

7. On ensuring fertility of agricultural lands on the territory of Krasnodar region: The law of the Krasnodar region dated 07.07.2004 № 725-KZ // System GARANT [Electronic resource]. URL: <http://base.garant.ru/hotlaw/krasnodar/105615/> (date of viewing: 15.03.2015).

8. Agriculture of Krasnodar region: statistical collection / Territorial authority of the Federal service of state statistics of Krasnodar region. Krasnodar, 2014. 235 p.

9. On approval of the results of the state cadastral valuation of agricultural lands on the territory of Krasnodar region: The decree of the head of administration of Krasnodar region dated 30.11.2006 № 1071 // System GARANT [Electronic resource]. URL: <http://base.garant.ru/23940002/> (date of viewing: 15.03.2015).

УДК 331.1  
ББК 65.291.6

**Kozhanov Nurlan Tlepbayevich,**  
senior lecturer of the department  
of industrial management and economics  
of power engineering  
of Novosibirsk State Technical University,  
Novosibirsk,  
e-mail: [nurlan.kojanov@yandex.ru](mailto:nurlan.kojanov@yandex.ru)

**Кожанов Нурлан Тлепбайевич,**  
ст. преподаватель кафедры производственного  
менеджмента и экономики энергетики  
Новосибирского государственного технического  
университета,  
г. Новосибирск,  
e-mail: [nurlan.kojanov@yandex.ru](mailto:nurlan.kojanov@yandex.ru)

## ПРОФИЛЬНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### PROFESSION-ORIENTED SEGMENTATION OF THE COMPANY PERSONNEL

*В статье представлено описание методики ранжирования должностей предприятия — профильной сегментации персонала. Дана краткая характеристика систем оплаты труда, основанных на принципах грейдинга и KPI. Рассмотрены их преимущества и недостатки, в частности проблема адекватности вознаграждения, одной из причин которой является сложность ранжирования должностей предприятия. Представлена практическая разработка ранжирования должностей предприятия — матрица профильной сегментации персонала. Показана методика проектирования матрицы профильной сегментации. Описаны профильные группы. Дана характеристика направляющих, которые образуют матрицу профильной сегментации. Рассмотрены факторы, влияющие на выбор направляющих. Предложен подход к определению местоположения конкретных должностей в квадратах матрицы. Освещены особенности выбора критериев ранжирования должностей.*

*The article describes method of the company positions ranking — the profession-oriented segmentation of personnel. Brief description of the remuneration systems based on the grading principles and KPI is presented. Their advantages and disadvantages are examined, in particular the issue of remuneration adequacy, one of the reasons of which is the complexity of the company positions ranking. Practical development of the company positions ranking — the matrix of the personnel profession-oriented segmentation is provided. The method of designing the profession-oriented segmentation matrix is presented. Profession-oriented segmentation groups are described. The characteristic of guiding components, which form the matrix of profession-oriented segmentation is provided. Factors affecting selection of the guiding components are provided. The approach to determination of location of specific position in the matrix squares is proposed. Peculiarities of selection of positions ranking criteria are highlighted.*

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, человеческий капитал, мотивация персонала, глобализация, система грейдов, адекватность вознаграждения, ранжирование должностей, стратегическое планирование, система сбалансированных

*показателей, профильная сегментация персонала, KPI (Key Performance Indicators), мотивационная система оплаты труда.*

*Keywords:* human resources, human capital, staff motivation, globalization, system of grades, adequacy of remuneration, positions ranking, strategic planning, balanced indicators system, profession-oriented segmentation of personnel, KPI (Key Performance Indicators), motivational remuneration system.

В условиях глобализации конкуренция начинает носить всеобъемлющий, глобальный характер. Разрыв в технологическом развитии между странами уменьшается. Выиграть в конкурентной борьбе только за счет высокой технологичности производства не удастся, и первостепенным фактором в конкурентной борьбе становится персонал предприятий.

С момента провозглашения лауреатами Нобелевской премии Гарри Беккером, Саймоном Кузнецом и Теодором Шульцем концепции человеческого капитала персонал предприятий стал объектом инвестирования. Одним из важнейших инструментов в этом процессе является система оплаты труда, которая, в свою очередь, представляет собой ключевой фактор в процессе мотивации персонала предприятия.

