают осуществлять подбор сотрудников, транслировать стратегичес-
...кадровой политики, управлять карьерным продвижением персонала, выделять кадровый резерв

...мировать программы обучения на основании зон риска, и влиять на корпоративную культуру.
...разных компаниях имеют разное конкретное содержание [3].

...Как правило, в одной модели, описываются не более 15-20 компетенций, так как увеличе-
...ли, во-первых, не позволяет проводить различия между отдельными компетенциями, а, во-вто-

...использование. На начальном этапе, возможно, потребуется значительное вложение временн-
...ых ресурсов, далее построенная на основе компетентного подхода система управления персо-

...Разработка моделей компетенций играет важную роль в реализации многих функций управлен-
...ными ресурсами. На основе разработанных моделей компетенций, в практической деятельности

...формировать требования к кандидатам при процедуре подбора и отбора персонала, причем как вне-
...внутреннего. Также на основе моделей компетенций должны разрабатываться программы и план-

...сотрудников, формироваться кадровый резерв в организации, определяться тематика обучения. Уже
...ванные модели компетенций должны являться основой при проведении аттестации работников и при
...оценке персонала. На практике, учитывая опыт разных организаций, полная реализация этого напра-

...формирование моделей компетенций специалистов и руководителей, и учет их при найме, оценк-
...персонала, встречается крайне редко [5].

- 0 уровень (уровень некомпетентности) – сотрудник не владеет компетенцией, не пытается ее применять и развивать;
- 1 уровень (пороговый) – сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях;
- 2 уровень (продвинутый) – сотрудник полностью освоил данную компетенцию, эффективно ее применяет в широком спектре рабочих ситуаций;
- 3 уровень (высокий) – предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции, сотрудник успешно ее применяет.

После того как было проведено анкетирование и выяснены главные компетенции для специалистов по подбору персонала в ООО АПП «Карьера-Форум», были разработаны вопросы для собеседования по этим компетенциям.

Использование моделей компетенций в области обучения и развития персонала является эффективным инструментом формирования планов обучения и развития сотрудников. Позволяет при этом выявлять направления обучения и развития, и фокусировать обучающие мероприятия на формировании навыков и умений работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях. Оценка эффективности обучения по подбору персонала организации, основанная на построении моделей компетенций, способная объединить все элементы системы управления персоналом. А также, предоставить информацию для построения комплексной системы мотивации и стимулирования труда. Эффективность применения моделей компетенций зависит от совершенства организационной деятельности, от наличия в ней нужных инструментов управления персоналом и от искусства опытных людей. Большинство моделей компетенций, независимо от правильности их разработки, не превратят плохой процесс деятельности в хороший и не компенсируют недостатки обучения, плохое технологическое оборудование и неопытность персонала.

Для внедрения моделей компетенций для руководителя по подбору персонала и специалиста по подбору персонала в ООО АПП «Карьера-Форум» был разработан приказ, который утверждается генеральным директором.

После проверки и утверждения моделей, их можно запускать в работу. При этом необходимо помнить о том, почему модели создавались, как они составлялись, как они будут внедряться в сферу управления, какая поддержка будет оказана пользователям при освоении моделей компетенций, будут поддерживаться сами модели, для того чтобы они не устаревали. Также необходимо учитывать, что более специфичными являются модели компетенций, тем чаще они будут корректироваться.

1. Гилев, А.А. Структура кластера когнитивных компетенций / А.А. Гилев. – Вестн. Самар. гос. экон. ун-та, 2010. – 520 с.
2. Адова, И.Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала / И.Б. Адова, М.В. Симонова // Менеджмент. – 2010. – № 336. – С. 119–124.
3. Илюхина, Л.А. Модель компетенций HR-менеджеров / Л.А. Илюхина // Современные тенденции в менеджменте и науке. – 2013. – № 17. – С. 72–74.
4. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: авторская версия / И.М. Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2014. – 42 с.
5. Горшкова, О.В. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые вызовы и задачи ППС / О.В. Горшкова, И.П. Черная // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 1. – С. 57–63.
6. Майорова, Е. Как подготовиться к собеседованию / Е. Майорова // Кадровые решения. – 2007. – № 1. – С. 112.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КЛИЕНТСКОГО МЕНЕДЖЕРА

Макова Е.Е., бакалавр 4 курс, кафедра Управления персоналом и трудового права

О.В. Горшкова – научный руководитель, канд. социол. наук, доцент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
г. Владивосток*

Эффективная работа персонала в каждой организации, независимо от сферы деятельности, достигается за счет уникальных индивидуальных качеств людей. К таковым качествам относятся знания, умения, опыт, личностные особенности. Человеческие способности, знания и умения – необходимое условие развития бизнеса. Индивидуальные особенности проявляются по-разному – многое зависит от особенностей организации, в которой индивиду предстоит работать.

Компетенция – это базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному результату наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях [1]

Недостатки профессионализма персонала сказываются на качестве работы, скорости обслуживания и других важных показателях результативности деятельности. Развитие новых технологий и возрастающая потребность в качестве приводит к тому, что достигнутый сотрудником уровень профессионализма часто быстро утрачивается с появлением в отрасли новых технологий и оборудования, что обуславливает необходимость поддержания модели компетенций каждого предприятия в рабочем состоянии и осуществления на ее основе отбора, подбора, обучения, оценки персонала [2].

Главной отличительной особенностью компетенции от любых других критериев оценки является поведение работника, то, что последний делает или не делает для достижения установленных результатов работы. Существуют различные подходы к моделированию компетенций, к их содержательному наполнению, однако компетенция как минимум должна содержать в своей структуре поведенческие индикаторы, пригодные к наблюдению [3].

Разработка модели компетенций в организации – процесс, в ходе которого формируются базовые качества, из которых и вырабатывается компетенция. При этом, нужно учитывать в процессе планирования человеческих ресурсов, что различные базовые качества имеют неодинаковую чувствительность к внешним воздействиям на индивидум (развитие, обучение). Так, компетенции, сформированные в терминах знаний и навыков (так называемые поверхностные компетенции), можно развить в некоторой степени при помощи тренинга. Компетенции, имеющие в своей основе ценности и мотивы (глубинные компетенции), оценить, а главное изменить (развить) труднее и гораздо затратней; рентабельнее отбирать людей по этим компетенциям. Компетенции на основе Я-концепции находятся где-то посередине между знаниями, навыками и мотивами, ценностями.

Взаимодействие с крупными клиентами в любой организации, оказывающей услуги, обеспечивает клиентская служба – клиентский менеджер. Роль клиентского менеджера в процессе привлечения клиента на обслуживание сложно переоценить. Этот человек обладает не только профессиональными знаниями, но и психологическими качествами.

Требования к клиентским менеджерам на рынке банковских услуг несколько отличаются от традиционного представления о продавце. На рынке банковских услуг важно не продать любой ценой, а понять клиента и завязать долгосрочное сотрудничество [4].

Модель компетенций клиентского менеджера банковского сектора – это набор компетенций, необходимых для успешного выполнения работы по обслуживанию клиентов в организации. Модель компетенций может включать в себя самые различные знания, умения, навыки и индивидуально-личностные характеристики. Основное требование, которое к ним предъявляется, – они должны быть описаны в форме индикаторов поведения.

