Презентация на тему:
«Гендерный и возрастной аспекты в УЧР»

Подготовил: Козлов И.А.
Студент группы УКГ911-1
Преподаватель: Конобеева А.Б.
доцент, к.с.-х.н.

Москва 2022

Суть управленческой деятельности:

Развитие общества, сопровождающееся постепенным уходом от силовых способов воздействия, формирует выраженную потребность в специалистах социального управления.

Явно или не явно люди стремясь к психологическому знанию, понимают его ценность как знания, ориентированного на решение одного вопроса: «как заставить (побудить) другого человека (группу людей) сделать то, что мне (нам) нужно». Этот вопрос с различной отчетливостью возникает при решении личных и профессиональных задач. Родители хотят чего-то добиться от детей, менеджеры как заставить работать персонал и так далее. Стало традиционным связывать это понятие с процессами внутри предприятия, деловой организации, имеющих формальные структуры и отношение субординации. В этом случае управленческая деятельность представляется как работа менеджера.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей. Эффективность управления – в широком смысле - соотношение результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на управление или полных затрат организаций, предприятий; В узком смысле - соотношение результатов деятельности органов, подразделений, работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Суть управленческой деятельности:

Существует три вида эффективности:

- Экономическая – соотношение экономических результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.

- Социальная – соотношение социальных результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.

- Социально-экономическая – соотношение экономических и социальных результатов деятельности организации, предприятий и затрат на их достижение.

Основным показателем эффективности труда руководителя как организатора и воспитателя является результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно- экономическими показателями, на которые сказывают влияние технические, экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы руководителя нельзя ограничиваться только производственно-экономическими показателями труда. Нужно учитывать и тот комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, на который оказывает влияние руководитель. Эти показатели выражаются через социально- психологические факторы.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами)., расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Суть управленческой деятельности:

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Понятие «управление трудом» относится чаще всего к определенной территории или предприятию и охватывает вопросы эффективного использования задействованной рабочей силы, т.е. мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим прогрессом (повышение вооруженности труда и, следовательно, его производительности, снижение потребности в рабочей силе), со сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на те или иные факторы рационального использования рабочего времени, формирования и использования трудового потенциала и т.д.). Понятие «управление трудом» является составной частью более широкого понятия – «экономика труда».

Для нас интерес представляет понятие «управление персоналом (кадрами)», причем термины «кадры» и «персонал» мы употребляем как синонимы, хотя в ряде стран (например, во Франции) к кадрам традиционно относят инженерно-технический или руководящий состав предприятия: управляющие высшего и среднего звена, специалисты, имеющие высшую профессиональную подготовку.

Управление персоналом:

Понятие «управление персоналом (кадрами)» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что, сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений.

Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как «управление персоналом» рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

Управление персоналом:

Управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается, прежде всего, количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

Службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы и др. Задачи формирующихся служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим расширяется круг функций и кадровые вопросы решаются путем разработки систем стимулирования трудовой деятельности, управления профессиональным продвижением, предотвращения конфликтов, изучения рынка трудовых ресурсов и т.п. Современные условия предполагают укрепление конкурентных позиций организации за счет улучшения не столько количественных, сколько качественных показателей, прежде всего - повышения эффективности управления по всем направлениям деятельности. Одним из важнейших направлений этой работы выступает совершенствование персонального менеджмента - необходимого элемента системного управления деятельностью организации.

Управление персоналом (менеджмент персонала) - система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Цели и задачи управления:

Цели управления персоналом должны совпадать с целями управления организации в целом. Они тесно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

- Повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях;
- Повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных перед управлением персоналом целей требует решения следующих задач:

- Полного и эффективного использования способностей работников;
- Создания оптимальных условий для развития и реализации их потенциала в профессиональной деятельности;
- Обеспечения мотивации трудовой деятельности;
- Формирования производственного поведения с точки зрения реализации целей организации в целом;
- Согласования интересов организации и интересов работников.

Объект и субъект управления:

Объект управления персоналом - это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают:

- Линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными (начальники управлений, отделов, служб, мастера, прорабы и т.п.);
- Функциональная служба (отдел кадров, например). Она подчинена высшему линейному руководителю (директору, управляющему) и наряду с осуществлением своих функций проводит методическое руководство деятельностью всех имеющихся линейных руководителей.

История вопроса: Социальные изменения (Гендерный аспект)

Прошло 30 лет с начала кардинальных перестроечных процессов, которые, сменили политический и экономический режим развития и сформировали качественно новые, непохожие на советские условия, противоречивую социальную реальность, к которой общество с трудом адаптируется уже третье десятилетие. На протяжении этого этапа развития российского общества, помимо экономических, социальных, духовных трансформаций, протекал процесс смены норм советского гендерного порядка новым, непосредственным образом переплетавшийся с глубинными изменениями форм жизни и деятельности женщин в политической, трудовой, семейной, образовательной и морально-нравственной среде.

Многочисленные женские организации, образованные на волнах демократизации и перестройки конца 1980-х начала 1990-х гг. (их к концу XX в. в России насчитывалось свыше 35 тыс.), постепенно распадались, будучи не в состоянии развиваться по старым нормам и принципам в новом времени. Создавались организации, отвечавшие запросам нового социального и гендерного порядка, они выдвигали своих женских лидеров и определяли новые цели. Менялись формы женской социальной активности, ее динамика и тактика деятельности женских сообществ.

2000 г. стал временем перелома в российском женском движении и реадаптации женских организаций к тяжелым кризисным условиям перехода российского общества к транзитивной рыночной экономике. Женские организации осваивали тактику «мелких дел самостоятельного выполнения». Сами искали союзниц-исполнительниц, волонтеров и желающих непосредственно участвовать в поддержке нуждающихся семей и детей, близких и чужих, привыкали к вынужденной автономии и за последующие 20 лет научились ею пользоваться.

История вопроса: Социальные изменения (Гендерный аспект)

Что именно изменилось в сообществе российских женских организаций и женского движения? Как они изменились за прошедшие десятилетия? И каковы тенденции их развития? Эти вопросы и легли в основу предлагаемых социологических размышлений.

В 2000 г. из управленческого пространства координации деятельности женских организаций было выведено центральное звено этой работы — Комиссия по вопросам женщин, семьи и демографии при Президенте РФ. Не прошло на вторых выборах в Госдуму и политическое движение «Женщины России». Женское движение в российском обществе осталось один на один со сложной политической и экономической ситуацией.

Опираясь на концептуальные основания четырех теорий — модусов социального времени и теории социальных изменений, социологии организаций и теории становления, проанализируем эволюцию женских социальных организаций за период с появления на карте мир-системы постсоветской России до настоящего времени.

Согласно теории социальных изменений, социальные процессы в каждый исторический период меняют свои приоритеты, которые всегда полезно выделять, чтобы не жить в новое социальное время с повернутой назад головой — по нормам и правилам уходящего социального порядка, одним из видов которого является порядок гендерный.

История вопроса: Особенность женских организаций 1.

В этом контексте опора на теорию социальных изменений П. Штомпки связана с применением теории социального становления [Штомпка, 1996], объясняющей сложный процесс смены старого гендерного порядка новым, изменяющим сложившийся уклад жизни. В модусе настоящего социального времени выделю ряд принципиальных особенностей в деятельности российских женских организаций.

Социальное пространство деятельности женских организаций изменилось: из хаотического и разрушающего оно превратилось в регулируемое социально-правовое, определяемое нормами Федерального закона «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ. Этот законодательный регулятор установил нормы, цели, средства и формы создания новых социальных субъектов действия, к которым относятся женские социальные организации и объединения. Новое социальное пространство, построенное на основе норм права, стало пространством активной общественной самоорганизации женщин, их объединений и союзов.

Вместе с процессом правового конструирования социального пространства, создания порядка образования, контроля и регуляции деятельности новых социальных организаций произошло и политическое размежевание акторов на «своих» и «чужих» субъектов социального действия. Иначе говоря, «внутренних» и «внешних». Если «внутренние» социальные субъекты — это организации, финансовая деятельность которых осуществляется на основе национальной валюты, а сами организации находятся под контролем государства, то к группе «внешних» социальных субъектов относятся организации, чья деятельность поддерживается грантами зарубежных партнеров (или другой формой их финансовых отчислений).

История вопроса: Особенность 1.

Так государством была выделена новая типологическая группа социальных организаций, идентифицированная как «иностранные агенты». Понятие появилось в законодательстве в 2012 г., и соответствующие изменения были внесены в Закон «О некоммерческих организациях».

Следует признать, что если бы такая типологическая группировка была выделена государством в годы расцвета российских неправительственных организаций (НПО, как их называли), когда многие женские НПО развивались благодаря активной финансовой, грантовой поддержке западных фондов, то в эту типологическую группу попали бы очень многие женские организации — и творческие, и научные, и образовательные. Кстати, само введенное в те времена понятие НПО было синонимично американскому «неприбыльная организация» и французскому «сектор социальной экономики».

На данное время женских организаций среди «внешних» акторов не зафиксировано. Государство, с одной стороны, само стало уделять больше внимания женским некоммерческим социальным организациям (в том числе оказывать финансовую, грантовую поддержку). С другой — женские НКО, в меру осторожные и конструктивные, нашли иные пути внутренней кооперации для своего развития.

История вопроса: Особенность женских организаций 2.

Вторая особенность заключается в расширении социальных целей и мотивации создания женских организаций при неизменной доминанте социальной направленности их деятельности. Мотиватором создания женской НКО является, как правило, индивидуальная инициатива потенциального лидера, который в конечном счете и возглавляет эту организацию. Но если в траектории создания женских НКО изменения несущественные, это не относится к их качественному составу и социальному портрету лидеров. В них произошли значительные изменения, главное из которых — повышение уровня образования и существенное увеличение доли женщин из научной сферы, имеющих ученое звание кандидатов и докторов наук. Лидеров женских организаций такого уровня в стране раньше не было.

Если упростить определение женского движения до трактования его как совокупности женских организаций, разнородных по направленности, целям и социальному составу, то можно прийти к выводу, что к настоящему времени в России сформировалось самое образованное женское сообщество лидеров общественных организаций, обладающих социальным и профессиональным опытом. Это качественно новая характеристика городского сообщества женских общественных организаций, особенно в мегаполисах.

История вопроса: Особенность женских организаций 3.

Произошла поколенческая смена лидеров женских НКО. Их можно назвать социально активными самовыдвиженками, способными отстоять инициативу, собрать вокруг ее заинтересованных и умелых женщин (говоря феминистской лексикой — сестер и подруг) для проведения любой социальной акции: от вечера встречи с интересными людьми в женклубе до значимых социально-политических действий в рамках избирательной кампании, акций протеста или солидарности.

Произошла поколенческая смена и женского движения в целом. Причем смена, описываемая не слоганом «Молодым везде у нас дорога, Старикам везде у нас почет», а политикой социальной преемственности: лидеров и активистов 1990-х гг., ставших старшим поколением женского постсоветского российского движения, сменило социально зрелое поколение 35—50-летних женских лидеров, которые приобретали свой социальный, образовательный и профессиональный опыт в 2000-х гг. в условиях транзитивной экономики и формирования нового социального порядка в России. Можно сказать, что это поколение женских лидеров представляет собой поколение-синтез, поколение, соединяющее особенности советского и постсоветского развития, советского и формирующегося постсоветского гендерного порядка, поколение женщин-лидеров без социальных иллюзий, но и без отрицания или очернения прошлого.

История вопроса: Особенность женских организаций 4.

В 1990-х гг. лидеры — инициаторы создания женских организаций в своем большинстве были женщинами с высшим образованием, личным организаторским опытом (во многом приобретенным в партийных и комсомольских организациях советского времени), хорошими коммуникативно-психологическими способностями для «работы с людьми». В новом социальном времени социальная база женских лидеров изменилась. Женские организации (особенно в крупных городах и мегаполисах) возглавили, с одной стороны, ученые разного статусного положения в науке, с другой — женщины, которые за 1990—2000-е гг. приобрели свой практический предпринимательский опыт, умение реализовывать социальные проекты и деловые замыслы, поддерживать инициативу и помогать нуждающимся. Среди этой группы женских лидеров немало и кандидатов экономических наук, продолжающих свое дело и одновременно активно участвующих в деятельности женского сообщества.

Образовалось женское предпринимательское сообщество как часть российского женского социального движения и повысилась деловая активность женщин. Это качественно новая составляющая сообщества женских общественных организаций в постсоветской России. Своего рода его предпринимательское крыло, обладающее большим социальным ресурсом и связями. Если же посмотреть на этот процесс шире, то приходишь к выводу о том, что в России формируется качественно новая экономическая женская элита, которая стала неотъемлемой частью новой экономической российской элиты, играющей возрастающую роль в политической и экономической жизни общества.

История вопроса: Особенность 4.

В 1994 г. в своей первой работе по женским элитам, опубликованной в журнале «Общественные науки и современность», я выделяла три этапа эволюции и циркуляции женских политических элит в российском обществе: досоветский, советский и перестроечно-трансформационный, когда отмирали старые политические элиты и формировались новые [Силласте, 1994]. Эти элиты не обладали тремя качествами, известными в теории как концепция трех «С» Мейзела: групповым сознанием, сплоченностью и согласием.

