

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

analysis, business qualities of the employee, professional level of qualification, complexity of the work performed, result of the work, rating method.

Вопрос оценки конкурентоспособности персонала стоит на сегодняшний день особо остро в контексте рассмотрения промышленных предприятий как объектов стратегирования. Формирование стратегии – необходимое условие функционирования предприятия в определенном временном диапазоне, обусловленном горизонтом стратегирования. Отсюда вытекает требование рассмотрения всех задействованных в производстве ресурсов как стратегических. Прежде всего это относится к человеческим ресурсам. Положение данного вида ресурса во многом определяется проводимой кадровой политикой, которая должна постулировать каждое свое направление как стратегически важное. Это относится и к процедуре проведения аттестации. Утвержденная как отдельный блок работы в управлении специалистами в начале 1970-х годов Совмином СССР, аттестация рассматривается сегодня как некий атавизм в системе стратегического управления персоналом. Однако такое заключение преждевременно. В табл. 1 представлены взаимосвязи аттестации с другими элементами системы управления персоналом.

Таблица 1

Взаимосвязи аттестации с другими элементами системы управления персоналом

Элементы системы управления персоналом	Связующие признаки
Набор персонала	Требования, предъявляемые к вакантной должности, соответствуют тем, которые оцениваются в ходе проведения самой аттестации. Прописанные в локальных документах организации, они закладываются в механизм самой аттестации.
Отбор персонала	В процессе отбора персонала вспоминают о критериях (их три – профессиональное соответствие, личностное соответствие, кадровая безопасность) и методах отбора. Важным критерием является профессиональное соответствие должности (выполняемой работе), методы отбора определяются характером признаков критерия.
Адаптация персонала	Механизм вхождения в должность (сроки, документальное и личное сопровождение) во многом определяется местом, которое занимает должность в системе организации. Это является основанием для оценки такого критерия, как сложность работы.
Стимулирование персонала	Стимулирование персонала в своей основе исходит из потребностей предприятия в конкретном наборе профессионально-квалификационных признаков.
Профессиональное обучение/повышение квалификации	Программа повышения квалификации сотрудников (обучения) в своей основе содержит требуемый уровень развития тех или иных профессиональных компетенций.
Управление сокращением персонала	Управление сокращением предполагает преимущественное право на продолжение работы в организации за работниками, чьи профессионально-квалификационные характеристики в процессе аттестации признаны лучшими.

Роль аттестации в системе стратегического управления предприятием можно проследить на схеме (рис.).

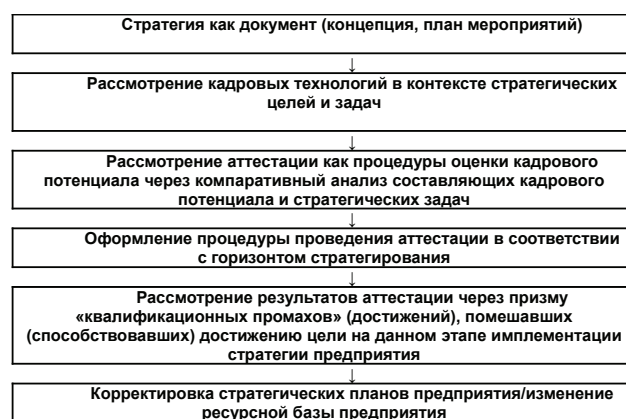


Рис. Аттестация в системе стратегического управления

Отмечая признак фрактальности систем – государства, предприятия, человека, – уместно вспомнить слова родоначальника менеджмента Ф. У. Тейлора, утверждавшего, что в деле управления персоналом всегда принимают участие три стороны – государство, работодатель и работник. Все указанные системы принадлежат к объективному типу систем в классификации Г. Б. Клейнера (главные классификационные признаки – ограниченность в пространстве и неограниченность во времени). Очевидно, что любая процедура аттестации, инициируемая предприятием, не должна противоречить принципам государственного устройства, целям, прописанным в стратегии государственного развития. В российском законодательстве вопросы проведения аттестации практически не урегулированы, разве что на отраслевом или ведомственном уровне. Принципиален этот вопрос даже не в контексте рассмотрения минимальных гарантий работникам в связи с выполнением ими трудовых функций. Разговор на эту тему мог бы получиться излишне политизированным. Государство могло бы проявить заинтересованность в качественных разработках, связанных с аттестационными мероприятиями, потому что даже в деле оценки труда госслужащих, достаточно урегулированной на законодательном уровне, возникает много вопросов методологического плана.