Как правило, модель компетенций клиентского менеджера состоит из трех блоков:

- Корпоративные – общие для всех работников компании;
- Профессиональные – необходимые для какой-либо отдельно взятой должности.

Модель компетенций для клиентского менеджера носит индивидуальный характер, соответствующий целям и задачам непосредственно той компании для которой они разрабатываются. Схожесть выполняемых функций клиентских менеджеров позволяет выделить основные черты модели компетенций характерных для данной профессии.

Рассмотрены основные компетенции клиентского менеджера на основе профиля выполняемой работы (табл. 1).

Профиль клиентского менеджера

Глобальные задачи	Функционал (детализация активности в рамках выполнения задачи)	Необходимые компетенции для выполнения задач
Установление доверительных отношений с клиентами и поддержание их лояльности к компании	<ul style="list-style-type: none"> Установить контакт Завязать знакомство Сформировать лояльность Снизить до минимума активность клиентов в пользу конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> Доскональное знание всей информации о компании и предлагаемых продуктах / услугах Знание корпоративных норм и правил Навыки сбора информации Навыки использования информации Умение стратегически мыслить Умение принимать решения в условиях ограниченного времени и психологического давления
Представление интересов компании	<ul style="list-style-type: none"> Быть информированным Уметь убеждать Уметь преподносить информацию 	<ul style="list-style-type: none"> Гибкость характера Психологическая устойчивость Умения оценить мотивы Навыки убеждения Навыки ведения переговоров

Так, по данным таблицы 1 можно судить о процессе формирования модели компетенций на основе выполняемых функций. Такие компетенции являются профессиональными. Однако, если представить только данную модель выходит некая однобокость самого менеджера. Помимо этих компетенций, как уже было упомянуто, рассматриваются также еще и те, которые позволяют менеджеру быть успешным на конкретном рынке.

В процессе изучения вопроса построения модели компетенций клиентского менеджера основными компетенциями вытекают из необходимости решать повседневные задачи обслуживания клиентов.

Основными компетенциями были названы:

- стрессоустойчивость;
- клиентоориентированность;
- коммуникабельность.

Прочие компетенции могут варьироваться в зависимости от целей компании, целей внедрения модели компетенций, особенностей организационной структуры, вида деятельности и прочих факторов.

Данное исследование проведено в компании ПАО Росбанк. Предприятие основано в 1993 году как ЗАО «Независимость» (АОЗТ), впоследствии несколько раз менял организационно-правовую форму (1994 год – ТОО, 1996 год – ЗАО). В сентябре 1998 года ХК «Интеррос» приобрела банк и переименовала его в ПАО «РОСБАНК» (ЗАО). В 1999 году Росбанк получил организационно-правовую форму открытого акционерного общества [5].

Ключевыми направлениями деятельности банка являются розничное, коммерческое, инвестиционные банковские услуги и работа с состоятельными частными клиентами (private banking).

Программы кредитования малого и среднего бизнеса позволяют быстро и удобно получить средства на развитие и развитие бизнеса. Решение о выдаче кредита принимается с учетом индивидуальных особенностей бизнеса клиента в минимально короткие сроки.

Банк рассматривает персонал как ключевой, универсальный, стратегический ресурс, способный обеспечить ему долгосрочные конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций на рынке финансовых услуг.

Любая фирма с участием иностранного капитала несет в себе корпоративную культуру материнской компании. Не является исключением и ПАО Росбанк. В организации принят Кодекс корпоративного поведения, который регламентирует деятельность всех подразделений группы Societe Generale. В группе работает более 157 000 человек, они принадлежат к разным культурам и следуют разной профессиональной практике. Но все их объединяет следование корпоративным нормам Societe Generale: доверие, преданность и честность [5].

Политика в области управления персоналом ПАО Росбанк закреплена в корпоративном кодексе. Данная политика включает процедуры в сфере отбора, найма, мотивации и развития персоналом.

Деятельность ПАО Росбанк за анализируемый период характеризуется как эффективная. Финансовые показатели свидетельствуют о высокой степени финансовой маневренности, способности адаптироваться к изменяющимся условиям. Значительный запас собственных средств финансирования позволяет снижать риски осуществляемой деятельности.

Отбор сотрудников осуществляется на основе общекорпоративных требований. Они включают в себя:

- Умение работать в команде;
- Клиентоориентированность;
- Стремление профессионально развиваться и обучаться;
- Желание достичь высокого результата в работе;
- Знание английского языка.

Для выявления основных компетенций клиентского менеджера в ПАО Росбанк, было проведено исследование по методике 360 градусов.

Данный метод используется для большого круга задач, в частности связанных с развитием персонала:

- преодоление периодов, когда развитие компании отсутствует;
- формулирование и осознание степени потребности в обучении, разработка индивидуальных планов развития персонала;
- оценка результатов деятельности сотрудников;
- выявление сотрудников, являющихся перспективными, подходящими для формирования кадрового резерва.

Цель данного исследования – оценить степень соответствия клиентских менеджеров требованиям должности в соответствии с требуемыми компетенциями.

В проведенном исследовании, были выдвинуты следующие задачи:

- рассмотреть роль оценки клиентами банка менеджеров и ее место в структуре метода 360 градусов;
- рассмотреть оценку персонала другими сотрудниками, определить место этой оценки в методике 360 градусов.

Для анализа результатов опроса.

Исследование – фронт офис банка.

Задаваемые респондентам предлагалось оценить следующим образом:

- всегда;
- часто;
- иногда;
- редко;
- никогда.

Наилучшим образом соответствует бальная оценка для выявления уровня владения компетенцией.

Приведенные данные полученной потребительской оценки. В опросе приняло участие 45 клиентов банка. Первым пунктом была выявлена степень зависимости уровня обслуживания и лояльности клиентов к определенным сотрудникам от выбора клиентом именно этого банка. В итоге были получены следующие данные (рис. 1).

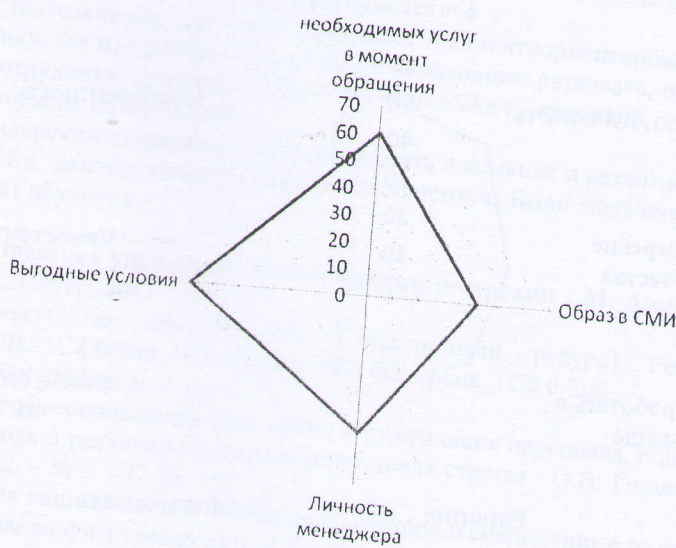


Рис. 1. Факторы выбора банка

В результате было выявлено, что наибольшую важность для клиентов имеет фактор выгодных условий. На втором месте – наличие требуемых услуг непосредственно в момент обращения. Этот фактор связан с работой именно клиентских менеджеров. Отсутствие у менеджера знаний относительно банковских продуктов может привести к оттоку клиентов. Далее – личность самого менеджера. Некоторые респонденты отметили, что готовы даже сменить банк обслуживания в случае, если их менеджер сменит место работы. Последнее место занимает образ в СМИ. Относительно факторов выбора клиентами определенного банка можно сделать вывод, что роль клиентского менеджера в этом процессе играет заметную роль.