Новая экономическая женская элита — это преимущественно «бизнесэлита», которая развивается в производственной и непроизводственной сферах: здравоохранения, образования, торговли, рекламы, индустрии развлечений, туризма и ухода за собой (спорт, косметология). Эту часть экономической женской элиты представляют преимущественно две возрастные когорты: молодежная (до 35 лет) и ранняя предпенсионная (51—55 лет). Если, по данным социологических исследований, в 1992 г. россиянки, имеющие собственное дело, составляли немногим более 1 % опрошенных [Силласте, 1991], то в 2020 г. — 37 % 1 . Женская экономическая элита, хотя и формировалась быстрее, динамичнее, чем политическая, в социальном плане представляет собой еще более разнородную общность, чем женская элита в сфере политической жизни.

История вопроса: Особенность 4.

Анализ показывает, что за период переформатирования целей и задач женских НКО сменилось гендерное лидерство в организациях, повысился профессиональный уровень женщин-лидеров, возглавляющих сегодня женские социальные организации, союзы, ассоциации. Не преувеличу, если скажу, что за последние 25 лет в российском социальном пространстве, образованном обновленным сообществом женских организаций, сформировалось первоклассное по своему профессионально-образовательному составу лидерское сообщество женщин с высоким удельным весом членов, имеющих академический статус. Эту когорту дополняют успешные представительницы предпринимательских кругов, обладающие разносторонним коммуникативным опытом, предпринимательской хваткой и деловой активностью.

Таким образом, качественными особенностями женских лидеров российских НКО, сформировавшихся на этапе переформатирования женских организаций и женского движения в целом, к 2020 г. стали: высокий уровень образования и разносторонняя профессиональная компетентность, деловой опыт и развитые менеджерские способности, умение работать в женских коллективах и личный авторитет, а также созданные межведомственные и корпоративные связи. Этот тип лидерства можно назвать самодостаточным гендерным лидерством в отличие от лидерства зависимого, которое при советском гендерном порядке базировалось преимущественно на авторитете занимаемой должности и связанных с ним возможностях влияния.

История вопроса: Особенность женских организаций 5.

Доминантной социальной функцией женских организаций по традиции остается социальная поддержка нуждающихся слоев и групп населения. Тактика малых дел и адресной помощи является визитной карточкой женских общественных организаций на всем региональном пространстве России.

Наряду с этим направлением, стали активно развиваться креативные формы межличностной поддержки в виде различных неформальных мероприятий, предлагаемых членам женских организаций. Это вечера встреч с интересными людьми — учеными, политиками, спортсменами, актерами и предпринимателями; мастер-классы по обучению женщин разным ремеслам и навыкам. Креативная составляющая в деятельности женских организаций вызвана стремлением женщин к расширению межличностного взаимодействия и удовлетворению коммуникативных гендерных потребностей, которые у них развиты значительно сильнее, чем у мужчин.

Дополнительным фактором развития креативного направления стала пандемия и вынужденная самоизоляция. Технологии онлайн-контактов значительно расширили возможности обмена информацией между участниками проводимых мероприятий вне зависимости от территориальных границ.

История вопроса: Особенность 5.

Сфера свободного времени, социокультурного досуга и общения в настоящее время является очень востребованным направлением удовлетворения духовных потребностей женщин. Это касается как крупных городов, так и сельской местности.

В концепции глобального города и «транснациональной сети городов» американского социолога С. Сассен «городские возможности» играют очень важную роль в создании креативной гендерной среды [Sassen, 1991]. По моим оценкам, к настоящему времени научно созрела интересная и перспективная исследовательская задача изучения «глобального города» как сообщества женских организаций и места удовлетворения креативных гендерных потребностей.

В целом социальная реальность характеризуется плюрализмом социальных женских объединений (организации по защите прав женщин, феминистские, экологические, предпринимательские, по защите жертв насилия, благотворительные и др.). Миссия всех этих женских неформальных сообществ одна — поддержка женщин, семей и детей в трудных для них жизненных ситуациях и оказание помощи в удовлетворении их досуговых и креативных потребностей.

История вопроса: Особенность женских организаций 6.

Эта особенность связана с влиянием на развитие женских организаций двух тесно взаимосвязанных геофакторов: глобализма [Валлерстайн, 2001] и формирующегося в мире нового гендерного порядка [Силласте, 2019a, 2019b]. Однако типичной чертой работ российских ученых, посвященных глобализму, является игнорирование в этом сложном процессе влияния социогендерного фактора на смену форм деятельностной активности социальных движений и организаций, включая женские.

Новый гендерный порядок привносит и новые формы развития женской и мужской социогендерных общностей, их интеграции в сферы труда и производства, занятости и распределения, поведения на рынке профессий, а также развития институтов семьи, образования и культуры. В этом контексте новой социогендерной характеристикой социальных организаций в России стало образование мужских гендерных союзов и ассоциаций, например Союза отцов. Это новое социальное сообщество, созданное мужчинами-отцами, активно работает в мужской среде, распространяя идеи участия мужчин и отцов в семейном воспитании детей, в формировании самосознания и поведения мальчиков и юношей как будущих мужчин и защитников. Образование мужских сообществ такого рода — явление прогрессивное, точно отражающее одну из особенностей нового гендерного порядка — расширение гендерной нейтральности во взаимодействии мужских и женских общественных организаций.

История вопроса: Особенность 6.

Что касается особенностей, сущности и функций нового гендерного порядка, его влияния на социальные гендерные роли и формы самореализации мужчин и женщин, то эти вопросы подробно раскрыты в предыдущих статьях автора, опубликованных в данном журнале (2019—2020 гг.). Важно добавить, что закрепляется гендерный порядок в той или иной стране посредством исторически сложившихся образцов властных отношений между мужчинами и женщинами, которые обусловлены особенностями признака пола, с одной стороны, и социокультурными традициями взаимодействия мужчин и женщин — с другой.

Женские организации и движения: общее и особенное Вопрос соотношения категорий «женские организации» и «женские движения» — принципиальный. С позиции социологического подхода женская общественная организация является, с одной стороны, видом социальной организации [Социологический энциклопедический словарь, 1998: 214]. С другой — это вид социальной деятельности, обладающей определенной внутренней упорядоченностью и согласованностью, а также целью, совокупностью статусов и ролей, правилами и регуляторами отношений [там же: 70]. В широком понимании социальная женская организация может рассматриваться как система объединенных в единое сообщество формальных и неформальных гендерных групп, различающихся по признаку пола. Это могут быть и женские группы, и мужские, и юношеские, и группы девушек или девочек.

Особенность женских организаций. Структура «ООН-женщины»

Существует ли в мир-системе центр координации страновой гендерной политики Мир-система, по И. Валлерстайну, включает в себя страны центра, периферии и полупериферии [Валлерстайн, 2006]. В странах центра (ядра) происходит накопление капитала, концентрируется политика его распределения и перераспределения, управления и координации действий. На роль такого центра в области формирования мировой гендерной политики и ее странового развития, координации социальных и политических целей борьбы женщин за гендерное равноправие претендует Европейский союз и специально образованная ООН в 2010 г. структура «ООН-женщины». Последняя сотрудничает с правительствами всех стран и гражданским обществом при разработке законов, стратегии политики, услуг для обеспечения эффективной реализации гендерных норм и оказания действенной помощи женщинам и девочкам. Хотя документы структуры «ООНженщины» носят рекомендательный характер, ее авторитет, престиж ООН, компетентность ее специалистов оказывают серьезное влияние на коррекцию гендерной политики и гендерных подходов к ней во всех странах. Фактически «ООНженщины» выполняет регулятивную функцию процесса реализации платформы гендерного равенства в общемировом и межстрановом масштабах. Комиссией разработаны расчетные критерии определения индексов гендерного неравенства во всех странах, в том числе России, что позволяет оценивать успешность их продвижения к гендерному равенству (в нашем контексте — равноправию).

Психологические особенности в женском коллективе:

Женский коллектив — это именно коллектив, а не команда, он обычно слабо иерархичен и держится на личных отношениях. Идеальный для женщины коллектив — построенный по принципу семьи, поскольку на рабочие отношения женщины склонны проецировать отношения семейные (у мужчин нередко происходит наоборот) и ожидает от коллег по работе поддержки, понимания, эмоциональной теплоты. Конечно, и в женских коллективах может устанавливаться иерархия, но она имеет менее формальный характер и может быть построена по другим признакам: возрасту, опыту, семейному положению. Во избежание провоцирования конфликтов молодым амбициозным женщинам рекомендуется проявлять подчеркнутое уважение к старшим и более опытным коллегам (хотя бы внешнее). При этом руководству категорически не рекомендуется ставить молодых и амбициозных сотрудниц в пример остальным.

В чисто женских коллективах зачастую ярко проявляется еще одна особенность женской психологии: женщина ценит стабильность своего положения. Поэтому любые перемены изначально могут восприниматься женским коллективом негативно. Привычка к устоявшемуся порядку вещей оборачивается тем, что даже если условия труда не вполне приемлемы, с этим мирятся ради существующих преимуществ. Соответственно, при управлении женским коллективом можно ожидать определенной инертности в исполнении принятых решений, непонимания необходимости проводимых преобразований.

Психологические особенности в женском коллективе:

Частота конфликтов в мужских и женских коллективах примерно одинакова, однако причины конфликтов различны, и протекают они по-разному. Женщины чаще конфликтуют на личной почве и из-за условий работы (распределения премий, отпусков, графика работы), у мужчин причинами конфликтов чаще выступают производственные проблемы, перспективы роста, неожиданное расширение круга выполняемых обязанностей. Конфликты в мужских коллективах протекают открыто: как вызов, протест против лидера, иерархии или нарушения правил игры. В женских — более скрыто, с использованием сплетен, злословия, мелких пакостей за спиной, что, конечно, сказывается на эффективности работы коллектива в целом. Поэтому руководителю женского коллектива не стоит обольщаться отсутствием открытых конфликтов. Необходимо следить за психологической атмосферой в коллективе и твердо пресекать распространение слухов и сплетен.

- Раскрывая сущность проблем женского коллектива, нельзя не остановиться на психологическом портрете российской женщины, занятой в производственной деятельности, образ которой объединяет в себе наличие следующих личностных черт:
- Довольно высокие интеллектуальные возможности. Женщины способны успешно овладевать различными знаниями. Их мышление имеет ярко выраженную практическую направленность. В решении проблем они ориентируются, прежде всего, на здравый смысл. Реальные факторы имеют преимущественное значение. К ним у женщин доверия порой больше, чем к собственной интуиции. К новым идеям они относятся несколько настороженно. Лишь после взвешивания всех «за» и «против» новшество принимается и внедряется. Тем не менее, женскому интеллекту не достает гибкости и оперативности в поисках наиболее оптимального выбора практических решений.

Психологические особенности в женском коллективе:

- Женщины обладают средней эмоциональной устойчивостью. Они способны строить свое поведение, взаимоотношения с окружающими людьми, ориентируясь на сиюминутные желания или побуждения, на интерес, который доминирует в данный момент.
- Умение быстро найти общий язык с окружающими людьми или, используя психологическую терминологию, — высокий коммуникативный потенциал. Общение доставляет им удовольствие и нередко служит основным посредством решения хозяйственных и личных проблем. Однако сложности могут возникать при общении с большой аудиторией. Несколько неуверенно чувствуют себя женщины, вступая в контакт с авторитетными людьми. Им необходимы время и усилия, чтобы овладеть собой, ситуацией и вести переговоры. К людям относятся доброжелательно, хотя нередко наблюдается некоторая настороженность и недоверие. Довольно тонко разбираются в людях. Важно то, что в понимании людей они ориентируются не только на внешние видимые действия и поступки, но и пытаются определить мотивы поведения, что значительно повышает их коммуникативную компетентность. В тоже время им не всегда достает гибкости в общении. Привязанность к коммуникативным стереотипам мешает своевременно и в соответствии с изменившейся ситуацией пересматривать свой стиль межличностного взаимодействия.
- Женщины обладают умеренным лидерским потенциалом. Качества лидера в наибольшей степени раскрываются в хорошо освоенных видах деятельности, для которых уже выработаны определенные навыки и формы

Психологические особенности в женском коллективе:

Женские коллективы обладают следующими особенностями:

- Женская усидчивость, старательность, ответственность, терпение;
- Повышенное внимание к внешнему виду;
- Повышенный эмоциональный фон;
- Конфликты чаще носят эмоциональный характер, нежели профессиональный;
- Медлительность в принятии решений;
- Бурная реакция на повышенный тон голоса или интонацию;
- Сильное влияние проблем в личной жизни на трудовую деятельность;
- Интриги, сплетни, истерики;
- Более чувствительное отношение к поощрению;
- Сочувствие, понимание со стороны коллектива;

Основным залогом благоприятного психологического и морального климата в женской группе можно считать правильные действия ее руководителя, который в свою очередь обязан знать особенности женского коллектива, чтобы грамотно управлять обстановкой в группе.

