

УДК 65.05
ББК 331.108.2

Lazarev Alexander Vladimirovitch,
general director of OJSC «Volgogradneftemash»,
Volgograd,
e-mail: office@vnm.ru

Лазарев Александр Владимирович,
генеральный директор ОАО «Волгограднефтемаш»,
г. Волгоград,
e-mail: office@vnm.ru

Moskovtsev Alexander Fedorovitch,
doctor of economics, professor,
dean of the faculty
of economics and management, head of the department
of management, marketing and production arrangement
of Volgograd state technical university,
Volgograd,
e-mail: mmop@vstu.ru

Московцев Александр Федорович,
д-р экон. наук, профессор, декан
факультета экономики и управления, зав. кафедрой
менеджмента, маркетинга и организации производства
Волгоградского государственного
технического университета,
г. Волгоград,
e-mail: mmop@vstu.ru

Godenko Aleksey Efimovitch,
candidate of technical sciences,
acting head of the department of applied mathematics
of Volgograd state technical university,
Volgograd,
e-mail: forstud@vstu.ru

Годенко Алексей Ефимович,
канд. техн. наук, и. о. зав. кафедрой
прикладной математики Волгоградского
государственного технического университета,
г. Волгоград,
e-mail: forstud@vstu.ru

РЕАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВОЛГОГРАДНЕФТЕМАШ»

REAL POSSIBILITIES AND PERSPECTIVES OF PERSONNEL ASSESSMENT ON THE EXAMPLE OF OJSC «VOLGOGRADNEFTEMASH»

Смена исторических эпох, переход к рыночной экономике обусловили необходимость в новых кадровых технологиях. Аттестация – одна из таких технологий, проводимая в рамках комплексной оценки персонала предприятия. При грамотном подходе к данному направлению работы может быть получен определенный экономический и социальный эффект. В современной ситуации к отрицательным моментам использования аттестации в работе организации можно отнести отсутствие правовой базы, к преимуществам – возможность использования технических средств, программного обеспечения. ОАО «Волгограднефтемаш» использует в своей работе весь арсенал современных методов управления персоналом. Разработанный специалистами Волгоградского государственного технического университета программный продукт, призванный оценить персонал организации по ключевым компетенциям, апробированный на указанном предприятии, доказал свою эффективность, помог определить основные направления кадровой политики на ближайшую перспективу.

The change of historical epochs, transition to the market economy caused the necessity in new technologies for human resources management. Attestation is one such technology conducted in the framework of the complex evaluation of the company personnel. The specific economic and social effect can be obtained in case of the competent approach to such type of activity. Currently, the negative aspects of applying certification in the company work include the lack of legal basis; the advantages include the possibility of use the technical means, and software. Open joint stock company «Volgogradneftemash» uses the entire range of modern methods of the human resources management in its activity. The software product developed by the experts of Volgograd state technical university, designed for evaluation of the company personnel by the key competences,

and tested at the specified company has proved its effectiveness, and helped to determine the basic directions of the policy of human resources management for the nearest future.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, аттестация, факторный анализ, деловые качества работника, профессионально-квалификационный уровень, сложность выполняемой работы, результат работы, метод Хея, метод 360°.

Keywords: human resources management, evaluation of personnel, certification, factor analysis, business qualities of the employee, professional level of qualification, complexity of the work performed, result of the work, Hay method, method 360°.

Управление представляет собой не что иное,
как настраивание других людей на труд.

Ли Якокка

Так сложилось, что смена исторических эпох так или иначе влияет на язык: появляются одни и исчезают другие слова, ранее используемые понятия приобретают новый смысл. В кадровой политике предприятий сказанное отразилось самым парадоксальным образом. В переводе с древнегреческого парадокс – ситуация, которая может существовать в реальности, но не имеет логического объяснения. Например, модным явлением на протяжении лет пятнадцати стало переименование кадровых служб предприятий на службы управления персоналом (УП) или даже подразделения по управлению человеческими ресурсами (УЧР). Часто на такое переименование идут, не вполне осознавая, к каким результатам могут привести такие безобидные мероприятия. Ведь каждое из указанных словосочетаний несет в себе особую смысловую нагрузку. Например, управление человеческими ресурсами постулирует рассмотрение

системы управления сотрудниками компании через призму «мотив-стимул», предполагая, что объектом управленческого воздействия является человек мотивационный. Если же говорить о системе управления персоналом, то здесь указанная система «мотив-стимул» замыкается на аттестации как основе системы стимулирования персонала (рис.).