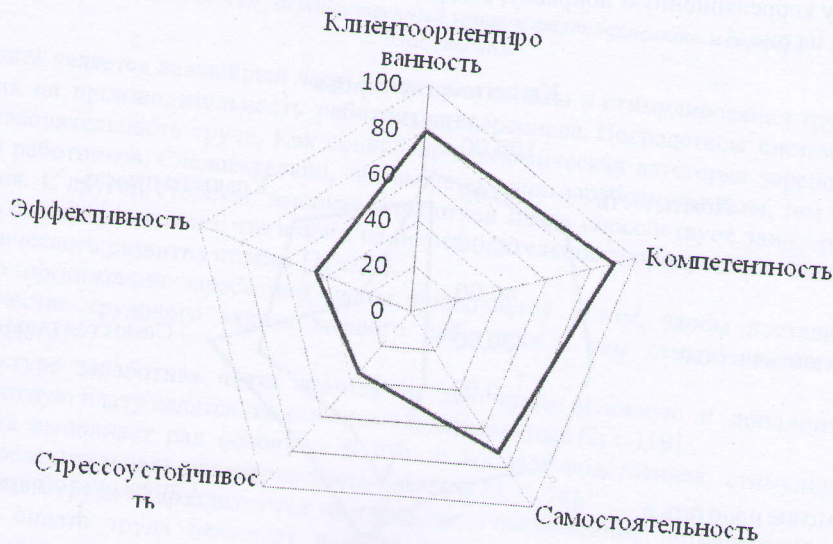


Рис. 2. Оценка по компетенциям (потребительская)

Таким образом, можно сделать вывод:

- наибольшую оценку получило такое качество, как компетентность персонала;
- наименьший бал набрала стрессоустойчивость;
- требуется обучение и повышение навыков стрессоустойчивости и эффективности работы, особенно в экстремальных (нетипичных) условиях.

Оценка потребителей не является полной, так как зависит от большого количества субъективных характеристик. Для обеспечения достоверности результатов исследования был проведен опрос персонала.

Оценка персоналом проводилась по большому количеству критериев, т.к. персонал является более близким к организации, способе судить о таких качествах, которые не видны клиентам на первый взгляд. Результаты исследования представлены на рис. 3.

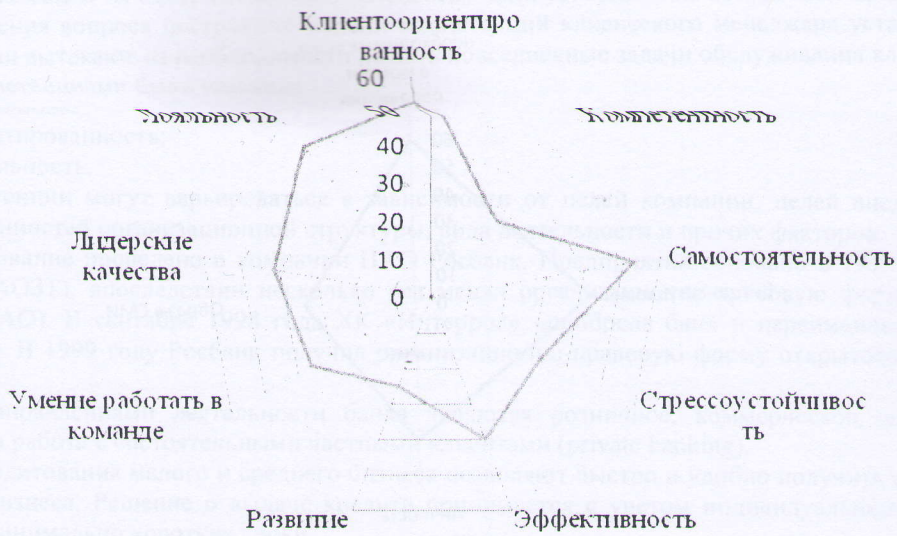


Рис. 3. Оценка по компетенциям (персоналом)

В результате оценки персоналом получены следующие данные:

- наиболее развиты такие компетенции, как клиентоориентированность, самостоятельность.
- наименьшие баллы получили компетентность, развитие.

Таким образом, можно говорить о необходимости обучения персонала, формирование у него необходимых навыков. Чтобы сделать окончательные выводы приведем единицы измерения данных исследования в сопоставимый вид.

Для этого проведем корреляционную поправку, высчитывая процент достижения максимального результата. Данные представлены на рис. 4.

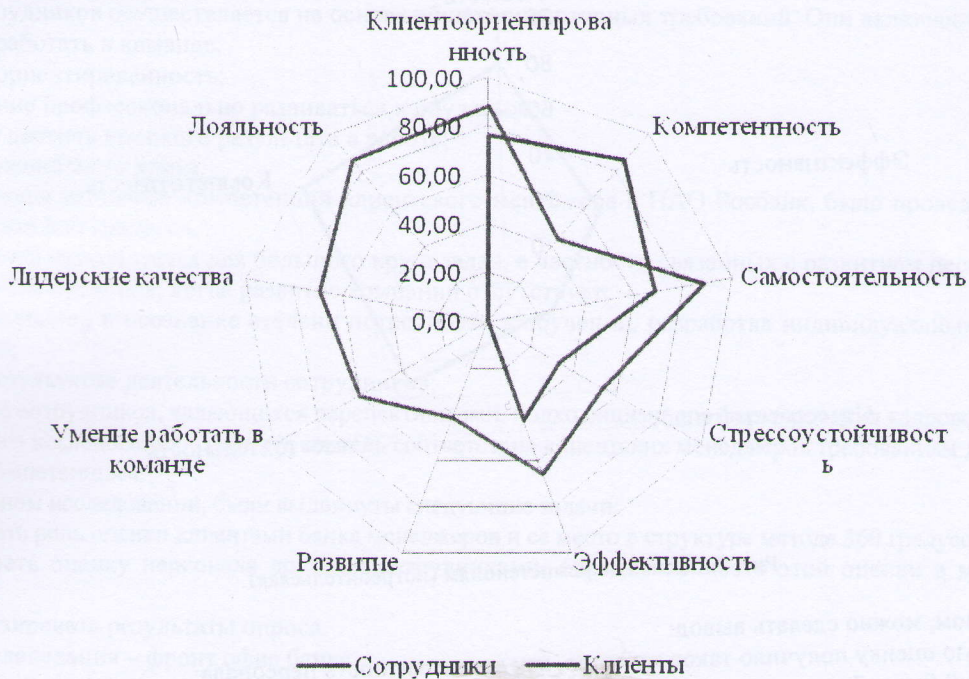


Рис. 4. Оценка по компетенциям (общая)

Таким образом, по результатам, полученным в ходе исследования видно, что оценка сходится по таким пунктам, как клиентоориентированность, самостоятельность в принятии решений, что является свидетельством

так же соот...
По показ...
оценка сотруд...
слабо развиты...
1 Армст...
С.К. Мордов...
2 Оцен...
i.narod.ru/D...
Zarplata&U...
3 Гор...
аккредитаци...
на Востоке...
4 Тенде...
ли банковск...
монографии...
5 Офиц...