Отличие женского коллектива от мужского:

Женский коллектив отличается от мужского изначально. Уже по целям и причинам, побуждающим женщину идти работать. Для нее работа важна по двум основным причинам: она дает средства для решения текущих бытовых задач и возможность интенсивного общения в рабочем коллективе. Поэтому женщины в меньшей степени заинтересованы в карьере и в росте зарплаты, в большинстве своем они не будут жертвовать своим временем, силами, семьей, осложнять отношения с коллегами ради работы, карьеры. Их материальные запросы более умеренны, чем у мужчин. Бытует мнение, что женщины, в отличие от мужчин, не готовы выкладываться на работе на 100%. Руководители говорят полушутя: «У женщины всегда одно полушарие мозга занято семьей, а нам - что осталось». Но те же руководители уточняют, что при желании женщины способны творить чудеса. Например, своим терпением, гибкостью и деликатностью могут уговорить строптивого клиента на выгодные для компании условия. Перед руководителем стоит задача добиться от женщин производительности не в отдельные дни и не в безвыходных ситуациях, а в повседневной работе. Большинство руководителей-мужчин (80%), отвечая на вопрос о том, трудно ли руководить женской командой, говорили, что особых проблем нет.

Трудности обычно возникают с поиском аргументов для женщин при передаче задания (что, как и почему следует делать), с подбором способов мотивирования женщин на эффективную работу. Однако специфические «женские эффекты» проявляются далеко не всегда и не везде. Они чаще встречаются там, где женщин в коллективе больше 70%, и характерны для традиционно женских должностей: бухгалтеров, кадровиков, секретарей, продавцов, операторов мобильной связи и др.

Отличие женского коллектива от мужского:

Есть еще одна особенность. Различия в поведении мужчин и женщин в основном встречаются в украинских и российских компаниях. В западных компаниях женщины стараются придерживаться мужского подхода к работе, а их коллеги-мужчины, как ни странно, овладевают традиционно женскими навыками: плетением интриг, обидчивостью, капризами. Распространена ситуация, когда в ответ на постановку задачи перед сотрудницами и уточнение, все ли понятно, руководитель получает стандартный ответ «да, все понятно», но затем результаты далеки от ожиданий. В некоторых случаях сама формулировка задачи не является четкой и прозрачной, но подчиненные не переспрашивают. Данная ситуация иллюстрирует «эффект паззла» (домысливания) и страх «плохо выглядеть». Смысл эффекта пазла заключается в том, что женщины при столкновении с «белыми пятнами» склонны самостоятельно достраивать образ до полноты. Поэтому их ответ «все понятно» совершенно искренен. Им действительно все ясно, а если что и непонятно, они в процессе додумают. Мужчины в аналогичном случае чаще всего просто сдадут недоделанную работу и скажут: «А здесь я не понял». Причина страха «плохо выглядеть» заключается в том, что для подавляющего большинства женщин отношение к ним руководителя имеет огромное значение. Разумеется, этот момент важен и для мужчин. Но мужчина обычно стремится, чтобы оценили его квалификацию, профессиональные качества, результаты его работы, а для дамы слова руководителя - это оценка ее как человека, как женщины. И если она добилась отличных результатов, а начальник не сказал, что она молодец, значит, вся работа насмарку и руководитель ее недолюбливает.

Особенности управления женским коллективом:

Женщина опасается, что, задавая дополнительные вопросы, она произведет на него неблагоприятное впечатление, поэтому предпочитает разбираться сама. Обычно таким страхам в большей степени подвержены новые сотрудницы. Чтобы избежать таких ситуаций, необходимо максимально четко формулировать задачу. Желательно письменно и, к примеру, по электронной почте, чтобы не потерялась. Неэффективно передавать задание через других сотрудников, если речь не идет о стандартной операции. Здесь есть риск не только получить иной результат, но и поссорить коллег между собой. В общении с сотрудницами полезно проводить аналогии из обычной жизни, домашнего хозяйства. Женщина мгновенно улавливает логику и суть, если рассматривается знакомый для нее контекст. «Попросите пересказать задание своими словами, “как поняла”. Поначалу это может вызывать недоумение у сотрудниц, но потом это становится привычкой, и они сами начинают уточнять: “То есть мне нужно сделать...” Спросите о понимании, стимулируя задавание вопросов: “Неужели, правда, все понятно? А мне кажется, непростая задача”, “Обычно всегда задают 2-3 вопроса, а Вы почему-то не задаете...”». Помимо правильного понимания задачи существует другая проблема, связанная с передачей поручения сотрудницам.

Формы мотивации в женском коллективе:

Для женщин важны следующие способы мотивации:

- Создание оптимальной рабочей атмосферы: меньше контроля, больше демократии, не перегруженность правилами и запретами;
- Участие в корпоративных праздниках и мероприятиях;
- Полная или частичная оплата обучения сотрудников;
- Дополнительное медицинское страхование;
- Полная или частичная оплата путевок, в том числе для членов семьи;
- Выплата материальной помощи к отпуску;

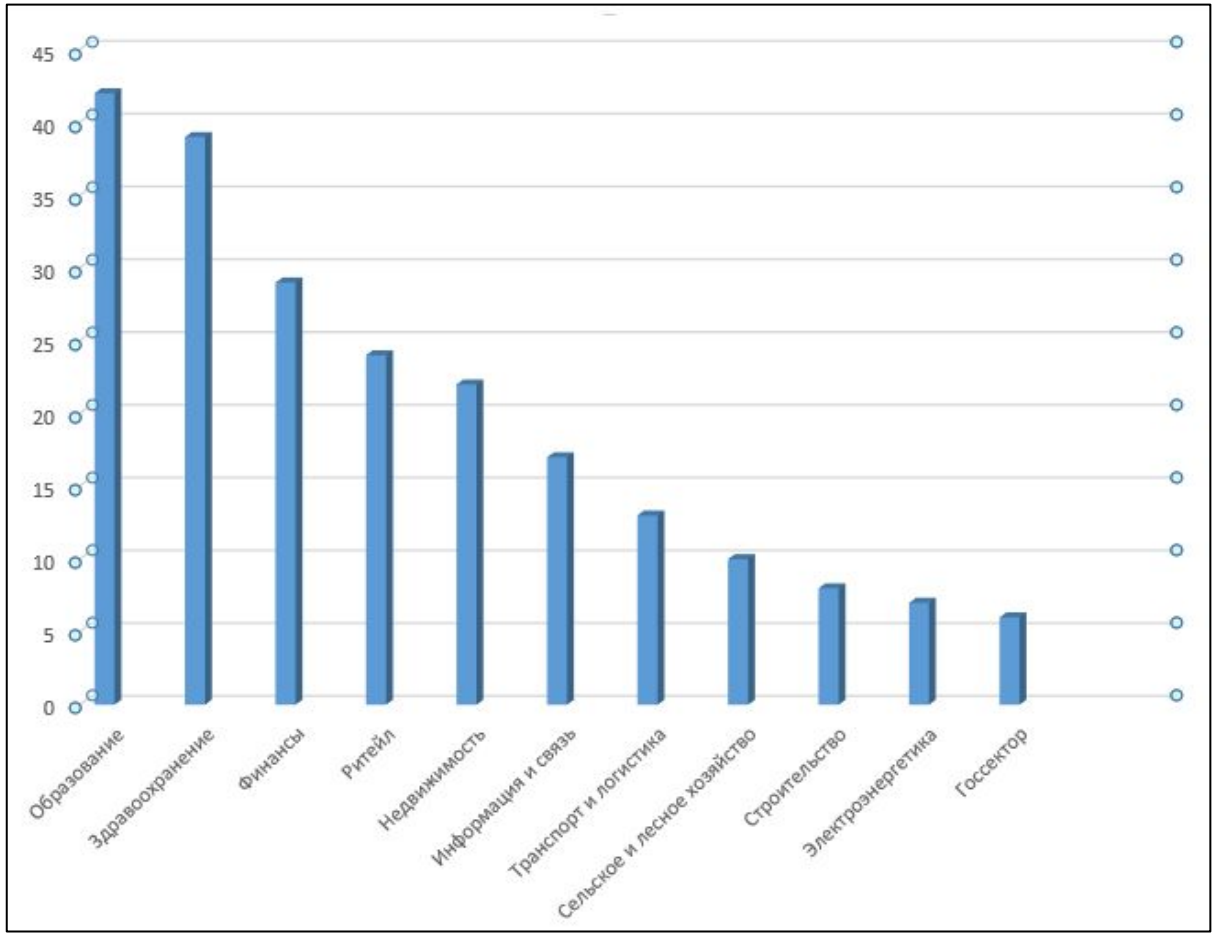
Существует очень много форм мотиваций женщин. Существует практика ежемесячных вечеринок с тортами, пирогами - чтобы можно было поговорить, рассказать о проблемах, дискуссии. Следует заметить, что корпоративный дух может сработать в женском коллективе и вызвать отторжение в мужском.

Сотрудницы не любят, когда ими только командуют. Им необходимо соучастие. Рекомендуется чаще спрашивать мнение сотрудниц по организации работы на их участках. Не обязательно потом учитывать их рекомендации в своем деле. Однако они обязательно оценят то уважение, которое демонстрирует руководитель. Модель организации сводится к внешнему равноправию с внутренней авторитарностью.

Женщина-руководитель:

Согласно мировой статистике, руководящие посты занимает всего 8% дам. Процент руководящих женщин в России выглядит получше — аж 20% (причём если брать женщин-CEO среди крупнейших компаний, то цифра неумолимо падает до 6,5%). Но даже в продвинутой Европе это число не превышает 34,8%.

В настоящее время мы все чаще видим, что руководящие должности занимают женщины, и это всегда является темой для дискуссий. В современный период в обществе начинают переосмысливаться многие формировавшиеся веками стереотипы, в частности представление о том, что предназначение женщины — «Kinder, Küche, Kleider, Kirche» (дети, кухня, наряды и церковь). В данном тезисе можно рассмотреть определенные трудности, с которыми сталкиваются женщины-руководители.



Женщина-руководитель:

Вне зависимости от пола, успешный руководитель должен обладать определенным набором личностных и профессиональных качеств. Сильный характер, умение вести за собой людей, ответственность, деловое чутье - все то, что необходимо руководителю. В настоящее время этими чертами могут обладать как мужчины, так и женщины.

Женщина-руководитель очень редко прибегает к авторитарному стилю управления, она чаще всего использует методы убеждения, старается мотивировать персонал, а не заставлять выполнять поставленные цели и задачи. В конфликтных ситуациях и переговорах она чаще всего ищет компромисс, а не принуждение, тщательно обдумывает решения, при этом учитывая мнение окружающих. Женщине легче отлаживать рутинные процессы, она больше внимания уделяет мелочам, и даже работая на одном и том же месте несколько лет, она не устанет совершенствовать любимое дело. Если в процессе работы происходит какой-нибудь сбой, им трудно моментально найти нужный выход из создавшейся ситуации. Женщина-руководитель всегда идёт от реальных событий, постепенно, шаг за шагом прокладывая нужное направление, вовремя обходя «подводные камни». Это даёт свои положительные результаты. Женщина-руководитель более тонко ощущает окружающий мир, не идет на открытый конфликт, который может навредить. По отношению к персоналу она более открыта, чем мужчины, не стремится держать дистанцию. Она может интересоваться не только рабочим процессом, но и личной жизнью. Это позволяет сделать отношения более доверительными, более дружескими, что благотворно сказывается на результатах работы.

Положительные качества женщин-руководителей :

Социологические же исследования выявляют, что в отличие от мужчин-руководителей, которые пытаются любую структуру выстроить в виде вертикальной властной пирамиды, женщины предпочитают более тонкие инструменты управления, построенные на внимании к личности. Женщины управляют при помощи инструментов влияния, основанных на горизонтальных связях (убеждение и мотивация)

Итак, положительные качества женщин-руководителей заключаются в следующем: 1. Женщины руководители более внимательно, усидчиво и ответственно относятся к рутинной работе. Они часто замечают мелочи и нюансы, которые мужчины считают пустой тратой времени. 2. Женский стиль руководства, как правило, отличается демократичностью. Они чаще готовы слушать и слышать других. Иногда это происходит только для того, чтобы найти подтверждение своей собственной интуиции, иногда — пополнить свой «багаж» новыми знаниями. В любом случае воспринимается это обычно как внимание и уважение к мнению окружающих. 3. Женщины чаще готовы проникнуться к нуждам и бедам сотрудников. У них легче попросить отгул или отпроситься пораньше, рассказав душещипательную историю о детях, болезнях и душевных переживаниях. 4. Женщины-руководители охотнее делятся информацией. 5. С женщинами практически не возникает таких проблем, как необоснованные прогулы и запои. Они более пунктуальны. Как правило, стараются выполнять все поставленные задачи в срок.

Особенность женских организаций. Вывод:

Итак, вот несколько характерных черт женщин-руководителей, отличающихся от мужчин-руководителей, которые выяснили психологи: способность следовать нормам коллектива, волевой характер, более устойчивый характер.

Скрытая дискриминация женского пола отчетливо прослеживается при анализе управленческой литературы, где гендерный аспект занимает явно подчиненное положение. В подавляющей части трудов отечественных и зарубежных экономистов как-то само собой подразумевается, что менеджер, специалист или подчиненный — обязательно мужчина и оценка поведения личности, анализ управленческих ситуаций, рекомендации по разработке управленческого решения, по этикету и прочему даются именно с мужских позиций.