Управление персоналом – комплекс методов, процедур, способов воздействия на сотрудников организации с целью приведения предприятия к желательным с позиции экономических показателей результатам. Аттестация – одна из таких процедур, или, выражаясь профессиональным языком, одна из кадровых технологий.

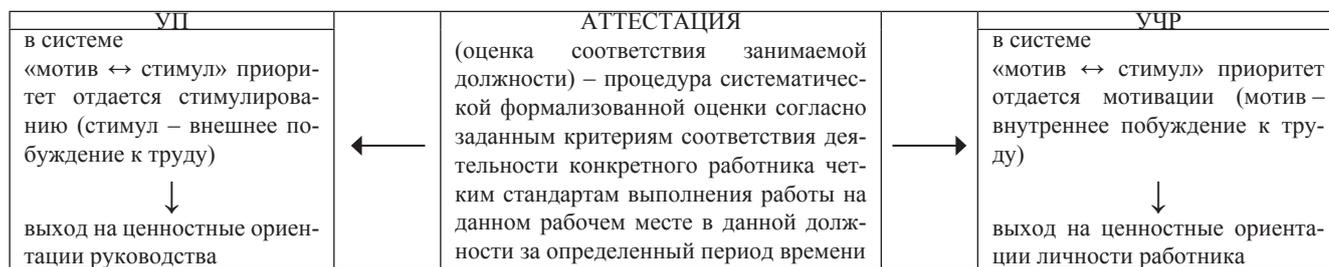


Рис. Место аттестации в разных концепциях в системе управления персоналом

Парадоксальность использования понятия «аттестация» заключается в том, что определение ее дается только в учебной или научной литературе, несмотря на то что процедура проведения аттестации была знакома советским кадровикам. Аттестация как отдельный блок работы по организации труда служащих была введена в 1973 году постановлением Совмина СССР. Положение о порядке проведения аттестации, утвержденное постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР в 1973 году, не отменено до сих пор и может служить нормативной базой для проведения указанной процедуры на современном предприятии [1]. В Трудовом кодексе РФ данное понятие не закреплено. Действующие нормативные акты, регулирующие порядок и механизм проведения аттестации, носят ведомственный или отраслевой характер. В соответствии с ними обязательность проведения аттестации установлена, например, в отношении работников, осуществляющих деятельность, связанную с оперативно-диспетчерским управлением в электроэнергетике, работников библиотек, педагогических работников, работников опасных производственных объектов и др. В остальных случаях законодательство не обязывает работодателя устанавливать и проводить процедуру аттестации в организациях. Сложность может возникнуть у работодателя только в случае увольнения работника в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работе, подтвержденным результатами аттестации в соответствии со ст. 81 Трудового кодекса РФ. Несмотря на то что у рассматриваемой процедуры нет унифицированного порядка проведения, закрепленного законодательно, судебная практика показывает, что успешность процедуры во многом определяется наличием обязательных элементов (табл. 1).

Таблица 1

Обязательные элементы процедуры аттестации

Элементы процедуры аттестации	Назначение
Период проведения аттестации	Для того чтобы аттестация стала неотъемлемым элементом управления, необходимо проведение процедуры периодически, не от случая к случаю. Идеальный вариант (с учетом трудозатрат кадровых служб на проведение процедуры) 1 раз в 3–5 лет. При этом следует иметь в виду, что на оформление материалов аттестации (составление графика, сбор материала, заполнение аттестационных листов, протокола заседания комиссии) отводится 0,76 чел./час по каждому работнику.

Окончание табл. 1

Элементы процедуры аттестации	Назначение
Формализованная оценка	В организации должны быть разработаны Положение об аттестации (в случае спорной ситуации помогает отстоять позицию организации в суде), формы с четкими понятными критериями оценки; обязательно должен быть сформулирован четкий и доступный пониманию алгоритм оценки. Особое внимание должно быть уделено Положению об аттестации, оно должно включать в себя: 1) категории работников, подлежащих аттестации; 2) периодичность и сроки проведения аттестации; 3) информирование работников; 4) характер и цели аттестации (плановая, внеплановая, досрочная); 5) регламент работы аттестационной комиссии; 6) участие профсоюза в проведении аттестации (ст. 81 Трудового кодекса РФ); 7) итоговые документы аттестации (отчет о проведенной аттестации, общий приказ (распоряжение) о мероприятиях по итогам аттестации, приказы по конкретным сотрудникам).
Критерии соответствия должности	Главное условие проведения аттестации – понимание работником своего места и роли в организационном процессе. Для этого в организации каждый работник должен понимать и знать критерии, по которым оценивается работа в данной должности; критерии соответствия данной должности, а также стандарты выполнения порученной работы прописываются в отраслевых, ведомственных документах, локальных документах (положении о подразделении, должностной инструкции специалиста).
Континуум места и времени	Как условие объективности проводимой оценки в контексте однородности факторов проведения аттестации должны соблюдаться требования одномоментности происходящего.