Примером могут служить США. В 1930-е годы XX века государство инициирует проект, целью которого был сбор информации о том, какие факторы и в какой степени влияют на стоимость работника (рабочей силы). Метазадчей проекта было понимание заработной платы как стоимости, аккумулирующей в себе все возможные влияющие на нее факторы, включая потенциал самой профессии (специальности). Особо стоит отметить два обстоятельства. Во-первых, исторический аспект: время для исследований было выбрано специфическое – страна только-только приходила в себя после Великой депрессии конца 1920-х годов XX века. Второй момент связан с выбором координатора проекта – Министерство труда США [1]. Итоги проведенных полномасштабных мероприятий (а исследования проводились по всей стране – фактор места имел принципиальное значение) обнаруживают себя в макроэкономическом масштабе. Первое – информация для функционирующего рынка труда (понимание того, сколько стоит квалифицированный специалист той или иной профессиональной группы). Проецируя на российскую действительность, это автоматически нивелирует некорректные с точки зрения трудового законодательства вопросы в анкетах при приеме на работу о «желаемой заработной плате» (в США такой вопрос задается только низкоквалифицированным работникам). С другой стороны, это определяет направление развития рынка

образовательных услуг. Рынок «рублем» голосует за те или иные специальности. Третий макроэкономический аспект – это градация заработных плат в системе государства.

Главный выбор, который делает предприятие, используя аттестацию в качестве неотъемлемого элемента стратегического управления предприятием, – выбор оптимальной методики ее проведения. Как уже говорилось выше, разработка хорошей методики, отвечающей всем критериям в контексте заявленных стратегических целей, сродни проблеме поиска философского камня. Научно-методическая литература, посвященная рассматриваемому вопросу, пестрит многочисленными методиками, которые по большей части носят декларативный, формализованный характер, потому что в своей основе оторваны от объекта управленческого воздействия – сотрудников организации, отягощены сложной терминологией (компетенции, грейдинги и т. д.). В тех же США при разработке (выборе) методики проведения аттестации большое внимание уделяют анализу описания заданий. Описание заданий можно назвать **прото-элементом** деятельности каждого конкретного работника. Особенно кропотливая работа ведется в направлении унифицированного, однозначного толкования терминов и понятий в используемых методиках. Серьезность замыслов подтверждает тот факт, что даже премиальные системы в США патентуются (признаются уникальными разработками, позволяющими эффективно управлять компанией). В России в крайнем случае на такие системы накладывается гриф «Совершенно секретно», и они признаются коммерческой тайной, но не всегда отвечают требованиям стратегического управления персоналом. Примерами качественных методик могут служить факторные методы, особую популярность среди которых получил метод Хея [Там же]. В СССР также велись подобные разработки. В качестве

примера можно привести Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). Разработаны данные рекомендации по поручению Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам сотрудниками НИИ труда [2]. Стоит отметить, что зарубежные разработки и разработки советских исследователей очень похожи. В обоих случаях предпринимается попытка уйти от субъективизма в оценке. Сущность факторных методов состоит в определении факторов, определяющих место должности в организации (содержательный аспект). Из всего существующего многообразия методов (агрегировать можно в четыре большие группы: письменные методы, метод поведенческих рейтинговых шкал, сравнительные методы, метод управления по целям) именно рейтинговый позволяет увидеть количественный результат, отражающий реальную стоимость сотрудника (количественный аспект) [3].

Современные возможности позволяют упростить процесс проведения аттестации. Так, взятые за основу разработки НИИ труда, адаптированные к требованиям времени (изменились условия труда, отношения сторон трудового договора, степень участия государства в решении проблем в сфере труда, философия труда, средства и предметы труда), помноженные на использование современных инструментов («1С предприятие» выступает в качестве операционной платформы), позволили создать авторам уникальный продукт. Уникальность заключается, во-первых, в значительной экономии времени, затрачиваемого на проведение самой процедуры, а во-вторых, в творческом подходе к использованию итогов аттестации (это показала апробация методики в ОАО «Волгограднефтемаш»). Сущность факторного метода представлена в табл. 2.