Актуальность мотивации персонала на сегодняшний день не вызывает ни у кого сомнения. Однако практическая реализация связана с рядом трудностей. Причина прежде всего кроется в недостатке практичных инструментов: простых в освоении; доступных для понимания; эффективных в реализации. Это проявляется, в частности, в проблеме адекватности вознаграждения [1].

Под адекватностью вознаграждения в контексте данной статьи будет пониматься степень правильности оценки (взвешивания) конкретных должностей в организации с привязкой материального вознаграждения к соответствующему уровню оценки. Как один из вариантов решения этой проблемы для построения мотивационной системы оплаты труда на практике используют такие инструменты, как грейдинг и показатели результативности (KPI).

В результате разработки системы грейдов менеджмент

предприятия получает прозрачную, привязанную к стратегическим ориентирам систему формирования окладной части зарплаты [2]. В данном подходе все должностные позиции предприятия предварительно проранжированы, а затем оценены по выбранным первостепенным факторам и разбиты по грейдам. Внутри каждого грейда устанавливаются тарифные вилки, которые дают возможность работникам напрямую видеть зависимость величины их оклада от их компетенций и профессиональных навыков.

Такой подход дает систематизацию структуры вознаграждения, построенной на обоснованной оценке значимости каждой должности для успешной реализации деятельности компании. Это упрощает управление фондом оплаты труда в целом по предприятию. Сводится к минимуму влияние так называемого человеческого фактора.

Установленные правила формирования вознаграждения работников исключают возможность влияния таких факторов, как субъективизм или nepoтизм, со стороны конкретных руководителей как отдельных подразделений, так и предприятия в целом при принятии решений об изменениях (повышении или уменьшении) в системе оплаты труда. Конкретный руководитель мало что может решить, так как все определяет система. Кроме того, с учетом факторов оценки должностей можно спроектировать и сконструировать логичную систему описания требований к должности (компетенций сотрудников).

Результатом разработки и внедрения системы премирования на основе KPI является получение предприятием самостоятельной методики оценки результативности не только отдельно взятого работника, но и подразделения в целом. Причем самостоятельность данного подхода обеспечивается алгоритмом, который ясно и точно связывает величину и характер материального вознаграждения и результаты труда персонала организации.

Кроме того, такой подход, как правило, не только мотивирует отдельных работников предприятия на достижение лучших результатов в своей работе. Это помогает предприятию более пристально рассмотреть возможности практической реализации наиболее перспективных направлений бизнеса.

Последнее обстоятельство, в свою очередь, создает предпосылки для регулярной работы менеджмента компании по мониторингу слабых мест в бизнесе и внедрения различных актуальных форм управления предприятием. Например, на ряде предприятий энергетической отрасли Новосибирска, таких как ОАО «РЭС», ОАО «Новосибирскэнергосбыт», активно осваивают такие инструменты системных улучшений управления, как «5S», «Система 20 ключей».

Также безусловным плюсом предложенных подходов является то обстоятельство, что система оплаты труда становится простой в освоении для менеджмента предприятия и доступной для понимания любым сотрудником. Кроме того, четкая, документированная информация о том, чего работодатель ожидает от сотрудника, значительно упрощает процедуру взаимодействия между работником и менеджментом предприятия.

Однако, несмотря на многие очевидные плюсы, рассмотренные подходы к построению мотивационной системы оплаты труда имеют ряд недостатков. Прежде всего предложенные подходы сравнительно затратны, они требуют не только финансовых, но и людских и временных ресурсов. Поэтому вопрос соотношения стоимости внедрения этих инструментов и ожидаемой финансовой отдачи — это главная проблема, которая стоит перед компаниями, планирующими их внедрение.

Здесь также нельзя сбрасывать со счетов значительное влияние развитого стратегического планирования на адекватную разработку и внедрение указанных подходов. Как известно, стратегическое планирование — комплексная система определения и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов ее адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. Функциями стратегического планирования чаще всего является мониторинг макросреды на предмет выявления угроз и перспектив развития.