СОВЕ...

ЮЛ

Зарабо...
ментов в...
определя...
основным...
состояни...
работник...
витие все...
Главн...
зависим...
функци...
По з...
формиру...
Зарп...
регулиру...
Вид...
труда. По...
повремен...
подразде...
косвенно...
бестари...
Пл...
мых для...
установ...
хам през...
ции, усл...
Пр...
сийски...
нала, в т...

соответствия персонала выдвигаемы к должности требованиям. Однако, сильно расходитя оценка в части компетенции – способности принимать важные решения грамотно. Тогда как потребители дают очень высокую оценку данному навыку, сотрудники наоборот дают ей одну из минимальных. Это свидетельствует о том, что сотрудники взаимодействуют с менеджером не только в процессе его работы с клиентами, но и при организации межличностных отношений в коллективе.

Показатели самостоятельности, стрессоустойчивости и клиентоориентированности у сотрудников получили более высокую оценку, так что данные компетенции необходимо развивать, проводя обучение.

Эффективность сотрудника, определяющаяся как способность грамотно решать возникающие сложности так же сотрудниками оценена более высоко.

По показателям лидерским качествам, умению работать в команде и развитию проводилась исключительно оценка сотрудниками, т.к. данные качества скрыты от клиентов. Были получены данные о том, что качества слабо развиты и требуют обучения.

- 1 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, пер. с англ.; под ред С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 571 с.
- 2 Оценка персонала по компетенциям [Электронный ресурс] Режим доступа: http://shans-linarod.ru/Disk_BU/Stat_BU/1C8.0/Stat_1C8.0/Uchet_1C8.0/Zarplata_1C8.0/Stat_Zarplata8/Uprav_Person/Stat_04.htm
- 3 Горшкова, О.В. Профессиональные стандарты, сертификация персонала, общественно-профессиональная аккредитация: место и роль в развитии кадрового потенциала страны / О.В. Горшкова. // Власть и управление на Востоке России. – 2012. – № 3. – С. 98–104.
- 4 Тенденции развития национального банковского сектора и современные подходы к формированию модели банковского обслуживания физических лиц. // Тенденции и проблемы развития банковского сектора России: монография/ коллектив авторов; под ред. Соколинской Н.Э. – М: Социально-политическая мысль, 2013. – 262 с.
- 5 Официальный сайт Росбанка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rosbank.ru.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ю.И. Ферябникова, бакалавр 4 курса, кафедра управления персоналом и трудового права

О.В. Горшкова – научный руководитель, канд. социол. наук, доцент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
г. Владивосток*

Зарботная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, одним из инструментов воздействия на производительность работников, персонала. Посредством системы заработной платы определяется производительность труда. Как социально-экономическая категория заработная плата, является основным доходом работников. Следовательно, чем выше уровень заработной платы, тем выше уровень благосостояния населения. С другой стороны, высокая заработная плата способствует заинтересованности любого работника работать более эффективно, что влияет на производительность продукции а, следовательно, и на развитие всего экономического развития страны [1, с.37].

Главная задача организации заработной платы заключается в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого.

По своей структуре заработная плата делится на две части: основную и дополнительную. Факторы, формирующие заработную плату делятся на: рыночные и нерыночные [2, с.119].

Зарботная плата выполняет ряд основных функций: воспроизводственная, стимулирующая, статусная, регулирующая (распределительная), производственно-долевая [3, с. 58].

Виды систем оплаты труда подразделяются на: сдельные и повременные, нетрадиционные системы оплаты труда. Повременная оплата труда включает в себя: простую повременную систему заработной платы, временно-премиальную систему заработной платы. Сдельную форму заработной платы принято подразделять на: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, сдельно-регрессивную, окладную сдельную и аккордную. К нетрадиционным системам оплаты труда, относят такие системы, как: тарифная система, плавающие оклады, ставка трудового вознаграждения [4, с.13].

Планирование заработной платы на предприятии предусматривает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников в соответствии с плановым выпуском продукции в заданной номенклатуре и установленного качества, а также установление правильных соотношений в уровнях заработной платы по целям предприятия и категориям работающих с учетом характера производства, различий в уровне квалификации, условий труда.

Проведенные исследования мониторинга мнения работодателей [5; 6] показали, что в современных российских организациях работодатели ориентированы на принятие в штат наиболее квалифицированного персонала, в т.ч. способного подтвердить уровень своей квалификации через процедуры добровольной сертификации

профессиональных квалификаций. Однако в настоящий момент работодатели в целом пока ещё не стремятся лачивать за наличие сертификатов (добровольная сертификация), подтверждающих наличие определенных компетенций.

Оплата труда планируется и определяется исходя из: общего количества работников, тарифных ставок, принятых систем оплаты труда, премирования.

Планирование фонда заработной платы может осуществляться двумя способами: укрупненным и детализированным.

Выделяют два метода регулирования уровня заработной платы: коллективные переговоры, заключаемые коллективных договоров [7, с. 72].

На основе данных фирмы ООО «Фирма «Исток-2» проведем анализ расходов фонда заработной платы по категориям персонала с определением факторов, оказавших влияние на изменение фонда заработной платы, отразим в табл. 1.

Анализ расходования фонда заработной платы по категории персонала с определением факторов, оказавших влияние на изменение фонда заработной платы в ООО «Фирма «Исток-2», за 2013-2014 гг.

Категория персонала	ФЗП, тыс. руб.		Численность работников, чел.		Средняя годовая зарплата, тыс. руб.		Изменение 2013 к 2012 г (+/-) тыс. руб.		
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	за счет изменения численности	за счет изменения средней заработной платы	итого
Весь персонал, в т.ч.:	12432	12768	28	28	444	456	-	336	336
Руководители	4128	4176	4	4	1032	1044	-	48	48
Специалисты и служащие	6336	6432	16	16	396	402	-	96	96
Рабочие	1968	2160	8	8	246	270	-	192	192

Источник: [Бухгалтерская отчетность ООО «Фирма «Исток-2»]

По данным таблицы видно, что на изменение ФЗП оказало влияние изменение средней заработной платы за счет увеличения средней годовой зарплаты с 444 тыс. руб. до 456 тыс. руб. ФЗП увеличился на 336 тыс. руб.

Произведем расчет влияния изменения средней заработной платы по категориям персонала на величину фонда заработной платы в 2014 году:

1. По руководителям $\Delta \text{ФЗП (сзн)} = 4 \times (1044 - 1032) = 48$ тыс. руб.;
2. По специалистам и служащим $\Delta \text{ФЗП (сзн)} = 16 \times (402 - 396) = 96$ тыс. руб.;
3. По рабочим $\Delta \text{ФЗП (сзн)} = 8 \times (270 - 246) = 192$ тыс. руб.;

Весь персонал $\Delta \text{ФЗП (сзн)} = 28 \times (456 - 444) = 336$ тыс. руб.

Итак, в 2014 году по всем категориям персонала произошло увеличение средней заработной платы, наибольшее влияние на изменение ФЗП оказало изменение средней заработной платы по категории рабочие, за счет этой категории увеличение произошло на 192 тыс. руб., что составило 57,1% от общего изменения (336), изменение средней заработной платы по руководителям и специалистам и служащим оказало следующее влияние на изменение ФЗП: 48 тыс. руб. и 96 тыс. руб. соответственно или 14,3% и 28,6% от общего изменения.