Однако оформление документов и соответствие четкому регламенту – одна сторона вопроса. Содержательная часть процедуры проведения аттестации заключается в выборе методологии ее проведения. Анализ литературы по вопросам проведения аттестации показывает, что, несмотря на

Характеристика факторов, оцениваемых в ходе проведения аттестации в ОАО «Волгограднефтемаш»

Фактор	Характеристика
Профессионально-квалификационный уровень	Определяет требуемые опыт, стаж работы, выполняемые работником с учетом проводимой рационализаторской/научной деятельности
Деловые качества работника	Складываются из совокупности характеристик (признаков) работника, обусловленных выполняемой работой и профессионально-квалификационным уровнем работника: 1) компетентность; 2) способность четко организовать свою работу; 3) мера ответственности за выполняемую работу; 4) самостоятельность, инициативность; 5) способность к освоению новых способов/методов работы; 6) работоспособность; 7) контакты с другими работниками.
Сложность выполняемой работы (трудовых функций)	Позволяет охватить все нюансы выполняемой работы с точки зрения технологической сложности выполняемых работ, степени самостоятельности в процессе выполнения трудовых функций, масштаб и сложность руководства
Результаты труда	Учитывает количественный и качественный аспекты выполнения трудовых функций в контексте соблюдения временных и технологических нормативов, требований локальных нормативных актов и др.

все многообразие представленных методов (часто многообразие заключается в множественности названий одного и того же метода), к осуществимым на практике можно отнести следующие: рейтинговый метод, письменный метод, метод поведенческих рейтинговых шкал, управление по целям, сравнительные методы [2]. Каждый из представленных методов «грешит» субъективизмом, но это «побочный эффект» любой аттестации, так как оценивают и оцениваются люди. Это выводит исследователей еще на один аспект аттестации – чья оценка будет наиболее адекватной: руководства, коллег, клиентов, подчиненных, сторонних экспертов. В литературе по аттестации во избежание указанного недочета советуют прибегать к так называемому «методу 360°». Словосочетание не совсем корректно. Метод отвечает на вопросы «Как?», «Каким образом?» В данном случае определяется лишь субъектный состав экспертов (более уместным является ответ на вопрос «Кто?»).

Вопрос состоит в том, для чего нужна современному промышленному предприятию затратная по времени, отчасти неприятная с морально-этической стороны процедура (ни для кого не является секретом, что в ситуации правового беспредела аттестация может быть использована для увольнения ненужных сотрудников). Вопрос решается неоднозначно, если мы рассматриваем предприятие с позиции его стратегического положения, тогда и о персонале говорят в терминологии конкурентоспособности. Конкурентоспособность персонала проявляет себя в следующих ипостасях: компетентность (компетенции) персонала, кадровый потенциал, доля талантливых работников, организационные способности, динамические способности организации. Но как это можно оценить? Вопрос далеко не однозначный. Некоторые работодатели в своем желании «соответствовать» доходят до абсурда, используя в качестве критериев оценки эрудицию и даже хобби своих сотрудников.

В ОАО «Волгограднефтемаш» пошли по другому пути. ОАО «Волгограднефтемаш» – крупнейший российский производитель технологического оборудования для газовой, нефтяной и нефтехимической отраслей промышленности. Технические и производственные возможности завода, применение новейших технологий обусловили потребность в конкурентоспособном персонале. Насколько конкурентоспособен персонал предприятия, было решено проверить при помощи приглашенных экспертов. Был разработан программный продукт, учитывающий специфику работы персонала данного предприятия. Проведена его апробация. Перед проведением процедуры аттестации были определены:

- значимые для должности факторы;
- признаки, характеризующие во всей полноте проявление факторов;
- значимость каждого фактора в системе оценки должности;
- значимость признака в системе отдельного фактора;
- порядок действий каждого лица, участвующего в процедуре аттестации.

За базу оценки технических специалистов ОАО «Волгограднефтемаш» выбран метод факторной оценки должности. Факторные методы оценки пользуются большой популярностью на Западе [3].

В предложенной специалистами методике факторы агрегированы в четыре группы (табл. 2), которые с учетом существенных признаков способны охарактеризовать должность (специалиста) во всех аспектах.