Стратегическое планирование позволяет менеджменту осуществить перевод предприятия из существующего положения в запланированное. При разработке стратегии важно, чтобы собственники четко сформулировали видение, миссию предприятия и стратегическое направление его развития (главную стратегическую цель). Должен быть проведен анализ сильных и слабых сторон предприятия, выявлены ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT) [3].

Как следствие этих шагов менеджменту необходимо установить тактические и оперативные цели и контрольные параметры бизнеса; определить тип предприятия и способы управления им; сформулировать требования к управленческим подсистемам (организационного развития, информационного обеспечения управления, управления качеством, управления человеческими ресурсами и др.).

Все это должно быть не только продекларировано, но и подтверждено как твердыми намерениями руководства, так и реальной практикой внедрения. В этом, возможно, заключаются главные сложности стратегического управления многих отечественных предприятий. Они чаще всего проявляются в размытости стратегических ориентиров, нечеткости целевых установок. Все это неблагоприятно сказывается на практической реализации вышеупомянутых подходов к проектированию мотивационных систем оплаты труда.

Краеугольным камнем как грейдинга, так и методики, основанной на KPI, является опора на такие стратегические ориентиры, как миссия предприятия, стратегические цели. Не случайно на предприятиях, где стратегическое планирование находится, что называется, в зачаточном состоянии, конкретные исполнители, отвечающие за разработку и внедрение упомянутых методик, испытывают огромные трудности. Трудно искать черную кошку в черной комнате, особенно когда ее там нет, гласит восточная мудрость. В результате предприятие отказывается от, казалось бы, гарантированно эффективных инструментов стимулирования персонала. Однако проблема адекватности вознаграждения остается.

Каков же выход? Для начала необходимо ответить на вопрос: для чего предприятию нужен конкретный работник? Понятно, что для выполнения каких-то конкретных функций. Уместно сравнение с арендой работодателем неких качеств работника. Однако не все такие качества нужны работодателю. Те качества, за которые он готов платить, называются компенсируемыми факторами. Здесь возникает другой вопрос: как определить эти искомые качества? Ответ дает сама работа (или должность) [4].

Вероятным решением описанных проблем нам видится инструмент, который можно назвать профильной сегментацией персонала. Суть предлагаемого подхода заключается в следующем. Предлагается матрица, формирующаяся двумя направляющими, которые имеют свои некие максимальные и минимальные значения. В примере, который мы будем рассматривать, такими направляющими выступают значимость

и заменимость. Однако следует сразу оговориться, что направляющие могут быть другими. Выбор остается за менеджментом предприятия, который самостоятельно определяет эти направляющие, руководствуясь самыми различными установками: от формализованных стратегических целей предприятия до экспертных оценок внешних консультантов.

В результате деления мы получаем четыре квадрата или четыре зоны. В соответствии с выбранными направляющими (в данном конкретном примере) это четыре так называемые профильные группы:

- высокозначимые — труднозаменяемые;
- малозначимые — легкозаменяемые;
- высокозначимые — легкозаменяемые;
- малозначимые — труднозаменяемые.

Далее необходимо все должности предприятия распределить по полю матрицы. Конкретное местоположение конкретной должности будет определяться эмпирически менеджментом предприятия в зависимости от того, насколько (с точки зрения руководства) данная должность значима/малозначима и заменяема. Для повышения относительного качества такого выбора возможно создание рабочих групп или привлечение внешних консультантов. Опыт консультирования предприятий электроэнергетической отрасли показывает, что наиболее результативно действует смешанный подход, когда рабочие группы работают вместе с внешними консультантами.

В ходе этой работы персонал предприятия как бы подвергается своеобразной селекции. В результате получается матрица профильной сегментации персонала конкретного предприятия, где каждая должность занимает определенную позицию в установленной системе координат. Для улучшения визуализации и удобства восприятия должностям присваивается какой-либо буквенный индекс.