Далее проанализируем динамику ФЗП в разрезе его элементов (таблица 2).

Таблица 2

Состав фонда заработной платы в ООО «Фирма «Исток-2», за 2012-2014 гг.

Статьи ФЗП	2013	2014	Абсолютное изменение	I затрат 2014 к 2013 г.
1. Оплата по тарифным ставкам (окладам), тыс. руб.	3120	3120	0	1
2. Оплата по должностным окладам, тыс. руб.	672	672	0	1
3. Доплаты компенсационного характера, тыс. руб.	480	480	0	1
4. Премии, тыс. руб.	3840	4080	240	1,06
5. Надбавки стимулирующего характера, тыс. руб.	4320	4416	96	1,02
Итого:	12432	12768	336	1,03

Источник: [Бухгалтерская отчетность ООО «Фирма «Исток-2»]

В 2014 году ФЗП увеличился по сравнению с 2013 годом 336 тыс. руб. или 3%. Наибольший прирост наблюдается по статье премии 240 тыс. руб. или 6%, а также по статье надбавки – 96 тыс. руб. или 2%. Другие элементы ФЗП остались без изменения.

Таким образом, при рассмотрении состава фонда заработной платы видно, что все элементы ФЗП отрицательно оказали влияние на себестоимость и прибыль предприятия.

Главным направлением совершенствования действующей системы материально стимулирования в ООО «Фирма «Исток-2» можно предложить введение бестарифной системы оплаты труда. Такие модели уже разработаны и довольно успешно применяются на ряде предприятий России. Они основаны на долевым распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от различных критериев.

Автор статьи «ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда» Волгин Н. А. предлагает разработанную им разновидность бестарифной оплаты труда – ВСОТЭРКа (название модели складывается из первых букв основного элемента ее организации – «Вилки» Соотношение Оплаты Труда Разного Качества) [8, с. 75].

Можно обозначить условно четыре наиболее крупных этапа в работе по разработке и внедрению «ВСОТЭРКа» в ООО «Фирма «Исток-2».

1. Издание приказа по предприятию о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, в котором излагаются основные причины необходимости преобразований в организации заработной платы, суть и достоинства вновь избранной системы стимулирования, главные мероприятия, которые необходимо реализовать с указанием сроков и ответственных за их выполнение: утверждается состав комиссии по проведению подготовительной работы.
2. Разработка положения о внедрении бестарифной модели заработной платы. Выплаты на предприятии, сетки соотношений в оплате труда разного качества, других нормативных документов.
3. Издание приказа о переходе на новую модель оплаты труда, утверждение разработанного положения по бестарифной системе зарплаты и сетки соотношений, состава аттестационной комиссии.
4. Анализируется эффективность организации оплаты труда.

В таблице 3 представлены основные параметры оплаты труда применяемые при предлагаемой системе оплаты труда [8, с.78].

Таблица 3

Коэффициенты оплаты труда работников

Показатели	Квалификационные группы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Интервалы коэффициентов – «вилки» соотношений в оплате	0,6-1,4	1,0-1,8	1,4-2,4	1,9-3,1	2,5-3,9	3,2-4,8	4,0-5,0	4,5-5,5	5,0-6,0
Среднее значение коэффициента в интервале	1,0	1,4	1,9	2,5	3,2	4,0	4,5	5,0	5,5
Категории персонала:									
Рабочие	X	X	X	X					
Служащие		X	X						
Специалисты			X	X	X				
Руководители (всех подразделений, отделов)				X	X	X			
Генеральный директор, его заместители							X	X	X

В основе предлагаемой модели организации заработной платы – соотношения в оплате труда разного качества (в зависимости от квалификационных групп работников, разрядов рабочих, профессий, должностей и т.п.). С учетом данных соотношений и следует распределять затем средства, предназначенные на оплату труда (ФОТ), между работниками, используя для этого следующую формулу расчета размеров заработной платы:

$$z_{ni} = \frac{K_i * \text{ФОТ}}{K_{cp} * n} \quad (1)$$

- где z_{ni} – размер заработной платы 1-го работника;
 n – общая численность работников предприятия;
 K_i – коэффициент, показывающий во сколько раз оплата труда данного работника выше минимальной;
 K_{cp} – средний коэффициент соотношений в оплате труда на предприятии (среднеарифметическое значение по всем работникам);
 ФОТ – объем средств, предназначенных на оплату труда.

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ТРЕНИНГА МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ

О.А. Николаева, бакалавр 4 курса, кафедра управления персоналом и трудового права

О.В. Горшкова – научный руководитель, канд. социол. наук

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса.
г. Владивосток

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация является неотъемлемой составляющей управленческой деятельности.

Существуют различные виды классификации мотивации. В данной статье используется классификация по мотивации достижения, которая предполагает преобладание одного из устойчивых мотивов личности:

- а) мотива достижения успеха,
- б) мотива избегания неудачи.

Есть разные взгляды на соотношение этих двух мотивов, однако имеются данные, что между выраженностью стремления к успеху и избегания неудачи может быть положительная корреляция. Поэтому скорее всего речь идет о преобладании у того или иного субъекта стремления к успеху или избеганию неудачи при наличии того и другого. Причем это преобладание может быть как на высоком, так и на низком уровне выраженности обоих стремлений [1; с. 179].

При преобладании мотива достижения успеха поведение человека отличается отсутствием выраженной тревоги по поводу возможных неудач, отчетливым стремлением, во что бы то ни стало, добиваться только успехов в деятельности.

Характерными чертами таких людей являются:

- самооценка людей с выраженной потребностью в достижении в значительной степени зависит от достигаемых успехов;
- предпочтение выбирать умеренные по трудности, т. е. реально достижимые, цели и виды деятельности, в которых виден вклад и эффективность их индивидуальных усилий при достижении результата [2; с. 14, 266];
- предпочтение взятия на себя личной ответственности за выполнение деятельности, но в ситуациях низкого или умеренного риска, и если успех не зависит от случайности;
- предпочтение адекватной обратной связи о результатах своих действий;
- более деятельны и избегают рутин;
- склонность к поиску более эффективного выполнения задач. Они более изобретательны, то есть склонны к новаторству [2; с. 281-284].
- способность не растеряться в ситуации соревнования или проверки способностей;
- большое упорство в случае возникновения препятствий [6; с.27];
- неудовлетворенность легким успехом;
- отсутствие духа нездоровой конкурентности, желание, чтобы другие тоже достигли высоких результатов;

– готовность принять помощь и оказать ее другим [6; с.169].

Для преобладания мотива избежать неудачи характерна выраженная тревога в связи с возможными неудачами и потребность избежать ситуации, исход которой представляется крайне неопределенным. Человек, изначально мотивированный на неудачу, проявляет неуверенность в себе, не верит в возможность добиться успеха, боится критики. С работой, особенно такой, которая чревата возможностью неудачи, тяготится ею. Характерными чертами людей с выраженным мотивом избегания неудачи являются:

- пассивность, отсутствие инициативы;
- выбор деятельности, результат которой в меньшей мере зависит от индивидуальных способностей.
- стремление брать на себя или очень простые или, наоборот, крайне трудные, практически невыполнимые обязательства [2; с.431]. Таким образом, неудача либо исключается, либо ответственность за нее снимается ввиду крайней сложности задачи.
- не склонны планировать свое будущее на большие промежутки времени.
- при возникновении помех и трудностей они не проявляют настойчивости в достижении цели;
- определение продуктивности деятельности в значительной фактором внешнего контроля, так как внутренний контроль оказывается недостаточно действенным;
- низкая самооэффективность [3; с. 2].