Следует особо подчеркнуть преимущества апробированной в ОАО «Волгограднефтемаш» методики:

1) методика создавалась для аттестации труда работников одного профиля работы, поэтому были использованы единые стандарты оценки;

2) появляется возможность определить экспертов. Уже отмечалось, что процедура аттестации априори субъективна, поэтому вся практика в сфере управления персоналом нацелена на выработку такой методологии, которая позволила бы выбирать из неограниченного круга экспертов (коллеги, руководство, подчиненные, клиенты, партнеры по бизнесу) оптимальный состав. В методике степень субъективности экспертов проранжирована: очевидно, что оценка руководителем специалиста более значима, чем оценка коллеги или подчиненного, ограниченного в своей оценке субординационными отношениями;

3) в предложенной методике решается задача преодоления другого рода субъективизма. Эксперт видит оценки на уровне в диапазоне от «неудовлетворительно» до «отлично», на самом деле «стоимость» признаков, и соответственных факторов, значительно различается;

4) самое главное – методика пытается уйти от оценки личностных качеств в пользу связанных непосредственно с работой специалиста.

Апробация методике показала свою действенность, ряд результатов требует детального анализа, самое важное – определены реальные направления работы с персоналом на ближайшую перспективу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалифицированных категорий и дифференциации должностных окладов): нормативно-производственное издание. М.: Экономика, 1989. 54 с.
2. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
3. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. СПб.: Питер, 2004. 880 с.
4. Ващенко А. Н. Экономические интересы и закономерности формирования мотивации труда // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 2 (19). С. 72–82.
5. Балашова Н. Н., Ващенко А. Н. Экономический закон распределения жизненных благ по труду и механизмы его действия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 2 (19). С. 82–92.

REFERENCES

1. Methodical recommendations on evaluation of complexity and quality of the work of experts (to establish the skilled categories and differentiation of salary): regulatory-and-production edition. M.: Economics, 1989. 54 p.
2. Borisova E. A. Evaluation and certification of personnel. SPb.: Piter, 2003. 256 p.
3. Henderson P. I. Compensation management. SPb.: Piter, 2004. 880 p.
4. Vashchenko A. N. Economic interests and appropriateness of formation of the labor incentives // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. # 2 (19). P. 72–82.
5. Balashova N. N., Vashchenko A. N. Economic law of distribution of the welfare according to the labor, and the mechanisms of its functioning // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. # 2 (19). P. 82–92.

УДК 65.05

ББК 331.108.2

Копылов Алексей Владимирович,

candidate of economics, assistant professor of the department of management, marketing and production arrangement of Volgograd state technical university, Volgograd,
e-mail: kopilov@bk.ru

Копылов Алексей Владимирович,

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и организации производства Волгоградского государственного технического университета, г. Волгоград,
e-mail: kopilov@bk.ru

Gorelova Irina Valeryevna,

candidate of economics, assistant professor of the department of taxation and audit of Volgograd branch of the Russian academy of national economy and the state services at the RF President, Volgograd,
e-mail: tonechka0606@yandex.ru

Горелова Ирина Валерьевна,

канд. экон. наук, доцент кафедры налогообложения и аудита Волгоградского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Волгоград,
e-mail: tonechka0606@yandex.ru

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

HUMAN RESOURCES TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT: PRACTICAL ASPECT

Стратегия призвана формировать образ будущего объекта стратегирования. Отсюда вытекает требование рассмотрения всех задействованных в производстве ресурсов как стратегических. Прежде всего это относится к человеческим ресурсам. Главный выбор, который делает предприятие, используя аттестацию в качестве элемента стратегического управления, – выбор оптимальной методики ее проведения. Современные возможности позволяют упростить процесс проведения аттестации. Использование современных инструментов («ИС предприятие» выступает в качестве операционной платформы) позволило создать авторам уникальный программный продукт для оценки персонала предприятия.

The strategy is aimed at forming the image of the future object of the strategy development. Hence, the requirement of consider-

ing all resources involved in the production as strategic is arisen. First of all, this applies to human resources. The main choice that is made by the company using certification as the element of strategic management is the selection of the optimal method of its implementation. The modern possibilities allow simplifying the process of certification. The use of the modern tools («ИС» serves as the operation platform) has allowed the authors creating the unique software product for evaluation of the company personnel.

Ключевые слова: стратегия, стратегические ресурсы, управление персоналом, оценка персонала, аттестация, факторный анализ, деловые качества работника, профессионально-квалификационный уровень, сложность выполняемой работы, результат работы, рейтинговый метод.

Keywords: strategy, strategic resources, human resources management, evaluation of personnel, certification, factor