В любом случае организация содержит ядро членов, оказывающих активное влияние на динамику развивающихся в ней социальных отношений. В целом любая женская общественная организация представляет собой определенную социальную общность, члены которой объединены одинаковыми социальными интересами, целями, ценностями и нормами. Все женские или мужские НКО базируются на общественной форме собственности и на совместной деятельности. Главной функцией женских социальных организаций является развитие активности их членов в процессе реализации жизненно важных для женщин социальных интересов во всех сферах жизни общества.

Молодые работники на промышленных предприятиях:

Перед промышленными предприятиями страны стоит задача привлечения молодежи. Этот тезис широко известен. Молодое пополнение – это и управленческий резерв, и рост производительности, и качественно новая рабочая сила. С одной стороны, кадровое развитие организации сложно представить без притока высококвалифицированных молодых работников. С другой, далеко не все предприятия, в том числе и промышленные, проводят политику, направленную на привлечение и адаптацию молодежи. Об этом свидетельствует и результаты нашего проекта. Сегодня трудиться на заводах и фабриках - зонах традиционного индустриального труда – не модно, не престижно. Общий экономический кризис российской промышленности, сложное положение большинства предприятий с советской историей, которые продолжают определять промышленное лицо страны, отнюдь не способствует качественному улучшению состава занятых, в том числе по такому показателю как возрастная структура. Средний возраст занятых в промышленности критически высок, близится к пенсионному. И редкое предприятие может похвастаться молодой и квалифицированной сменой на подходе. По статистике, самая молодая группа рабочей силы (до 20 лет) в 2003 году составила всего 2,3% всех занятых, что в три раза меньше, чем в 1992 году. Ориентация на продолжение образования и служба в армии резко снижают шансы вчерашних школьников на долговременные связи с предприятием. Высшая школа не столько реагирует на потребности экономики в специалистах определенного профиля, сколько на растущий спрос населения на получение высшего образования.

Молодежная политика предприятий:

«Рынок профессий и рынок образовательных услуг практически не связаны», «выбор образования никак не соотносится будущей трудовой деятельностью», - констатируют социологи. Чиновники ломают голову над проблемой депрофессионализации, массового перетока обученных выпускников по инженерным и другим «промышленным» специальностям в непроизводственный сектор, в сферу услуг и торговлю. В центре внимания статьи - опыт работы с молодежью производственных организаций, участвующих в социологическом проекте «Менеджмент и трудовые отношения: практики управления на современных российских предприятиях». Объект исследования – промышленные предприятия, предмет исследования – молодежная политика предприятий, направленная на привлечение, удержание и адаптацию молодых работников. Будут рассмотрены стимулирующие меры и механизмы интеграции молодых управленцев, ИТР и рабочих, доступные современным предприятиям. Ввиду того, что эмпирический материал представлен преимущественно интервью с руководителями разного уровня и документами по молодежной политике, в статье анализируется взгляд на проблему «сверху», с точки зрения работодателей. Оставляя в стороне стратегии социализации новичков, демонстрируемых самими работниками, мы обратимся к механизмам интеграции, демонстрируемым организациями. Как показало исследование, следить за возрастным составом работников, анализировать и предпринимать шаги по его оптимизации позволяют себе немногочисленные предприятия. Постановка этой работы упирается в отсутствие финансовых средств и ресурсов разного рода.

Молодые работники при подборе персонала:

Крупные предприятия чаще имеют в своем распоряжении полновесные службы по работе с персоналом, включая, например, отделы по профориентации, подбору, обучению и развитию персонала, по разработке внутрикорпоративных программ, направленных на стабилизацию трудовых коллективов, создание привлекательных условий занятости. Здесь большая вероятность встретить планирование развития персонала, налаженную систему обучения, соответствующий бюджет и работу с молодежью. Терминология технологическая – «наращивание человеческого потенциала». Но в массе мы имеем дело с куцей кадровой структурой, представленной 1-2 человеками, как правило, инспекторами. Службы по работе с персоналом промышленных предприятий остаются управленческой периферией. В таких случаях если вопрос о работе с молодежью и артикулируется, то, скорее, как предпочтительный уклон кадровой работы, перспективный, желаемый, но, увы, доступный немногим. Тяжелые условия труда, неконкурентная оплата и слабый престиж профессий не привлекают в промышленность квалифицированных работников. Поэтому кадрового закрытия порой добиваются любыми средствами. В итоге реальные рабочие места, которые гипотетически хотелось бы заполнить молодежью, оказываются заняты не устраивающим работодателя персоналом. Отсутствие планомерной политики кадрового развития приводит к ситуации, эмоционально описанной начальником цеха Машиностроительного завода – 8: «Самое проблемное кадровое звено – мастера, притока их нет, а они – костяк коллектива. Выпускники ВУЗа не идут на зарплату в 4 тысячи рублей. А видеть на этих местах хотелось бы именно молодых людей с высшим образованием, как было раньше.

Молодые работники при подборе персонала:

Перестали играть заметной роли традиционные источники воспроизводства рабочего класса. Село и мигранты не обеспечивают потребности в квалифицированных рабочих. В условиях ограниченной потребности в рабочей силе обычным рекрутинговым механизмом стал родственно-знакомственный найм, что находит отражение даже в коллективном договоре. Например, Завод строительных материалов обязался принимать детей работников после окончания учебных заведений, трудоустраивать их на время каникул. Однако директор завода понимает комплиментарную функцию подобных мер: «Самая лучшая реклама – создание рабочих мест, хороших условий труда, зарплата. Если папе и маме на этом производстве хорошо, они обязательно приведут сюда сына или дочь» (гендиректор, Завод строительных материалов). Формирование кадрового резерва рабочих происходит, например, благодаря разрядной системе, действующей в бригадах. Довольно типична практика ответственности линейных менеджеров за работу с новичками, они имеют возможность непосредственного отбора и закрепления перспективных рабочих: «Если я вижу, что человек может выполнять работу, скажем, аппаратчика 6-го разряда – я с ним побольше общаюсь, побольше стараюсь его развить, ставлю ему определенные задачи. У каждого молодого есть блокнотик, мы постоянно общаемся, они ходят там у меня, схемки рисуют. Все это дело смотрят, развиваются. В интересах старшего этой бригады поскорей его (молодого оператора – прим.) понатаскать, дать ему знания, поводить, показать, чтобы этому парню можно было ставить какие-то задачи. И, соответственно, этот же старший будет потом наставником и будет за это материально поощрен» (начальник установки, Нефтехимзавод).

Текучесть кадров среди молодых работников:

Не секрет, что текучесть кадров среди молодых работников выше, чем среди наемных работников других возрастов. Слабая закрепляемость молодежи на промышленных предприятиях стала рутиной: «Нет, текучесть небольшая. Все, кто трудоустроился сюда, обычно остаются. За исключением молодых» (мастер, Нефтехимзавод - 2). А это потери, которые предприятиям необходимо восполнять и, более того, изыскивать на это средства. Поэтому укоренение работника, с одной стороны, выглядит актуальным. Приводит к формированию кадрового резерва, повышению трудоотдачи, улучшению таких показателей, как уровень образования персонала, состояние здоровья и т. д. Но в то же время противоречит сложившейся практике ключевого положения на производстве «опытных квалифицированных кадров», «старых проверенных профессионалов», то есть стажистов. Ошибкой было бы думать, что руководители предприятий все как один мечтают об омоложении персонала. Работа с молодежью требует денег, финансовых вливаний. Мечтая о появлении «новой крови», директора на практике ориентируются либо на самосокращение персонала (то есть изживание избыточной рабочей силы пассивными методами), либо на консервацию численности, когда декларируемая цель – «не растерять трудовой коллектив». На таких предприятиях только возмещение выбытия, что обычно происходит по причине выхода работника на пенсию, дает молодому человеку шанс на трудоустройство.

Текучесть кадров среди молодых работников:

Если задаться вопросом «Выгодно ли предприятиям тратиться на удержание рабочих старших возрастов или же на молодых?», то приходится признать преобладание первой позиции. Материалы проекта свидетельствуют о привилегированном положении на предприятиях групп опытных рабочих–стажистов, ветеранов. «У молодых больше проблем: сами заболели, дети… а мы что, на больничные не выходим (рабочая, Лесоперерабатывающий завод). Массовый приход молодежи в штат – это риск. Даже если он позволяет снять актуальную для рабочей среды проблему дисциплинарных нарушений. Удерживая, в том числе зарплатой, квалифицированных старых рабочих (лучший станок, самые дорогостоящие операции, интересные изделия) и закрывая низовые управленческие позиции проверенными кадрами, рабочей молодежи реально остаются самые непривлекательные и бесперспективные в плане роста вакансии и минимальные зарплаты. Это одна из главных причин текучести кадров среди рабочей молодежи. «Молодые ребята пришли, устроились, оклады у них меньше, а работу делают вместе – работают одинаково. Ходишь-ходишь к начальнику – вот он может через полгода, может через 7 месяцев, может через год повысить. А ходить не будешь – и забудут, и так и будешь меньше получать. А работа делается одинаковая. Вот из-за чего конфликты-то случаются» (аппаратчик, Нефтехимзавод). «Мы стараемся разряд повышать, чтобы люди побольше зарабатывали. Приходит молодой, проработает год – направляем на повышение. Раньше нельзя, только через год. Даже если он уже работу 6 разряда выполняет. Чтобы удержать молодежь – КТУ им побольше ставим» (мастер, Машзавод-8). Как видим, задача интеграции молодых рабочих делегируется их непосредственному руководителю.

Удержание молодых работников:

Гипотеза, что приход иностранного собственника способствует активизации работы с молодежью, подтверждается не всегда. Есть примеры, когда производственный коллектив не трогают, меняя только штат управленцев. Есть примеры, когда представительства крупных международных компаний делают упор на создание молодежных коллективов, отвечающих современному стандартам. Здесь много молодежи, постоянен приток новых рук и голов. Человеческий капитал декларируется в качестве долговременного вложения и главной ценности компании. Однако эти предприятия, как правило, принадлежат к динамично развивающимся отраслям, например, связи. Сулящий перспективы отраслевой подъем, подкрепленный высоким уровнем оплаты труда, позволяет реализовать эту изначальную ставку на молодых: «У компании имидж демократичной компании, компании для молодежи» (телекоммуникационное предприятие-1). Системный подход к интеграции молодых Исследователи трудовых отношений отмечают, что заинтересованным в молодежи предприятиям необходимо проводить системные мероприятия по удержанию молодых работников путем планирования их карьеры на предприятии. Трудно не согласиться с таким посылом. Что включает в себя планирование карьеры в понимании традиционных предприятий? Это четкие контуры возможных карьерных перспектив через программы подготовки заместителей, политику формирования кадрового резерва, профориентацию выпускников. Это контроль возрастной структуры персонала. Это меры, направленные на интеграцию молодежи не просто в трудовые коллективы, но и в управление предприятием.

Удержание молодых работников:

Привитие чувства сопричастности, достижимое через создание молодежных советов, поощрение рационализаторских движений, других форм участия. Далее, молодежь выделяется в качестве приоритетной группы при проведении различного комплекса мероприятий – от поощрения трудовых династий до преференций в трудоустройстве. Молодежная политика предприятия редко где прописана в виде отдельной программы или документа, но отдельные мероприятия используются в повседневной работе почти повсеместно. К примеру, фактически повсеместно при найме персонала действует возрастной ценз. Возраст является базовым фильтром, желаемый кандидат должен быть не старше 35-40 лет. Иногда предприятия прибегают к мерам по закреплению молодежи ситуативно. Так, на Заводе строительных материалов–4 с юношами-призывниками заключались договора, по которым предприятие обязалось выплатить вернувшемуся после службы на завод «подъемные». Как только текучесть кадров на заводе стабилизировалась, такие договора заключать перестали. Молодежь имеет более высокий уровень образования по сравнению с другими когортами. Поэтому требование образования (как правило, средне-специального или высшего на должность специалиста или руководителя, среднего или начального профессионального на рабочие специальности) играет молодым соискателям на руку. Но на практике они проигрывают из-за отсутствия опыта работы. В итоге на те платежеспособные предприятия, которые имеют возможность проводить конкурс и отбирать рабочую силы, молодые специалисты без опыта работы не попадают. Предприятия, уступающие по показателям качества рабочего места (низкий уровень оплаты, плохие условия труда, неясные перспективы профессионального и должностного роста), не оказываются в поле внимания молодых.

Молодые работники из профильных учебных заведений:

Надежным каналом заполнения молодежью вакансий остаются профильные учебные заведения. Часть из них изначально создавались при предприятиях, готовили кадры по определенным специальностям. У стабильных предприятий есть возможность опекать лицеи и техникумы, содержать собственные учебные комбинаты, поддерживать договорные отношения со специализированными кафедрами ВУЗов. Иногда эта дружба вынужденная, т. к. уникальные производства целиком и полностью зависят от подготовки специалистов узкой квалификации определенным учебным заведением. Специфика отраслевого производства подчас требует силы и выносливости молодого организма, способности к обучению по взрыво - и пожароопасным работам, обращению с опасными веществами. Поэтому профориентация молодежи здесь традиционно присутствовала. Большинство же промышленных предприятий не имеют в своем распоряжении подшефных учебных заведений, это непозволительная роскошь. Заполучить студентов предприятиям сложно. Как показывают публикации, рынок молодежных мест труда специфичен и включает в себя самые разные виды временной, краткосрочной, непостоянной работы, работы, которую можно совмещать с учебой в учебных заведениях. Понятно, что речь идет о непроизводственной сфере, где подходы к занятости более гибкие. Более чем у половины опрошенных студентов (55,7%) работа не соответствует учебной специализации. Тем не менее, со стороны предприятий профориентация будущих специалистов ведется, например, следующими способами: - заключение трехсторонних договоров (студент-ВУЗ-предприятие) или договоров с ВУЗами на обучение профильных групп.