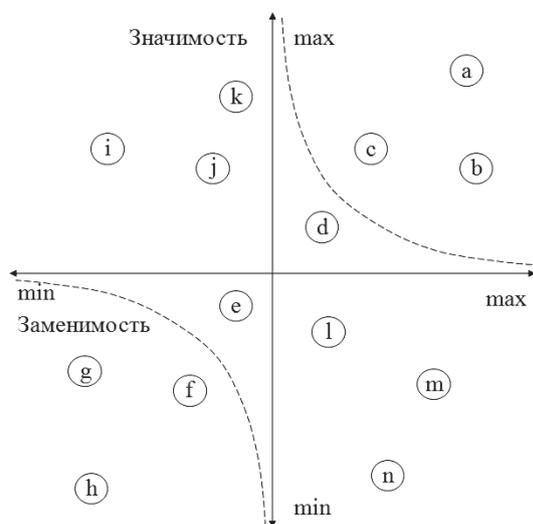


Рис. Матрица профильной сегментации персонала

В данном подходе под максимальной заменимостью понимается максимальная трудность замены. Это означает, что в конкретном рыночном контексте найти кандидатов, например, на должность «а» представляется «предельно трудным». И наоборот, минимальная заменимость означает, что в условиях той же конкретной конъюнктуры рынка труда поиск кандидатов, например, на должность «h» не вызывает серьезных затруднений. Другими словами, поиск кандидатов на эту должность «предельно легкий».

Такие эмпирические понятия, как предельная трудность и предельная легкость, для более точного понимания, безус-

ловно, подразумевают наличие определенного набора критериев. Данные критерии каждая конкретная организация определяет для себя, во-первых, исходя из сложившейся на конкретный момент времени конъюнктуры рынка труда. Очевидно, что спрос и предложение на рынке труда в целом нестабильны и то, что вчера было легко, завтра вполне может стать трудно. Во-вторых, исходя из собственных представлений организации о степени сложности рассматриваемых задач и, конечно, возможностей для их разрешения. Первоочередное влияние здесь окажут, безусловно, стратегические приоритеты предприятия. Необходимо отметить, что влияние стратегического планирования в данной методике при всей своей завуалированности весьма значительно.

Проиллюстрировать трудность и легкость заменимости должности можно следующими условными примерами. Менеджмент по персоналу закрывает открывшуюся вакансию в день ее открытия. Это пример легкой заменимости должности.

Закрывать вакансию не удастся в течение полугода. Это пример трудной заменимости. При рассмотрении данных примеров нельзя обойти вниманием тот факт, что на степень трудности или легкости влияет скорость (быстро или медленно) поиска (подбора и отбора) кандидатов на данную должность.

В свою очередь, на этот процесс, вне всяких сомнений, оказывает влияние множество как внешних, так и внутренних факторов. Высокий или, наоборот, низкий уровень безработицы, хэдхантерская активность конкурентов или, наоборот, их пассивность, высокая социально-экономическая привлекательность предприятия или, наоборот, плохая репутация, продуманная *hrm*-стратегия или, наоборот, ее отсутствие и т.д. В любом случае от менеджмента компании требуется, во-первых, ясное понимание этих факторов, во-вторых, их учет в процессе оценивания («взвешивания») должностей.

Что касается параметра «значимость», то и здесь организация определяет расшифровывающие критерии, исходя прежде всего из своих собственных представлений о значении той или иной должности. Опираясь на собственный опыт консультирования ряда предприятий, можем утверждать, что менеджмент многих российских предприятий в первую очередь стремится приоритетно выделить финансовые показатели. Другими словами, чем большее влияние данная должность оказывает, по мнению такого менеджмента, на финансовые результаты, тем выше ее значимость для организации.

С одной стороны, трудно не признать, что такой однобокий подход к оцениванию результатов деятельности компании является неполноценным. Это очевидно. С другой — именно такой однобокий подход, к сожалению, является едва ли не самым распространенным. Бесперспективность такого подхода была наглядно проиллюстрирована в конце 1980-х — начале 1990-х Д. Нортон и Р. Капланом.