Таблица 2

Сущность факторного метода оценки персонала предприятия

		Значимость признака	Балльная оценка						
			1	2	3	4	...	n	n+1
Фактор 1	Признак 1	m	1m	2m	3m	4m	...	n m	(n+1)*m
	Признак 2	y	1y	2y	3y	4y	...	n y	(n+1)*y
	Признак 3	z	1z	2z	3z	4z	...	n z	(n+1)*z
	Признак 4	d	1d	2d	3d	4d	...	n d	(n+1)*d
		Итого $\Sigma (m, y, z, d) = 1$	ОБЩИЙ ИТОГ по фактору 1 $\Sigma (X m + X y + X z + X n)$						
Фактор 2						
Фактор 3						
Фактор 4						

Что касается факторов, в рамках заявленной методики их выбрано четыре:

1) **профессионально-квалификационный уровень** (ПКУ) определяет требуемые опыт, стаж работы, выполняемые работником с учетом проводимой рационализаторской/научной деятельности;

2) **деловые качества работника** складываются из совокупности характеристик (признаков) работника, обусловленных выполняемой работой и профессионально-квалификационным уровнем работника (табл. 3).

3) **сложность выполняемой работы** (трудовых функций) позволяет охватить все нюансы выполняемой работы (табл. 4);

Таблица 3

Оценка деловых качеств работника в системе факторного анализа должности

Признак	Уровни проявления качества у аттестуемого			
	низкий	средний	выше среднего	высокий
1) компетентность: практические знания методов, принципов и практики в профиле профессиональной деятельности				
2) способность четко организовать свою работу: рационально использует рабочее время, мыслит приоритетами, исполняет порученное в срок				
3) мера ответственности за выполняемую работу: ответственность за последствия своих действий, решений деятельности в целом при выполнении трудовых функций				

Признак	Уровни проявления качества у аттестуемого			
	низкий	средний	выше среднего	высокий
4) самостоятельность, инициативность: способность самостоятельно определять последовательность выполнения работ, понимание необходимости в новых формах деятельности (способах, методах)				
5) способность к освоению новых способов/методов работы: умение быстро адаптироваться к новым требованиям/формам работы				
6) работоспособность: психофизиологические характеристики человека, позволяющие плодотворно трудиться в контексте выполняемых поручений, должностных обязанностей				
7) контакты с другими работниками: способность работать в коллективе, прислушиваться к советам, способность донести нужную информацию				

Таблица 4

Оценка сложности выполняемой работы

Признак	Уровни проявления признака у аттестуемого									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер работ, вкл. в трудовую функцию	*					**		***		
Разнообразие работ	*		**			***				
Самостоятельность выполнения	*		**			***				
Масштаб и сложность руководства	*	**	***			****				
Дополнительная ответственность	материальная		стратегическая							

4) **результаты труда:** учитывает количественный и качественный аспекты выполнения трудовых функций в контексте соблюдения временных и технологических нормативов, требований локальных нормативных актов.

Для сравнения, в популярной методике Хея таких факторов выделено три: [1]

1) **глубина и широта специализированных знаний** (соотношение знаний и объектов познания специалиста);

2) **навыки человеческих отношений** (навыки практического общения с людьми);

3) **управленческое ноу-хау** (разнообразие функций, сопряженных с управленческими ситуациями).

С позиции достижения стратегических целей аттестация помогает:

– провести диагностику человеческих ресурсов организации;

– сформировать «аттестационный паспорт» сотрудника и подразделения;

– определить место и роль каждого сотрудника в имплементации стратегии организации;

– определить первоочередные направления кадровой политики;

– пересмотреть акценты в системе стимулирования на предприятии;

– определить необходимость и направления подготовки (переподготовки) сотрудников.

Апробация методики на одном из промышленных предприятий уже доказала свои преимущества, обнаружив нестандартные ситуации в системе управления техническим персоналом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. СПб.: Питер, 2004. 880 с.
2. 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.
3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 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.
6. Ващенко А. Н. Мотивация вознаграждения труда в условиях глобальных трансформационных процессов общественной жизни // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал. 2012. № 4 (40) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru> (дата обращения: 02.06.2013).

REFERENCES

1. Henderson P. I. Compensation management. SPb.: Piter, 2004. 880 p.
2. 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.
3. Borisova E. A. Evaluation and certification of personnel. SPb.: Piter, 2003. 256 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.
6. Labor reward incentive in the conditions of the global transformation processes of the public life // Management of the economic systems. Electronic scientific journal. 2012. # 4 (40) [Electronic resource]. URL: <http://www.uecs.ru> (date of viewing: 02.06.2013).