Молодые работники из профильных учебных заведений:

Обращение в центры трудоустройства студентов или просто работа со студентами последних курсов – знакомство с предприятием, организация экскурсий, предложение вакансий и собеседования. - организация студенческой производственной практики. Место практиканта становится тестовым рабочим местом, руководители присматривают перспективную молодежь. На Лесоперерабатывающем заводе-1 прохождение практики является обязательным условием трудоустройства. Найм студентов на временные рабочие места на время каникул, декретного отпуска сотрудниц или же организация рабочих мест по принципу стройотряда: «У нас очень много приезжает студентов. Причем студенты приезжают с института. С чем это связано? Ныне здравствующий генеральный директор - бывший выпускник этого института. И он как-то благоволит к молодежи. И многие ребята приезжают сюда на лето, типа в стройотряд, будем так говорить. Вот тут и наставничество проявляется, и обучение производится. Они навыки приобретают. И многие, кстати, у нас потом работают» (мастер, Стройтрест - 1). Преподавание специалистов предприятий в учебных заведениях, патронаж над дипломниками, перетекающий во взаимовыгодное сотрудничество. Дипломников приглашают на предприятие в качестве молодых специалистов, предоставляя возможность собирать материал не только для дипломных работ, но и для диссертаций. - проведение мероприятий, направленных на создание положительного имиджа рабочего места, и одновременный поиск талантливой молодежи. Материальная помощь одаренным школьникам для участия в олимпиадах, организация конкурсов для старшеклассников. Как видно из списка, профориентация наряду с традиционными методами кадровой работы включает и новации.

Молодые работники из профильных учебных заведений:

Некоторые учебные заведения находятся под крылом, профсоюзные ученические организации входят в профсоюзную организацию предприятия, там ведется активная работа с подрастающей сменой. Патриотизм по отношению к заводу-кормильцу может закладываться с первых месяцев обучения. Здесь наиболее наглядно и выпукло реализуется стратегия на выращивание собственных кадров, поощряются и поддерживаются трудовые династии. «Мы заключили договоры с институтами, заказ на десять человек к 2007 году. Предпочтение отдаем детям, чьи родители работают у нас» (зам генерального директора по социальным и кадровым вопросам, Металлургический завод-2). Родственный найм обеспечивает бесперебойное воспроизводство социальной структуры, экономит средства предприятия на рекрутинг и адаптацию новичков, в то же время помогает поддержать качественно однородный социальный состав низовых коллективов: «У нас практически не менялся коллектив. У женщин закалка сороковых годов, они с тридцать восьмого, сорокового года рождения. Послевоенные дети они трудолюбивые. А потом тихо-мирно пришли их дети. На производстве закрепились те люди, которые были настолько же трудолюбивые. Лентяев на производстве фактически нет» (мастер, Лесоперерабатывающий завод-1). Сохранению корпоративистских установок способствует то обстоятельство, что там работают люди, ощущающие себя членами сообщества, объединенные разнообразными - дружескими, соседскими, родственными – узами.

Адаптация молодых специалистов:

У молодых специалистов заранее формируются определенные ожидания и представления об их будущей работе. В том случае, если они окажутся ошибочными или необоснованными, сотрудник будет чувствовать разочарование, неудовлетворенность и, в конце концов, уволится. При этом причиной разочарований могут стать не только условия труда, но и отношение в организации к новичку. Поэтому для решения этой проблемы необходимо использовать и развивать такой инструмент, как управление адаптацией персонала. Адаптация сотрудника – длительный процесс и зависит как от личностных качеств работника, так и от проводимых адаптационных мероприятий в организации. Программы адаптации на разных предприятиях разрабатываются и внедряются с учетом особенностей данных компаний, основная их цель — внимательный подход к новому сотруднику, желание сделать вхождение в должность максимально эффективным и комфортным. В разных компаниях встречаются как упрощенные программы (если численность компании не более 35–40 человек), так и более сложные и структурированные адаптационные программы. Основными участниками программы адаптации являются: непосредственный руководитель, куратор, специалист службы персонала. Вся процедура адаптации делится на несколько этапов, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры.

Адаптация молодых специалистов:

- Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца): - Для выпускников техникумов — приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте.
- Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет): - Стажировка в течение года, наставничество. - Составление отчета по стажировке. - Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки. - Выполнение заданий руководителя на рабочем месте. - Участие в научно-технических советах и конференциях. - Участие в рационализаторской и изобретательской работе.
- Повышение деловой квалификации (курсы повышения квалификации, тренинги, семинары).
- Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв: - Оценка потенциала специалиста. - Оценка индивидуального вклада. - Вхождение в трудовой коллектив. - Возможность профессионального выдвижения.

Важным фактором для молодого сотрудника является своевременная обратная связь с непосредственным руководителем и менеджером по персоналу. Естественным завершением периода адаптации должна стать оценка результативности работы сотрудника.

Способы адаптации молодых работников:

Традиционны и способы адаптации уже зачисленной в штат молодежи. Это наставничество, обучение на рабочем месте, бригадный метод работы, вовлечение в деятельность профсоюза. В разных комбинациях они широко представлены в организации труда молодежи на изучаемых предприятиях. Подходы к контролю за возрастной структурой наиболее полно представление о молодежной политике предприятий помогают получить специальные локальные нормативные документы – Программы или просто соответствующие разделы в коллективных договорах, касающиеся молодежи. Как правило, они затрагивают оплату труда, поощрения, оговаривают условия найма, решение карьерных притязаний, социальных вопросов. Молодежный акцент практически всегда присутствует в кадровой и социальной политике предприятий, другое дело, в каком объеме. Иногда, как было уже сказано, вместо программ присутствуют просто разовые акции. Наиболее распространенная мера, в которую укладывается молодежная политика большинства обследованных предприятий, – это контроль за возрастной структурой. Для примера возьмем Машиностроительный завод–8, где старение персонала приобрело угрожающие масштабы. Проблема «демографической бомбы» вынудила восстановить традиционную в прежние годы работу с молодежью. Поручили её вновь образованному Отделу по работе с персоналом. Символично, что основной задачей Отдела декларируется привлечение и закрепление молодых специалистов, а его главным структурным подразделением считается Бюро адаптации и профориентации. По инициативе руководства возглавила Отдел женщина с опытом комсомольской и организаторской работы, бывшая прежде начальником отдела по работе с молодежью районной администрации.

Способы адаптации молодых работников:

Бригадный метод работы применяется и для адаптации новичков. Если раньше на Трикотажной фабрике новеньких включали в действующие бригады, то теперь внедрена другая система, когда формируются отдельные бригады из вновь пришедших девушек. Эти бригады называются молодежными. Управлением персонала разработана Программа профориентации и адаптации по профессии «швея». Ввиду того, что наиболее эффективный возраст работниц швейного производства составляет 20-40 лет, ставится задача повышения привлекательности предприятия среди молодежи: «Мы должны создавать такие условия, чтобы рабочим у нас понравилось» (начальник управления персоналом). Данная новация была воспринята неоднозначно. Основной аргумент в пользу нововведения - потребность молодежи в адаптации, необходимость «привыкнуть и втянуться»: «В адаптационный период мы стараемся их вместе держать. Мы организуем экскурсии по фабрике, встречи с представителями профкома, с экономистом, с начальником трудового отдела. Это для того чтобы дать ответы на вопросы, которые возникают у рабочих в первые два-три месяца работы. Я заметила, что когда у людей проходит групповое обучение, помогает больше» (начальник управления персоналом, Трикотажная фабрика). Позиция открытости предприятия и руководства оправдывает себя, так как информированность рабочих о положении дел на фабрике ведет к пониманию ситуации, понимание – к включенности в ситуацию, включенность – к принятию ответственности. Проблема текучести кадров среди рабочего класса так же, как и в других профессиональных группах, касается, в первую очередь, молодого персонала.

Способы адаптации молодых работников:

Практика наставничества преимущественно используется в рабочей среде и помогает адаптировать молодого работника к незнакомому коллективу, заполнить пробелы образования. На некоторых предприятиях наставничество оформлено процедурно, нам встретилось даже «Положение о наставничестве» и вид премирования «За наставничество». Оно может вменяться в обязанность бригадиру, реализовываться через систему звеньевых, когда старший рабочий или бригадир опекает рабочего, имеющего низкий разряд. И хотя наставнику не всегда полагается материальное вознаграждение, но рычаги стимуляции на уровне линейных руководителей присутствуют. Из интервью: «Я же могу, в принципе, назначить процент премии от 0 до 80, и наставника я никогда не забуду поощрить» (начальник участка, Электротехнический завод). Наставничество может быть естественным образом вплетено в трудовой процесс. Мера формализации отношений зависит от многих причин, в том числе и присутствия солидарности. На предприятиях, где налажен учет индивидуального вклада, в условиях сдельной оплаты из-за наставничества возникают конфликты. Например, на Рыбозаводе опытные рабочие теряют время на обучение, тем самым снижается их заработок. Если же оплата труда привязана к коллективным показателям, то нацеленность на общий результат и командная работа располагает к возникновению практик наставничества. «Мы ставим парами - опытного слесаря и молодого. А не так, что двух молодых вместе – тогда они там наделают! Мы ставим вместе, чтобы присматривался, помогал. Слесари сами заинтересованы, они же понимают, что им легче будет работать, когда молодой выучится» (мастер, Машиностроительный завод).

Способы адаптации молодых работников:

Восприятие предприятием молодых работников не укладывается в сценарий демонстрации адаптивного поведения. «Человеческий капитал» молодого рабочего, его социально-психологический портрет вызывает большие нарекания со стороны администрации и старших товарищей. Следуя логике наших информантов-менеджеров, конструируется образ проблемного молодого работника. Жалуются на лень, неспособность проявить солидарность, завышенные требования, отсутствие культуры поведения на рабочем месте: "…даже и сейчас идут на работу с баночкой джина. Перед проходной спрячут за куртку и спокойно проходят" (мастер, Металлургический завод). «Текучесть высокая, потому что молодежь сейчас не хочет работать. Зарплата устраивает, но не хотят работать. И пьяниц очень много» (ОК, Машзавод). «У молодого поколения очень высокие запросы и очень мало опыта. Но чтобы научиться много зарабатывать, надо научиться много работать» (главный инженер, Машзавод). «Приходит много молодых рабочих, был проведен курс обучения при училище. Потом они все равно не в состоянии на допуск сдать» (начальник цеха, Нефтехимзавод-2). Неудивительно, что молодые рабочие сталкиваются с трудностями вхождения в низовые коллективы, отмеченные устойчивым эмоциональным характером межличностных отношений.

Способы адаптации молодых работников:

Ученые, изучавшие трудовые отношения на российских предприятиях, отмечают феномены неформальных групп в первичных трудовых коллективах, силу группового контекста. Если прибавить сюда иерархичность социальной структуры и деление на группы старых и молодых рабочих в плане возраста, стажа работы, уровня оплаты труда, отношения к собственности (владение акциями предприятия), то задача «влиться в коллектив» и стать «своим» выглядит поистине сложной. Если молодой рабочий является носителем чуждой культуры, то шансов безболезненно, по словам информанта, «вплыть в этот коллектив» мало. Только случаи массового приема рабочей силы могут расшатать целостность микро-коллективов и занести потенциал конфликта. Только если изменится соотношение групп ветеранов и молодых рабочих – и численно, и статусно. В противном случае, «если он не подходит к коллективу, его как плевок выплюнут» (мастер, Лесоперерабатывающий завод-1). Социальное направление молодежной политики Социальная политика промышленных предприятий зависит от многих причин, в значительной мере от экономического благополучия и позиции социальной ответственности. Кризисные производства вынуждены сворачивать данное направление развития. Регулирование социальной стабильности особенно актуально для градообразующих предприятий и промышленных гигантов. Социальные услуги таких крупных организаций напрямую затрагивают жизнь окрестных территорий, в том числе молодежи населенных пунктов. Тут будущий работник воспитывается с детства, с подшефного детского сада, школы, училища.