Мотивация достижения является своего рода интерпретационным “ключом” понимания природы уровня притязаний, стремления к повышению самооценки, компетентности, тактико-стратегическому подходу конкретных индивидов при выстраивании ими способов принятия ответственных решений и регуляции деятельности [4; с. 37].

Уровень притязаний личности — это стремление к достижению цели той степени сложности, на которую человек считает себя способным.

Как видно из определения, основными характеристиками уровня притязаний являются постановка целей, выбор сложности задания и самооценка.

Субъекты с преобладанием мотива достижения успеха имеют умеренно высокий уровень притязаний, т.е. наиболее сильно мотивируются заданиями из области средней трудности, с вероятностью достижения успеха от 30 до 50 %. Лица с преобладанием мотива избежать неудачу предпочитают крайние значения уровня притязаний сильнее мотивируются заданиями или слишком легкими, или повышенной сложности [5; с. 16, 50].

Уровень притязаний личности может быть адекватным возможностям индивида и неадекватным (заниженным, завышенным) [6; с. 68]. Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, его поведение становится неадекватным, возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и т. п.

Одним из инструментов, влияющих на проявление всех вышеперечисленных факторов и формирования внутренней мотивации у персонала, является технология тренинга.

Тренинг мотивации достижения предполагает обучающую среду, в которой через упражнения и игры участник может раскрыть и осознать те глубинные установки и мотивы, которые непосредственно влияют на результаты, создаваемые им в жизни и профессиональной деятельности.

Практическая значимость тренинга мотивации достижения обусловлена несколькими факторами. Во-первых, недостаточной проработанностью темы мотивации достижения в контексте корпоративного обучения персонала. В настоящее время в России мотивация достижения исследуется преимущественно в узких рамках конкретных, прикладных проблем, таких как школьная, экзаменационная, при психотерапии и др. Во-вторых, возросшим интересом работодателей к мотивации достижения, как к методу повышения эффективности работы сотрудников при вынужденном сокращении материального стимулирования во время кризиса.

За основу при разработке программы тренинга мотивации достижения автор статьи предлагает использовать опыт проведения тренингов в работах Д. МакКлелланда. Анализируя условия формирования и повышения мотивации достижения, он объединил основные формирующие влияния в четыре группы:

1) формирование синдрома достижения, т.е. преобладания у человека стремления к успеху над стремлением избегать неудачи;

2) развитие способности к самоанализу;

3) выработка оптимальной тактики целеобразования в конкретных видах поведения и в жизни в целом;

4) межличностная поддержка [7; с. 94].

Таким образом, для повышения мотивации достижения у участников тренинга необходимо в процессе обучения:

а) дать информацию о природе мотивации и уровне притязаний;

б) создать условия для осознания участниками своих мотивов;

в) помочь участникам осознать собственные установки и схемы поведения в областях мотивации достижения;

г) сформировать условия для осознания участниками своего уровня притязаний;

д) развить у участников навык правильной постановки целей и задач;

е) активизировать процессы мотивации и волевой регуляции;

ж) скорректировать осознанные неадаптивные установки.

При разработке программы тренинга необходимо задуматься о выборе стратегии, методов и приемов ведения обучения.

Стратегии могут быть классифицированы на основании разных принципов, однако все классификации имеют общие точки пересечения. Различают централизованные и децентрализованные, тренер-центрированные и ученик-центрированные стратегии, тренинг на рабочем месте и вне рабочего места и др. Поскольку в последнее время важная роль в процессе обучения отводится ученику и навыкам научения, представляется правильным говорить о стратегиях тренинга в контексте второй классификации.

Для проведения тренинга мотивации достижения предлагается использовать совмещенную стратегию. Она выражается в объединении тренер-центрированной и ученик-центрированной стратегий ведения обучения [8; с. 222]. Это означает, что структура тренинга определяется тренером, который проводит участников через серию уроков, занятий, упражнений и игр к достижению заявленных целей. Тренер задает и контролирует темп обучения, определяет методы и устанавливает последовательность тренинговых мероприятий. Однако, часть ответственности за научение возлагается и на участников. Эта означает, что они будут самостоятельно выполнять часть заданий и упражнений. Итогом самостоятельного обучения участников станет обсуждение результатов, формулировка выводов вместе с тренером и дальнейшее использование их в тренинге.

Реализация предложенной стратегии предполагает проведение тренинга в течение двух дней с недельным перерывом, в ходе которого участники выполняют практические упражнения на своем рабочем месте. Речь идет об упражнениях на повышение самооценки и развитие навыка постановки целей.

Все это обеспечит максимальный уровень усвоения материала, даст возможность участникам тренинга на практике применить полученные навыки и незамедлительно получить положительный эффект от их применения в профессиональной деятельности. Также это повысит их интерес, и как следствие мотивацию, к обучению.

В процессе ведения обучения рекомендуется применять следующие методы:

- а) лекция – изложение теоретического материала в форме монолога тренера. Она является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты [9; с. 92];
- б) групповая дискуссия. Данный метод позволяет участникам увидеть проблему с разных сторон, сопоставляя противоположные позиции; уточнить взаимные позиции тренера и участников, что, уменьшает сопротивление восприятию новой информации; удовлетворяется потребность участников дискуссии в признании и уважении, если они проявили свою компетентность, и тем самым повышается эффективность их отдачи и заинтересованность в обучении (мотивация к обучению) [10; с. 7]. Преимуществом дискуссии является возможность тренера повлиять на мнение участников [11; с. 21];
- в) игры-разминки представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания. Разогревающие упражнения используются, как инструмент для управления групповой динамикой [11; с. 21];
- г) самостоятельная работа участников;
- д) тестирование, как метод диагностики уровня самооценки и мотивационной тенденции.

Для повышения воздействия программы тренинга на участников рекомендуется использовать следующие приемы:

- а) изображения и демонстрации: помогают запомнить последовательность действий или шагов;
- б) вопросы: будут использоваться на различных стадиях тренинга, чтобы стимулировать ученика к более эффективной обработке и запоминанию нового материала. При этом тренер, вместо того чтобы самому задавать вопросы, может побуждать учеников генерировать собственные вопросы;
- в) обратная связь, знание о результатах и подкрепление: чтобы учиться эффективно и улучшать свои показатели, участники должны знать, насколько хорошо они успевают на каждой стадии тренинга. Знание о результатах выполняет как информационную, так и мотивационную функцию и достигается посредством внешней и внутренней обратной связи. Внешняя обратная связь исходит из внешних источников, например от тренера, других учеников, которые сообщают участнику, насколько хорошо он выполняет конкретное задание или каких результатов он достиг. Источник внутренней обратной связи заключен в самом задании [8; с. 179].