Они провели исследование ряда предприятий и обнаружили, что эти предприятия для улучшения финансовых показателей в краткосрочной перспективе урезали затраты на маркетинговую деятельность, сокращали клиентский сервис, прекращали финансирование обучения персонала. В конечном итоге такая политика приводила к плачевным последствиям и фатально сказывалась на общих финансовых результатах. Парадоксально, но стремление улучшить финансовые показатели за счет сокращения расходов на другие показатели приводило к ухудшению именно финансового положения предприятия в целом.

Результатом их исследовательской работы стала Система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCards), которая

призывает использовать в качестве ориентиров для развития компании не только классические финансовые показатели, но и такие важнейшие компоненты любого бизнеса, как нематериальные активы: персонал, бизнес-процессы, отношения с клиентами.

Рассмотренная методика ранжирования должностей, конечно, не является панацеей. Однако рассмотренный подход значительно упрощает решение проблем ранжирования должностей и адекватности вознаграждения. К очевидным преимуществам профильной сегментации персонала можно отнести следующее:

— отсутствует жесткая привязка к стратегическим

ориентирам предприятия. На самом деле связь присутствует, но в неявном виде, который не пугает менеджмент предприятия;

— сравнительная простота в разработке. Нет необходимости в сложных расчетах, громоздких таблицах и т. д.;

— доступность в освоении. Методика не требует каких-либо специальных знаний и навыков;

— сравнительно небольшие финансовые затраты.

Матрица профильной сегментации персонала — удобный и доступный в освоении способ ранжирования должностей, который можно использовать в рамках проектирования мотивационных систем оплаты труда на предприятии.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кожанов Н. Т. Разработка системы премирования инжиниринговой компании на основе KPI // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 3 (28). С. 77—80.
2. Кожанов Н. Т. Опыт разработки системы грейдов для инжиниринговой компании // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3 (20). С. 89—92.
3. Чернов С. С., Устинова Е. П. Опыт стратегического планирования на предприятиях электросетевого комплекса // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 3 (20). С. 55—59.
4. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. 208 с.

## REFERENCES

1. Kozhanov N. T. Development of bonus system of engineering company on the basis of KPI // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 3 (28). P. 77—80.
2. Kozhanov N. T. Experience of development of the grades system for the engineering company // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2012. № 3 (20). P. 89—92.
3. Chernov S. S., Ustinova E. P. Experience of strategic planning at the electric grid companies // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2012. № 3 (20). P. 55—59.
4. Chemekov V. P. Grading: technology of establishing the human resources management system. M.: Vershina, 2007. 208 p.

УДК 339.138:659.1:004.738.5

ББК 65.291.34:32.973.202

**Oleneva Anastasiya Vladimirovna**,  
post-graduate student of the department  
of the world economics  
and the economic theory  
of Volgograd State Technical University,  
Volgograd,  
e-mail: Fire\_lynx@list.ru

**Оленева Анастасия Владимировна**,  
аспирант кафедры мировой экономики  
и экономической теории  
Волгоградского государственного  
технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: fire\_lynx@list.ru

## МЕСТО ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

### PLACE OF ONLINE ADVERTISING IN THE MARKETING MANAGEMENT OF SOCIAL PROCESSES

*В статье рассмотрена систематизация знаний о взаимодействии интернет-маркетинга и социальных процессов на базе различных примеров применения маркетинговых приемов в продвижении той или иной сферы деятельности, в том числе социальной. Проанализированы основные принципы и особенности продвижения социальной рекламы посредством интернет-технологий. Были выявлены основные тенденции выведения сайта в первые строки поисковой системы, а также рассмотрены примеры продвигаемых подобным образом сайтов. В статье анализируется понятие социального маркетинга, его достоинства и возможные перспективы развития, а также примеры подобного продвижения. В за-*

*ключении представлены выводы о регулярном мониторинге последних тенденций интернет-продвижения для успешного рекламирования в Сети.*

*This article is devoted to systematization of knowledge about interaction of the Internet marketing and social processes on the basis of various examples of application of marketing techniques in promoting a particular field of activity, including the social one. The article analyzes the basic principles and features of promotion of social advertising by means of Internet technologies. Main trends of putting the site at the first lines of search engines were revealed; as well as the examples of sites promoted in such*