Молодёжные программы:

Отличие молодежных программ от ситуативных мер по привлечению молодежи состоит в том, что программы, как правило, предусматривают ответственность перед предприятием молодого специалиста – реципиента помощи. Участники Программы адаптации молодых специалистов на Машиностроительном заводе–8 подписывают контракт об обязательстве проработать на предприятии в течение 3-х лет. Во время участия в программе предусмотрена надбавка к зарплате в размере трети оклада. Документы, которые рассматриваются аттестационной комиссией, включают анкету, программу адаптации, отчет молодого специалиста, отчет руководителя стажировки и характеристику руководителя подразделения. Кроме того, завод готов оплатить учебу сотрудников в техникумах и ВУЗах. Основанием для оплаты являются хорошие оценки в зачетной книжке. Этой помощью уже воспользовались 54 человека. По контракту последние обязуются проработать на предприятии после получения образования в течение пяти лет. Наличие или отсутствие специального молодежного документа еще не гарантирует наличие или отсутствие реальной работы. Впрочем, как и существование соответствующего департамента или ответственного за лица. Управленческая конфигурация может сложиться самая причудливая. Например, подбор персонала на Электротехническом заводе-2 курирует главный экономист. Идеи руководства в сфере управления персоналом тут не оформлены в качестве особой программы, однако «точки контроля» очевидны, приоритеты расставлены предельно четко, включая оптимизацию возрастной и качественной структуры персонала. На предприятии ведется мониторинг возрастной структуры подразделений, существует компьютерная база данных по персоналу.

Контроль возрастной структуры персонала:

Любой специалист предприятия может получить данные по полу, возрасту, стажу работы, по численности персонала. Контроль возрастной структуры персонала имеет опосредованный для молодого пополнения эффект. Например, на Телекоммуникационном предприятии-2 при трудоустройстве пенсионера будет заключен срочный трудовой договор, а с более молодым работником – бессрочный. Можно ли сказать, что это механизм поддержки молодежи? В чистом виде вряд ли, потому что это общее для всех правило, но вот косвенно оно положительно сказывается на показателе «средний возраст занятых». Инструментом закрепления перспективного молодого специалиста можно назвать заключение дополнительных к трудовому договору соглашений, в которых оговаривается обучение работника за счет предприятия, дополнительные надбавки, могут быть указаны условия труда. На ряде предприятий вводят материальные выплаты к бракосочетанию, рождению ребенка, возвращению из армии, летнее сокращение рабочей недели для женщин, имеющих детей. Хотя просто «за молодость» здесь вроде бы ничего нет, но реальными реципиентами этих не имеющих жесткой возрастной привязки выплат являются молодые работники. Сюда же можно отнести выдавливание экономическими мерами пенсионеров. Снижения числа работающих пенсионеров добиваются через денежную стимуляцию (выплату единовременного пособия при выходе на пенсию), предложение льготных условий расторжения трудового договора.

Формирование кадрового резерва:

Поиски компромисса с работающими пенсионерами призваны решить сразу несколько задач: и омолодить штат, и сделать так, чтобы опыт передавался, и сохранить социальный мир. На Электротехническом заводе контроль за возрастной структурой кадров сочетается с ориентацией на местные традиции социального равновесия. Работники пенсионного возраста в случае их добровольного выхода на пенсию имеют право привести на свое место родственника. В случае обострения конкуренции между молодежью и пенсионерами за рабочие места в коллективном договоре закладывается индексация выплат пенсионерам до двух раз в год. Одним словом, «поработали с категорией работающих пенсионеров, индивидуально поработали, провожали с честью, с добром, с деньгами большими» (заместитель председателя профкома, Лесоперерабатывающий завод. К радикальным способам «выдавливания» можно отнести ликвидацию надбавки за стаж работы на предприятии. В этом заключено и противоречие, отражающие поиск предприятиями эффективных механизмов омоложения штата. Ведь та же самая надбавка за выслугу лет призвана играть и стимулирующую роль в долговременности отношений работодатель – работник. К примеру, на Заводе строительных материалов-3 надбавка за стаж работы выплачивается ежемесячно всем работникам, проработавшим на предприятии не менее одного года. А премия по итогам года - проработавшим на предприятии не менее 6 месяцев. Размер премии также привязан к стажу работы на предприятии. Формирование кадрового резерва Один из основных эффектов, ожидаемых от работы с молодежью – это формирование кадрового резерва.

Резерв молодых руководителей :

Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10 - 20 лет ключевых должностей в организации. Подготовка таких сотрудников не носит целевого характера. Особое внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации и её культуры, впитыванию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации. Так же важным аспектом является предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счёт посещения семинаров, курсов повышения квалификации. Ключевую роль в определении сотрудников с потенциалом играют работники отдела HR, так называемые хедхантеры, обладающие профессиональными навыками раннего определения потенциала. Для этого они выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками. Периодическую оценку развития молодых сотрудников с потенциалом проводит высшее руководство совместно с отделом HR. Основное внимание уделяется тому, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности. По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения в план развития сотрудника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности Система работы с молодыми «хай-по» сотрудниками, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Опыт многих компаний говорит о следующем: возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, но включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста.

Планирование карьеры молодых сотрудников:

Исследователи трудовых отношений отмечают, что заинтересованным в молодежи предприятиям необходимо проводить системные мероприятия по удержанию молодых работников путем планирования их карьеры на предприятии. Планирование карьеры – это четкие контуры возможных карьерных перспектив через программы подготовки заместителей, политику формирования кадрового резерва, профориентацию выпускников; контроль возрастной структуры персонала; меры, направленные на интеграцию молодежи не просто в трудовые коллективы, но и в управление предприятием; привитие корпоративного духа. Что касается неудачного опыта приема сотрудников на работу, чаще всего приходится увольнять молодых сотрудников, принятых на испытательный срок и не справившихся с обязанностями. Ошибочно предположение, что неопытных и юных сотрудников можно выгонять с работы любым способом и не опасаться за последствия. «Слухами земля полнится», такого рода увольнения чреваты для компании неприятными сплетнями. Кроме того, существует вероятность, что на новом месте этот сотрудник в последствии станет вашим конкурентом. Отдельно необходимо упомянуть о молодых сотрудниках с потенциалом - это люди, которые в перспективе могут занять ключевые должности в организации, так называемые "хай-по" сотрудники.

Основные характеристики «хай-по» сотрудников: 1) возраст до 35 лет; 2) наличие, по меньшей мере, высшего образования; 3) знание английского и еще одного иностранного языка; 4) наличие потенциала для того, чтобы подняться на два уровня вверх в организационной иерархии.

Планирование карьеры молодых сотрудников:

Где-то на этот шаг вынудил демографический кризис, сказывающийся непосредственно на экономическом положении предприятия. Где-то – новый собственник, не довольный существующим составом занятых. Планирование карьеры молодых сотрудников на промышленных предприятиях можно рассмотреть на примере формирования кадрового резерва. Экономически успешные предприятия подходят к этому комплексно, всеохватывающе, укрепляют кадровый состав всего предприятия. Но большинство руководителей выбирает наиболее проблемную профессиональную группу и работает с ней. К примеру, на Заводе строительных материалов контролируют ситуацию по отдельным специальностям и там, где возникает перевес численности работников предпенсионного возраста, запускается Программа подготовки кадров. Она предусматривает расширение штатного расписания, прием молодых работников, обучение на рабочем месте или учебно-производственном комбинате завода. В частности, такие программы реализуются по востребованной сегодня специальности крановщик. Начатки формирования кадрового резерва свидетельствуют о готовности к внутрифирменным инвестициям в развитие персонала. Программы создания резерва могут быть как общими (рассчитаны на производственный и управленческий персонал), так и специализированными (выделяется приоритетная профессиональная группа), как внутренними (подбор осуществляется из штатных сотрудников), так и внешними (кадровый резерв из желающих работать на предприятии). Но в любом случае предприятия оказываются перед выбором – покупать специалистов на рынке или самим растить свои кадры.

Молодые управленцы:

Подходы варьируются в зависимости от категории персонала. Можно говорить о работе с управленческим резервом, резервом специалистов и рабочих. Менеджеры. «Мне бы хотелось, чтобы это были более молодые, современные, хорошо оплачиваемые люди». В отношении молодых управленцев дилемма выглядит так: делать ставку на отраслевиков-«классических специалистов» или же на профессиональных менеджеров? Спрос на менеджеров неоднороден. Одно дело – менеджеры коммерческих подразделений, представляющие относительно новое для привычных отделов сбыта направление «продажи как искусство». И другое – менеджеры-технари. При ставке на выращивание своих кадров первыми кандидатами на управленческие должности являются «свои проверенные люди». Покупать профессионального менеджера на рынке дорого и рискованно. Однако стратегия «выращивания» также является крайне затратной в плане инвестиций в дополнительное обучение и повышение квалификации, в плане временной отдачи. Так, оценивая своего нового зама, директор швейной фабрики подытожила: «Она перспективная женщина, но с ней еще надо много и много работать». Принцип назначения на должность «своих» органически вплетен в оргкультуру традиционных предприятий и его нарушение воспринимается болезненно, может вести к серьезному подрыву мотивации хорошей работы. Для старых производств задача омоложения управленческого персонала особенно актуальна. Кризисные 1990-е привели к оттоку с промышленных предприятий квалифицированной и мобильной средней возрастной группы.

Молодые управленцы :

Специалисты советской закалки завершают свою трудовую биографию и после десятилетнего перерыва предприятия открывают дорогу молодежи, причем даже на управленческие позиции. «Чтобы работать главным специалистом, человек должен пройти сначала технолога, начальника техбюро, на производстве поработать. А сейчас только два поколения руководителей - в предпенсионном возрасте и совсем молодые» (Металлургический завод-3). Система подготовки смены на ключевые посты включает ротацию управленческих кадров, организацию тренингов и повышения квалификации, доступ к получению бизнес-образования. Программы заместителей, иначе называемые Программами резерва руководителей предусматривают определение потенциальных кандидатов на занятие руководящих постов. Предполагается, что у каждого менеджера высшего звена должен быть такой «заместитель», готовый сменить его через несколько лет. Согласно графику стажировок резервист должен пройти месячную стажировку на рабочем месте предполагаемого продвижения: мастер в должности начальника цеха, начальник цеха в должности начальника производства. В оперативный резерв входят кандидаты, способные в любой момент занять вакантную должность, в стратегический – перспективные сотрудники на будущие вакансии. Один из вариантов системы движения кадров предлагает уже упомянутый Завод строительных материалов-3. Здесь начальники предпенсионного возраста тесно работают с приемниками, о которых в коллективе все знают. В дальнейшем они будут переведены в ранг советников гендиректора, освободив тем самым должности для подготовленных молодых специалистов.

Новая культурная среда:

Цитата из интервью с гендиректором: «Вы сами подбираете себе замены и начинаете работать с этими людьми. Я тебе зарплату оставляю, служебную машину оставляю, все оставляю - поделись опытом. Сначала переживали, сейчас уже успокоились и говорят, что это правильно». Новые владельцы предприятий заинтересованы в приходе своей управленческий команды, как правило, более молодой по возрасту. Меняется структура управления, насаждаются новые технологии учета труда. Слом сложившейся культурной среды может быть воспринят враждебно со стороны работников и прежней администрации. В случае отставки старой гвардии на предприятии появляются управленцы новой формации - команды молодых, энергичных, амбициозных профессионалов. «Я когда пришел, сразу увидел, что здесь есть хорошие возможности для карьерного роста. Здесь были одни пенсионеры» (главный инженер, Машзавод - 5). «Была сделана ставка на желании вырасти по карьерной лестнице» (гендиректор, Машзавод - 5). Включение предприятия в бизнес-группу, с одной стороны, открывает для молодых и предприимчивых внутренний рынок труда, возможность обучения в корпоративных университетах, получение опыта работы в международной или российской корпорации, попадание в управленческий резерв. Карьерный рост уже выходит за рамки предприятия, продвижение вероятно внутри группы в целом. С другой стороны, это означает переманивание лучших специалистов с локальных рынков труда, угрожает кадровому потенциалу местных предприятий. Слабые игроки в холдингах не могут тягаться с более сильными за перспективных в плане возрастной отдачи сотрудников.

Менеджер новой формации:

Менеджер новой формации – это молодой профессиональный управленец, отвечающий современным требованиям ведения бизнеса. «Молодость и мобильность – основные характеристики национального рынка управленческих кадров», - свидетельствует институт Адама Смита по результатам опроса российского делового сообщества. Для этой категории не нужна «адаптация», она не предусмотрена рамками профессии, где главное – неукорененность, мобильность: «Эти мальчики, которые сюда приезжают, варяги, как мы их называем, на 2-3 года - они знают конкретно, за что они мучаются. Они получают деньги и уезжают опять же в Москву или Санкт-Петербург. Никто же не собирается здесь дальше жить» (руководитель отдела маркетинга, Лесоперерабатывающий завод). Про них не напишут «Вся его/её трудовая биография связана с родным заводом…» или «Прошел/прошла путь от…». Неудивительно, что совершенно непривычная и малопонятная простым рабочим ‘модель профессиональной карьеры менеджера’ внушает сомнения и подозрения в том, что «ссылают» не лучших, а тех кто, вероятно, не соответствует каким-то параметрам (из интервью с мастером). Если же говорить о позициях линейного менеджмента на промышленных предприятиях, то образ традиционных шагов роста и представлений о «правильной» карьере не претерпел такой трансформации, как карьера топ-менеджера. Тут другой хронометраж, счет идет не на полугодия, а на десятилетия: «Я пришел вот таким вот мальчонкой. Прошел все ступени и кем я стал? Начальником цеха. Мог ли я о таком мечтать! Пять лет начальником цеха – очень малый срок, только вхождение в дело. Я только сейчас по-настоящему стал уверен, стал уверенно чувствовать себя. Это очень большая ответственность» (начальник цеха, Машзавод).