г) визуальная фиксация (в данном случае, записи на доске) обсуждаемого. Она мгновенно дает понять участникам, что они услышаны – вербальными средствами такого не достичь. Визуализация результатов дискуссий обладает высокой степенью интеграции: тренер взаимодействует с аудиторией напрямую, при этом работают как зрительные участки коры головного мозга (левое полушарие), так и речевые (правое полушарие) [12; с. 34].

Рассмотрим универсальную структуру тренинга. Наиболее удобный в практическом плане подход основан на взаимосвязи двух переменных — уровень групповой активности и времени. Такая модель представлена на рис. 1. Использование данной модели позволяет тренеру не только расставлять приоритеты и подбирать адекватные техники инициации групповых процессов и воздействия на этапе планирования, но и адекватно реагировать на фактическое течение сессии, внося необходимые изменения.

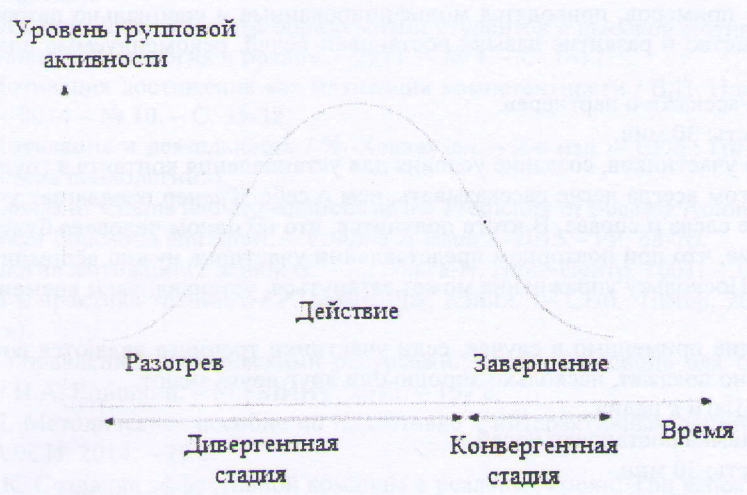


Рис. 1. Структура тренинга

Итак, первый этап тренинга – этап разогрева – направлен на повышение уровня групповой активности, доведения группы до функционального состояния, необходимого для решения целевых задач тренинга. Эта фаза по времени короткая, не очень насыщенная упражнениями и техниками. Обычно рекомендуется использовать двигательные упражнения, телесные контакты, упражнения на использование дистанции и непо-

средственное взаимодействие – динамичные упражнения, в ходе которых тренер следит за выполнением принятых групповых норм, а участники группы обучаются языку тренинга.

Когда уровень групповой активности в результате разогрева достаточно возрос, начинается, как следует из рис. 4, следующий этап тренинговой сессии – этап действия, или интенсивной совместной деятельности, направленный на решение предметных задач тренинга.

В процессе действия групповая активность достигает своего пика и затем постепенно начинает снижаться. Наступает третий этап – этап завершения тренинга. Это тот самый момент, когда не только можно, но и необходимо отрефлексировать полученный опыт, соотнести его с практикой, сделать необходимые выводы, согласовать планы дальнейшей работы.

Начинать завершающий этап в большинстве случаев целесообразно с процедуры отреагирования участниками чувств, возникших на этапе действия (как правило, в форме озвучивания каждым из них своих эмоций, ощущений, переживаний) [13].

Проанализировав все вышесказанное и имея ввиду выбранную стратегию и методы, можно структурировать программу тренинга следующим образом:

- а) Приветствие и/или знакомство;
- б) Разогревающее упражнение;
- в) Диагностика проблемы в ходе выполнения упражнения или небольшой игры.
- г) Мини-лекция по тематике тренинга;
- д) Отработка навыков и изменение психологических установок в серии упражнений;
- е) Домашнее задание – выдача инструкций упражнений для самостоятельной работы участников в промежутке между тренинговыми днями;
- ж) Обмен впечатлениями о тренинге: рефлексия (обмен чувствами, анализ произошедшего, ответы на вопросы тренера), обратная связь.

Предлагается тематическое разделение программы тренинга следующим образом:

- а) первый день тренинга посвящен мотивации достижения. В течении тренингового дня проводится диагностика мотивационной тенденции участников, они получают знания о мотивации достижения, проходят серию упражнений для осознания своей мотивационной тенденции и повышения мотивации достижения успеха.
- б) при разработке содержания второго дня тренинга в программу должны быть включены упражнения на выявление уровня притязаний, повышения самооценки и развития навыка постановки целей средней степени сложности. Как уже говорилось ранее, существует четкая взаимосвязь этих понятий с мотивацией достижения. Также необходимо включить в содержание программы мини-лекцию об адекватном уровне притязаний:

Таким образом, содержание программы тренинга составляют:

- а) упражнения для диагностики мотивационной тенденции участников;
 - б) лекции о мотивации достижения и уровне притязаний;
 - в) серия упражнений для осознания участниками своей мотивационной тенденции;
 - г) упражнения для повышения мотивации достижения успеха;
 - д) упражнения на выявление уровня притязаний;
 - е) упражнения для диагностики самооценки участников;
 - ж) упражнения на развитие навыка постановки целей средней степени сложности.
- Ниже, в качестве примеров, приводятся модифицированные и специально разработанные автором упражнения на знакомство и развитие навыка постановки целей, рекомендуемые для включения в программу тренинга:

- а) Упражнение «Расскажи о партнере».

Продолжительность: 30 мин.

Цель: знакомство участников, создание условия для установления контакта в группе.

Описание: О другом всегда легче рассказывать, чем о себе. Тренер предлагает участникам поочередно рассказать о своем соседе слева и справа. В итоге получится, что об одном человеке будет рассказано дважды. Поэтому ставится условие, что при повторном представлении участника нужно вспомнить о нем что-то новое, то, что еще не говорили. Поскольку упражнение может затянуться, устанавливаем временные рамки – 15 секунд на рассказ.

Данное упражнение применимо в случае, если участники тренинга являются сотрудниками одного предприятия и знакомы. Оно покажет, насколько хорошо они друг друга знают.

- б) Упражнение «Шаги к цели»

Цель: развитие навыка постановки целей.

Продолжительность: 30 мин.

Описание: На доске перед участниками вешаются два рисунка. Один изображает человека с уставшим видом, сидящего за своим рабочим столом и загруженного работой. На втором также изображен человек за работой, только все его дела в порядке (не загруженный рабочий стол), он доволен своей работой. По обстановке на второй картинке (широкий стол, большое кресло, современный компьютер, табличка «директор») видно, что человек занимает более высокую должность, чем работник на первом изображении. Лучше, чтобы на картинках были изображены женщины, т.к. целевая аудитория состоит из женщин. Тренер объясняет, что на обоих рисунках изображен один и тот же человек и задает вопрос, чем эти рисунки отличаются. После обсуждения участникам предлагается шаг за шагом рассмотреть, как этот работник добился такого результата. Проводится ди-

куссия, на которой участники предлагают и обсуждают «шаги» к цели. В процессе обсуждения варианты, одобренные большинством участников, записываются на доске между рисунками. Шагов-целей может быть любое количество. Вот как это может выглядеть (рис. 2):

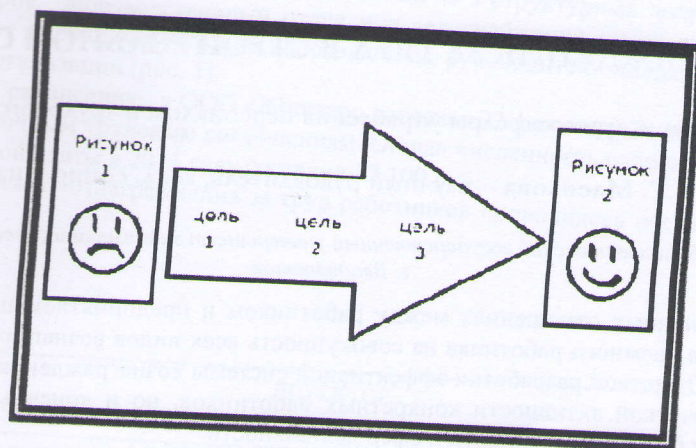


Рис. 2. Схематичное изображение выполнения упражнения «Шаги к цели»

Применение описанных в данной статье стратегий, методов, приемов, включение в программу предложенных упражнений позволит создать эффективный и действующий на практике тренинг мотивации достижения.