Менеджеры низшего уровня:

Многие руководители по-прежнему считают, что и сейчас на производстве возможен должностной рост по старым шаблонам. Ставка делается на традицию смены поколений, на «выращивание» своих кадров, то есть производственников: «Я считаю, что на производстве надо, чтобы кадры начинали с низов. Я сам начинал с формовщика, прошел все степени. И главный инженер начинал с механика» (гендиректор, Завод стройматериалов). Однако, карьерная лестница современного выпускника профтехучилища вряд ли имеет реальные перспективы дотянуться до директорского кресла. В ходе управленческих реформ и перетрясок редко кто из новых владельцев и руководителей решается трогать линейный менеджмент - бригадиров, мастеров, начальников цехов. Тут дело с пополнением кадрового резерва обстоит ещё сложнее. Квалифицированные кадровые рабочие больше не пополняют список резервистов на вакансии цехового уровня. Достаточно типична ситуация на Трикотажной фабрике, где в ближайшие годы руководители производства одновременно достигнут пенсионного возраста. Квалифицированные рабочие - ровесники бригадирам и мастерам, к тому же они совершенно не стремятся занять их место. Уровень оплаты менеджеров низшего уровня одинаков или уступает кадровым рабочим, а ответственность несоизмеримо выше. Создание кадрового резерва руководителей среднего звена призвано сформировать группу, способную осваивать и проводить в рабочую среду предлагаемые собственником решения и новшества. Иными словами, в патерналистскую культуру производственных коллективов транслировать новую логику управленческих решений.

Менеджер новой формации:

Современные экономические условия ставят перед мастерами и начальниками цехов широкие задачи, требуют знакомства с «менеджериальной идеологией». Поэтому предприятия нуждаются в управленцах новой формации, в менеджерских качествах, имеющих очевидную поколенческую окраску. «Если раньше бригадиры были лучшие рабочие, рабочий класс, то сегодня этого совершенно недостаточно, бригадир должен быть управленец и экономист, психолог, это обязательно высшее образование, даже два высших образования – технолог и экономист-управленец, менеджер. Это требование сегодняшнего дня, это нужно менять обязательно на предприятии» (директор, Трикотажная фабрика). Инженерно-технические работники. «Это редкое качество «два в одном», которое, как правило, не бывает в жизни» Гораздо меньше, чем на менеджеров и рабочих, промышленные предприятия предъявляют спрос на инженерно-технических работников. Это связано с общей невостребованностью технических специалистов. Закрылись конструкторские бюро, отраслевые НИИ, свернуты собственные заводские разработки, прошли массовые сокращения ИТР. Многие предприятия, по сути, представляют собой производственные площадки. Такова судьба потерявших самостоятельность предприятий, включенных в производственные цепочки холдингов. Уже не нужны собственные КБ и лаборатории в прежних масштабах. Например, численность персонала Машиностроительного завода–6 в 1990-е годы сократилась в 3,5 раза, а инженерно-конструкторский состав уменьшился в 10 раз. Поэтому распространенной стала ситуация отказа от найма молодежи на позиции ИТР и дорабатывание до пенсии старых сотрудников, что подтверждается крайне низким уровнем оплатой труда этой категории.

Менеджер новой формации:

Однако на ряде предприятий намечается сдвиг в кадровой работе с ИТР, в том числе по линии омоложения технических служб. И здесь выбор тот же самый: либо удерживать особыми мерами работников-ветеранов, либо же привлекать молодых специалистов. Опираясь на введение стимулирующей схемы оплаты труда ИТР, новое руководство Машзавода начало с реформирования конструкторского отдела. Цель преобразований - выталкивание работников старой формации, которые не вписываются в атмосферу инновационной активности, предлагаемую новым руководством. «Если старики не хотят зарабатывать, у них пенсия уже есть», - говорит директор. Внедряется проектный подход к организации работы, согласно которому специалисты отдела самостоятельно определяют объем трудовой нагрузки. Таким образом, заработная плата будет существенно различаться в зависимости от интенсивности и результата труда работника: «Я покупаю услугу и я хочу знать, за что я плачу. Старый подход полностью развратил коллектив ИТР. Мы сейчас с этим боремся. Работники, особенно конструктора, в основном старые. Они и молодежь развращают. Видно, что молодежь приходит с горящим взором, а сейчас тухнет. Мы им оклады хорошие поставили, а выхлопа никакого. Они стали работать хуже. Мы пришли к выводу, что стимулов-то к труду нет. Ему чертеж выгоднее за месяц нарисовать, чем за два дня» (гендиректор, Машзавод). Формирование резерва инженерно-технических работников поощряется через развертывание рационализаторского движения, стимулирование технических инноваций, создание Советов и Школ молодых специалистов.

Инициативность молодых работников:

Приветствуется стремление работников повысить свою квалификацию. Ожидаемое собственником и администрацией низовое движение технической инициативы, когда предложение исходит непосредственно от самого работника, пока дает весьма скромные результаты. Обучение ИТР представлено единичными случаями. В отличие от менеджеров престиж инженерных профессий крайне низок, и приток молодых специалистов на вакансии в промышленность довольно слаб. Некоторые производства не испытывают нехватку новых специалистов, но есть и такие, которым они нужны. Особенно если поблизости нет профильных учебных заведений и обученных специалистов на локальном рынке труда. А приглашать как раньше выпускников из других городов - неосуществимо. Предприятия не в состоянии предоставить социальные гарантии в прежнем объеме, обеспечить молодых жильем, детскими садами и т. п. Буквально у нескольких предприятий остались на балансе общежития, они помогают справиться с проблемой кадрового голода за счет иногороднего найма или найма сельской молодежи, но никак не решают проблемы молодых специалистов. Примечательно, что промышленные предприятия, практикующие найм молодежи, предпочитают брать выпускников ВУЗов инженерных специальностей на места рабочих: «Сейчас не зазорно человеку с высшим образованием после института поработать слесарем, зная, что в перспективе он может вырасти до механика» (начальник отдела кадров, Лесоперерабатывающий завод). На благополучных предприятиях растет уровень требований к персоналу. Например, на Металлургическом заводе, расположенном в небольшом городе областного подчинения, начальник лаборатории и его заместитель – кандидаты наук. Эта тенденция прослеживается и по открывающимся инженерным вакансиям.

Требования к молодым работникам:

Сегодня уже недостаточно иметь только профильное образование. Требование знания иностранного языка – примета времени и признак ориентации найма на молодых кандидатов: «Не так давно мы объявляли конкурс на замещение инженерной должности с высшим образованием по специальности и свободным знанием английского языка. Это редкое качество «два в одном», которое, как правило, не бывает в жизни» (начальник отдела кадров, Лесоперерабатывающий завод). Интервью дают представления о микро-уровне отношений, описывают складывающиеся в коллективах фоновые практики, порой противоречащие генеральной линии официальных документов и провозглашенных миссий. Так, из интервью с начальником отдела статистики Лесоперерабатывающего завода узнаем о негласном принципе возрастного «выравнивания» вверенного ему коллектива, своеобразном методе интеграции молодежи. Молодой человек пришел на завод после учебы 4,5 года назад и уже называет себя «старожилом отдела». В комплектовании вверенного коллектива он нацелен только на молодежь: Респондент: Резюме - это просто смотришь, допустим, если 35 лет, ему тяжелее будет в нашем коллективе адаптироваться, в котором 25-ти или 28- летние. Интервьюер: То есть если бы к Вам пришли два человека, одному 25 лет, другому 40… Респондент: При одинаковой характеристике, я не взял бы его (второго). Человека можно и научить, а заставить человека влиться в коллектив невозможно. Отметим, что критерием отбора выступает возрастная, вернее, поколенческая компетенция. Рабочий класс. «Ставку делаем на старых опытных и молодых инициативных» На первый взгляд, инноваций в работе с рабочей молодежью нет, все очень привычно - конкурсы профмастерства, производственного соревнования, обучение смежным специальностям, проведение аттестации молодых работников.

Поддержка молодежи разных статусных позиций:

Влияет и отсутствие конкурентных рабочих мест на локальном рынке труда. Существование таких производственно–поселенческих сообществ дает возможность контроля не только производственной, но и внепроизводственной жизнедеятельности. Возвращаясь к описанной выше ситуации с наймом на место пенсионеров молодых родственников, стоит обратить внимание на возможность отправления власти и функции дополнительного контроля: «Им (пенсионерам) так психологически легче уходить, да и в семье все равно остается кормилец. А нам удобно, что за молодежью всегда есть присмотр. В случае чего всегда можем позвонить и пожаловаться, мол, ваш-то что-то опаздывать стал, провели бы беседу» (зам начальника цеха, Электротехнический завод-2). В этом плане интересен Завод строительных материалов–3 - предприятие, не относящееся к категории градообразующих, но исповедующее ту же философию, «философию Севера». Среднее по численности занятых (400 человек) и расположенное в областном центре, оно свою корпоративную культуру строит на принципах изолированных локальных сообществ, когда организация становится работнику и его семье отцом родным, «занимается нашими рабочими, семьями, детей в садики, школы, институты устраивает, жилищные вопросы решает». Идея создания обволакивающей работника социальной инфраструктуры принадлежит гендиректору и коренится в его личном опыте жизни на Севере. По словам гендиректора, все материальные вложения в работников направлены на сохранение стабильного высокопрофессионального коллектива. Здесь реализуются невиданные по нынешним временам социальные программы, направленные, в том числе, и на поддержку молодежи разных статусных позиций.

Повышение интереса у молодых работников:

Оплата обучения детей работников в ВУЗах, ссуды и жилищная программа (коттеджи – для высшего звена, малоквартирные дома - для рядовых ИТР, кредиты на приобретение жилья – для рабочих). Результат – высокая степень идентификации с коллективом, корпоративная солидарность, встроенность деловых отношений в родственные и проявление семейственности в качестве важного фактора социальной структуры предприятия. Создание привлекательных рабочих мест для молодежи способствует стабильности коллектива. «У нас есть случаи: дед работает, сын и внук. Куда ни глянь - все родственники» (гендиректор, Завод строительных материалов-3). Социальное обеспечение производственного процесса в целях интеграции молодых работников признается руководителями в качестве перспективного направления, не упирающегося исключительно в культурно-досуговую деятельность. Инициируя сверху, как это происходит в большинстве случаев, молодежные объединения, движение КВН или привлекая молодежь к обсуждению социальных проблем, предприятия попутно решают задачу «кузницы кадров». Выбирают лучших, отсеивают посредственных. «Если человек участвует в делах молодежи, он становится заметен на уровне руководства цеха. Соответственно, что руководство цеха, видя перспективного молодого работника, который успевает и на производстве и в общественных делах, естественно, старается или поощрить или продвинуть выше. Молодой работник, получается, сам заинтересован в участии в делах молодежи» (зампредседателя молодежной организации, Металлургический завод-4). В то же время молодежные общественные организации внутри предприятий не являются самостоятельными по причине зависимости от инициативы и ресурсной поддержки со стороны руководства.

Молодежные организации:

Любая организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется и регулируется для достижения одной или нескольких общих целей, исходя из интересов, объединивших эту группу людей. В России организация является юридическим лицом, которое имеет регистрацию в органах власти (а если ее деятельность связана с получением прибыли — и в налоговых органах), один или несколько расчетных счетов в банке, свою печать, юридический адрес, устав, учредительный договор, финансовую самостоятельность.

В Статистическом регистре хозяйствующих субъектов и общественных организаций Федеральной службы государственной статистики в качестве единиц статистических наблюдений выделяют организации, индивидуальных предпринимателей, местные единицы — все они могут функционировать в сфере молодежного движения.

Молодежные организации относятся к некоммерческим организациям. Их деятельность регулируется ст. 117 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), где сказано: «Общественными и религиозными организациями (объединениями) признаются добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей.

Общественные и религиозные организации являются некоммерческими организациями. Они вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям» [2, с. 177].

Молодежные организации:

Молодежные организации — юридические лица, прошедшие государственную регистрацию, созданные в установленном законодательством Российской Федерации порядке, их филиалы, представительства и иные подразделения.

Таким образом, молодежная организация представляет собой не простую совокупность состаншюших ее частей, а систему, основными принципами формирования которой являются:

1) целостность — несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;

2) структурность — возможность описания системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;

3) взаимозависимость структуры и среды — система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия;

4) иерархичность — каждый элемент системы, в свою очередь, может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы;

5) множественность описания каждой системы, дающая макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачами системного подхода являются идентификация целого, объяснение поведения и свойств целого с точки зрения его роли и выполняемой функции.

Модель управления молодежной организацией :

Модель управления молодежной организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

• концептуальная, если она рассматривается, в принципе, как модель системы управления в какой-либо области молодежной политики;

• эмпирическая, если рассматривается конкретная молодежная организация;

• человеко-компьютерная, если в контур управления организацией включена компьютерная система обработки и хранения информации;

• замкнутая или открытая — в зависимости от взаимосвязи с окружающей общественно-политической средой, решаемых задач и используемой для этого информации — только внутренней или связанной с окружающей средой;

• временная, если организация создается на определенный срок или периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

Молодежные организации функционируют как в общественной и трудовой области, так и в области совершенствования вкуса и интереса молодежи и удовлетворения их спроса на интеллектуальную собственность, духовные запросы, в области развития общественно-политических взглядов и устремлений. В молодежной сфере как ни в какой другой по мере удовлетворения потребностей молодых людей проявляется закон роста и взаимосвязи их интересов, спроса и потребления.