Проведение тренинга мотивации достижения будет полезно для предприятий и организаций, осуществляющих деятельность в сфере торговли, производства товаров, рекламы, и др. Участниками тренинга могут стать сотрудники, чья мотивация влияет на результаты предприятия.

Тренинг мотивации достижения работает на повышение мотивации достижения изнутри, помогая участникам осознать собственные установки и схемы поведения в области мотивации достижения, формируя условия для осознания своего уровня притязания, развивая у участников навык правильной постановки целей, и тем самым активизируя у них процессы мотивации и волевой регуляции. Также он помогает работникам осознать причины, сдерживающие или снижающие их профессиональную эффективность. Все эти факторы положительно влияют на результаты деятельности персонала.

Тренинг мотивации достижения может стать частью непрерывного корпоративного обучения [14; с. 98-99]. Таким образом, можно сделать вывод, что тренинг мотивации достижения является эффективным инструментом для повышения качества труда персонала и, как следствие, улучшения общих результатов организации.

1. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.: ил. – (Серия «Мастера Психологии»);
2. Макклелланд, Д. Мотивация человека: пер. с англ. / Д. Макклелланд – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
3. Бусарова, О.Р. Некоторые особенности образа жизни студентов с высокой мотивацией избегания неудачи / О.Р. Бусарова // Журнал «Психология и право». – 2011. – № 4. – С. 1–12.
4. Иванова, В.П. Мотивация достижения как мотивация компетентности / В.П. Иванова, А. Ж. Юсупова // Вестник КРСУ, том 14 – 2014 – № 10. – С. 35-38.
5. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
6. Yurov, I.A. The Levels of Claims and Expectations as the Predictors of Success Among Athletes / I.A. Yurov // European Journal of Physical Education and Sport. – Volume 7, Issue 2 -2015 – PP. 68-76.
7. Занюк, С. Психология мотивации / Занюк С. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 352 с.
8. Бакли, Р. Теория и практика тренинга / Р. Бакли, Дж. Кэйпл. — СПб.: Питер, 2002. — 352 с. — (Серия «Эффективный тренинг»).
9. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – 157 с.
10. Аванесова, Ф.Н. Методическое пособие по подготовке к интерактивным занятиям / Н.Ф. Аванесова. – Армавир: НЧОУ ВПО АЛСИ, 2014. – 29 с.
11. Шараборова, Г.К. Создание эффективной команды в реальные сроки: Три аспекта тренинга командообразования / Г.К. Шараборова, Е.Б. Пучкова, М.Е. Вайндорф-Сысоева, С.С. Ха-паева и др.; под ред. Г.К. Шараборовой. – М.: Издательство МГОУ, 2013. – 94 с.
12. Сиббет, Д. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы / Д. Сиббет. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 280 с.
13. Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]: Краткий курс лекций по дисциплине «Психология лидерства». – 2013-2015. – Режим доступа: http://studme.org/1056041222536/psihologiya/trening_struktura_vidy_bazovye_tehniki#78

14. Горшкова О.В. Профессиональные стандарты, сертификация персонала, общественно-профессиональная аккредитация: место и роль в развитии кадрового потенциала страны / О.В. Горшкова. Власть и управление на Востоке России. – 2012. – № 3. – С. 98–104.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ТРУД В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Т.А. Соколова, бакалавр 4 курса кафедры управления персоналом и трудового права института права

М.Г. Масилова – научный руководитель, канд. социол. наук

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса.
г. Владивосток*

В современных рыночных отношениях между работником и предприятием центральное место занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. От четкой разработки эффективной системы вознаграждения зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Проблема вознаграждения за труд и влияние вознаграждения на результативность деятельности сотрудников отражена в работах В.С. Буланова, Б.М. Генкина, Ю.П. Кокина, Б.Г. Мазманова, Ю.Г. Одегова, П.В. Саиченко, В.В. Томилова и др. Заслуживают внимания научные труды В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, В.В. Травина, которые посвящены проблемам управления персоналом. В работах отечественных ученых Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера, находят отражение вопросы формирования системы вознаграждения за труд, предлагаются различные методики.

Цель работы – изучить систему вознаграждения за труд работников строительной организации и дать рекомендации по ее совершенствованию.

Вознаграждение представляет собой систему оценки труда каждого работника и персонала в целом, включая как материальные формы оплаты труда, так и виды морального поощрения. Показателем отнесения вознаграждения к материальной форме является его включенность в систему товарно-денежных отношений.

В процессе работы работник имеет как внутренние, так и внешние вознаграждения. К внутренним вознаграждениям (мотивации) относятся удовлетворение от выполненной работы, чувство собственного профессионализма и самоуважения. Внешнее вознаграждение или, другими словами, стимулирование, является одной из причин внутренних и распространяется руководителем.

Вознаграждение за труд является способом стимулирования работников. Эффективная система вознаграждения повышает производительность труда работников, влияет на результаты деятельности всей организации.

Проблема вознаграждения за труд актуальна и ее необходимо рассматривать системно. Для этого предлагаем придерживаться следующих принципов:

1) Система вознаграждения за труд должна ориентировать работника на достижение нужного предприятия результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, улучшение качества работ и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2) Система вознаграждения за труд должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. вознаграждение должно выступать не только стимулятором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности, как поощрения, так и наказания в системе вознаграждения.

3) Усовершенствованная система вознаграждения, с одной стороны не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное и неденежное вознаграждение по сравнению со старой системой. Но с другой стороны, система вознаграждения не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4) Льготы сотрудников – это неотъемлемая часть системы совокупного вознаграждения. Но, во-первых, они должны быть конкурентоспособными по сравнению с аналогичными льготными программами на рынке, во-вторых, пакет льгот должен быть просчитан и обоснован экономически.

5) Внедрение системы вознаграждения должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах и видах вознаграждения.

Исследование проводилось в ООО «Юпитер», основной деятельностью которого является производство общестроительных работ.

Основные строительные объекты ООО «Юпитер» – это магазины, предприятия общественного питания (рестораны, кафе), требующие реконструкции или капитального ремонта. Также организация ведет строительные и отделочные работы в квартирах новостроек «под ключ».

Первый крупный объект у коллектива появился в июле 2009 года. На данный момент доля ООО «Юпитер» на строительном рынке не велика, она варьируется в пределах 5–7%. Строительные объекты в основном расположены в г. Артеме и близлежащих поселках.