Направления развития молодежных организаций :

Направления развития молодежных организаций следующие:

- политические организации;
- спортивные организации;
- творческие (по профессиям) союзы;
- студенческие организации;
- детские организации (пионеры, скауты);
- правозащитные организации;
- радикальные организации («скинхеды», националисты идр.);
- познавательные организации;
- организации по интересам (отрасли культуры, автомобилизм, болельщики спортивных клубов);
- молодежные клубы;
- экологические организации;
- благотворительные организации;
- землячества;
- поисковые организации;
- краеведческие организации;
- религиозные организации;
- молодежные жилищные кооперативы (МЖК).

Виды молодежных организаций:

Кроме того, молодежные организации, разделяются по территориальному признаку на:

- общероссийские, которые действуют на всей территории России или на большой части субъектов Федерации;
- межрегиональные, которые действуют только в нескольких субъектах Федерации;
- региональные, которые действуют только в одном субъекте Федерации или даже его части.

Анализ направлений создания и развития молодежных организаций показывает, что они могут быть как формально организованными (политические, жилищные, профессиональные и др.), так и неформальными (по интересам, экологические и др.).

Молодежь, создавая организацию и вступая в нее, аргументирует свое решение следующим образом:

- необходимость обогатить свой досуг — 43,4%;
- необходимость выразить свою личность — 34,1 %;
- иметь защиту в молодежной организации — 8,5%;
- стремление к участию в политической жизни — 7,8%;
- стремление к общению — 6,2%.

Рейтинг молодежных организаций :

Рейтинг молодежных организаций, и выявленного ими желания работать в них, выглядит следующим образом (в процентах):

- спортивные организации — 23,9;
- правозащитные — 16,2;
- экологические — 13,0;
- творческие союзы — 12,8;
- студенческие организации — 10,1;
- жилищные — 8,4;
- благотворительные — 8,4;
- профессиональные союзы — 7,3;
- политические — 6,2;
- краеведческие — 3,2;
- другие организации — 3,9;
- не хотят участвовать в работе молодежной организации — 29,6% опрошенной молодежи.

Система управления организацией, в том числе и молодежной, состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некая самостоятельная система. Компоненты системы обладают определенными свойствами, или характеристиками, которые воздействуют на функционирование организации, ее динамичность, точность, надежность, гибкость и другие параметры, что предопределяет принцип альтернативности при создании и развитии организации.

Молодежные организации:

Таким образом, молодежная организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей молодыми людьми, которые реализуются с помощью решения проблем по удовлетворению интересов и осуществления необходимых для этого операций. Лица, ответственные за принятие и выполнение таких решений, т.е. менеджеры и исполнители решений — специалисты-управленцы, объединены системами взаимодействия.

В молодежной организации существуют два типа взаимодействия: формальное (вертикальное и горизонтальное), отражающее организационную структуру организации, и неформальное (в основном горизонтальное), возникающее на основе реализации интересов между отдельными менеджерами и специалистами, а главное, между владельцами и носителями интеллектуальной собственности, конкретной идеи.

В молодежных организациях менеджмент как управляющая подсистема организации (орган управления) является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах, получая о нем, соответственно, разные представления:

- во взаимосвязи между организацией и внешней средой;
- во взаимосвязи между объектом управления (молодежным коллективом) и менеджментом;
- во взаимосвязях руководства, управленцев и обслуживающего персонала системы менеджмента;
- по этапам формирования и принятия решений.

Управление молодыми работниками. Вывод

Проект, посвященный менеджменту и трудовым отношениям на современных российских предприятиях, зафиксировал нарушение традиционного воспроизводства рабочей силы. Промышленные предприятия в роли работодателя потеряли былую привлекательность. Слаб рынок молодежных вакансий, неразвит студенческий рынок труда. Высока ориентация выпускников различных учебных заведений на продолжение обучения. Все меньше вчерашних школьников получают рабочие специальности в училищах и техникумах, все меньше выпускников технических факультетов идут работать в промышленность. Да и немногие предприятия сохранили или возрождают такое направление работы с персоналом, как привлечение, интеграция и адаптация выпускников учебных заведений. В статье рассмотрена молодежная политика промышленных предприятий: что предлагают молодым соискателям, что вкладывают в образ привлекательного для молодежи рабочего места, каким образом оно конструируется, чем наполняется. Внутрифирменное обучение, наставничество, профориентация, возрождение молодежных заводских организаций, обучение за счет предприятия – вот некоторые меры, к которым прибегают сегодня предприятия. Только благополучные в финансовом отношении организации позволяют себе комплекс системных мероприятий по планированию карьеры молодых работников. Реализация карьерных притязаний, ясные перспективы профессионального и должностного роста, социальное инвестирование в молодых специалистов и рабочих – такова практика передовых предприятий, чаще всего градообразующих или участников крупных хозяйственных объединений.

Управление молодыми работниками. Вывод

Поддержка молодых работников призвана, в первую очередь, укоренить реципиента помощи на своем рабочем месте, стимулировать труд и мотивировать дальнейшее профессиональное совершенствование. В укоренении молодежи не последнюю скрипку играют социальные услуги на предприятии. Их влияние на стимулирование труда молодежи важно, но все-таки не может перевесить более весомый фактор – низкую оплату труда начинающих работников. Программы по адаптации, возможно, находятся в каком-то незримом противоречии с популярной в молодежной среде моделью карьеры, предполагающей высокую мобильность, неукорененность, отрицание традиционной ценности работы на одном рабочем месте, готовность к обучению и полному переобучению, смене рода деятельности. Жизненные притязания и стили потребления молодежи производят впечатление далеких от индустрии с её пост-советскими промышленными предприятиями. Не каждый завод или фабрика может предложить работу выпускникам престижных факультетов менеджмента или маркетинга. Редко где есть полновесные структуры, готовые принять начинающего юриста или аналитика рынка. Еще реже – высокий уровень оплаты труда молодых специалистов. Вопрос о том, насколько адекватна требованиям молодежи та система социальных гарантий и благ, выстроенная традиционными предприятиями, как она стыкуется с логикой индивидуализма, достижительной мотивацией и независимостью от работодателя в решении внепроизводственных вопросов, остается без однозначного ответа. Эта тема может стать основой будущих исследований, где объектом и ключевыми информантами станут непосредственно молодые работники промышленных предприятий.

Управление молодыми работниками. Вывод

Однако далеко не вся молодежь «прогрессивна», а старики – носители эдакой замшелой советской трудовой этики. Молодежный контингент тоже неоднороден. Не все категории молодой рабочей силы одинаково востребованы. Мотивация руководителей привлекать на свои предприятия различна. Для разных групп персонала применяются разные стратегии ректуринга, адаптации и интеграции. Если культура управленческих слоев переживает быстрые процессы перестройки, то культура рабочего класса более традиционна и обладает инерцией. Изучение статусной динамики и моделирования профессиональной карьеры в условиях маргинальной ситуации с занятостью молодежи на промышленных предприятиях страны можно считать практической задачей, затрагивающей регулирование социально-трудовых отношений.

Управление работниками пенсионного возраста:

Большинство работодателей с подозрением относятся к работникам за 50. Они считают их неэффективными. Между тем, американские исследователи доказывают обратное и советуют компаниям почаще нанимать людей преклонного возраста. Бытует мнение, что сотрудники старшего возраста не владеют новыми технологиями и не обладают гибким мышлением. Согласно исследованию консалтинговой компании, Towers Perrin работники в возрасте за 50 работают не хуже молодых. По результатам опроса 35 000 сотрудников крупных корпораций, работники старшего возраста более ориентированы на клиентов, а молодежь – на достижение собственных целей. Исследования показали, что годовая прибыль компаний с более высоким уровнем "клиентоориентированности" работников часто превосходит средний уровень прибыли других предприятий в той же отрасли. В ходе исследования выяснилось, что работники преклонного возраста довольно легко обучаются новым технологиям. Исследователи доказали также, что старые люди могут быть такими же новаторами, как и молодые. Креативность бывает двух видов. Люди, обладающие творческим потенциалом первого вида, разрушают традиции и правила, люди со вторым видом креативности создают новое на основе ранее приобретенных знаний. В организации же полезны люди обоих видов. Однако, вышеописанный подход – американский. По данным Министерства труда США, среди пенсионеров, отстранённых от работы не по своей воле, уровень самоубийств в 12 раз выше среднего. Результаты исследований отечественных социологов фиксируют более высокий уровень стресса людей старших возрастных групп, тенденцию его роста у неработающих пенсионеров.

Управление работниками пенсионного возраста:

В категории граждан, чей возраст - 50 лет и старше, можно выделить две группы, различающиеся по состоянию своего трудового потенциала. К первой относятся пожилые люди, у которых снижаются сенсорно-моторные характеристики и творческие способности, в результате падает профессиональная самооценка и удовлетворенность трудом: человек планирует оставить работу. Во второй группе сосредоточены те, кто сохраняет свой потенциал, подтверждаемый, в том числе, высокой самооценкой, уважением со стороны окружающих. Большинство менеджеров по персоналу украинских и российских компаний постсоветского пространства небезосновательно главной проблемой персонала предпенсионного возраста считают консервативность. Получив образование и сформировавшись, как профессионалы, во времена СССР, работники чаще всего не имеют опыта в ведении бизнеса, не выдерживают темпов развития современного бизнеса. Сотрудники в возрасте, в основном, заняты в таких сферах, как финансы, бухгалтерия, хозяйственные службы, где процессы идут довольно медленно. На сегодняшний день, в среднем, возрастное ограничение при приеме на работу составляет 45 лет, что на 5-10 лет больше, чем 10 лет назад. В то же время, предприятия берут курс на высвобождение избыточных работников предприятия или «выдавливание» экономическими мерами. Для этого целесообразно ужесточить контроль над трудовой дисциплиной и предложить заменяемым работникам пенсионного возраста добровольный уход на благоприятных условиях. Снижения числа работающих пенсионеров добиваются через денежную стимуляцию (выплату единовременного пособия при выходе на пенсию), предложение льготных условий расторжения трудового договора.

Управление работниками пенсионного возраста:

На одном из предприятий, например, пик высвобождения пенсионеров был отнесён на весенний период (время увеличения активности работ на приусадебных участках) с предложением компенсации в размере трёх окладов с переводом в статус "почётного работника предприятия" и принятием на себя соответствующих обязательств (согласно установленному статусу). К радикальным способам «выдавливания» можно отнести ликвидацию надбавки за стаж работы на предприятии. В этом заключено и противоречие, отражающие поиск предприятиями эффективных механизмов омоложения штата. Надбавка за выслугу лет призвана играть и стимулирующую роль в долговременности отношений работодатель – работник. К мерам поэтапного высвобождения персонала также относятся неполный рабочий день, работа 2-3 дня в неделю с соответствующим понижением заработной платы. Такой подход позволяет сгладить резкий переход от статуса занятого в статус пенсионера. Для проведения политики высвобождения персонала необходимо предварительно сформировать резерв кадров и целенаправленно готовить перспективных сотрудников для занятия должностей редких специалистов пенсионного и предпенсионного возраста. Наибольший результат приносит постановка молодых сотрудников в непосредственное подчинение "заменяемым" специалистам, с переводом пожилых работников (по мере удовлетворительного освоения молодым сотрудником новых обязанностей) на оплачиваемую должность внутреннего консультанта. Поиски компромисса с работающими пенсионерами призваны решить сразу несколько задач: и омолодить штат, и обеспечить передачу опыта, и сохранить социальную гармонию в организации.

Выводы:

В данной работе раскрыты особенности управления некоторыми группами сотрудников: женским коллективом, молодыми сотрудниками, работниками преклонного возраста. Несмотря на то, что, на первый взгляд данные группы являются проблемными, правильный подход и комплекс мероприятий позволят добиться продуктивной работы. Женщины по природе своей склонны к интригам и сплетням. В коллективе, на 70% состоящем из представительниц прекрасного пола, неминуемо возникновение проблем подобного характера. Задача руководителя в этом случае – заинтересовать сотрудниц работой, отвлечь на выполнение ответственных заданий, применить метод групповой работы. Молодые сотрудники – самый перспективный пласт персонала. Благодаря профессионализму HRотделов организации, выпускники перспективных вузов могут быть привлечены к работе и, благодаря правильно организованному процессу адаптации, стать успешными работниками, сформировать кадровый резерв. Следует уделять особое внимание молодым «хай-по» сотрудникам, имеющим значительный управленческий потенциал. Что касается сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста, в украинской и российской практике существует понятие «выдавливание» на пенсию с использованием экономических стимулов. Распространена практика предложения оплачиваемой должности консультанта при организации, неполного рабочего для или недели. Таким образом, рассмотренные в работе методы решения проблем и наиболее эффективного использования персонала призваны создать благоприятный климат в организации, настроить сотрудников на рабочий лад и обеспечить успешную деятельность организации в целом.

Благодарю за внимание!