

9.2. КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Каминская К.Р., и.о. начальника административно-правового отдела, Департамент по финансовому и фондовому рынку Краснодарского края;
Силин В.В., к.э.н. доцент, декан факультета «Экономика и управление» ГОУ ВПО «Мартит»;
Литвин Ю.В., к.э.н., научный сотрудник отдела анализа рисков нефтегазовых проектов ООО «НИИгазэкономика»

Создание конкурентоспособных промышленных предприятий невозможно без использования соответствующих методик оценки уровня квалификации их работников. Настоящая работа посвящена разработке методического обеспечения по определению квалификационных показателей рабочих, инженеров и управленческих кадров в сфере промышленного производства и прогнозированию кадрового потенциала на промышленных предприятиях.

ВВЕДЕНИЕ

Целью работы по сохранению и развитию кадрового потенциала предприятий является создание конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей интенсификацию и освоение инновационных технологий, производство качественной продукции и создание привлекательного для инвестиций производства [3]. В 2008-2010 г. промышленность Российской Федерации испытала ряд проблем в связи с финансовым кризисом. В частности, снизилась доступность кредитных ресурсов в связи с потерей ликвидности как самих предприятий, так и банков, обострился дефицит профессиональных менеджеров, подготовленных для работы в стрессовых условиях, сократился объем производства и снизилась занятость, возник разрыв между поколениями специалистов, обострилась проблема несбалансированности планов подготовки специалистов учебными заведениями и потребностями промышленности, а также сказалась слабая развитость рынка труда, что не позволило в критические моменты гибко управлять составом, профессиональным уровнем и стоимостью трудовых ресурсов и др.

Настоящая работа посвящена разработке методического обеспечения по определению квалификационных показателей рабочих, инженеров и управленческих кадров в сфере промышленного производства и прогнозированию кадрового потенциала промышленных предприятий.

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

В основу настоящей работы положен ряд концептуальных предпосылок, заключающихся в следующем нижеперечисленном.

1. Трудовые ресурсы предприятий играют основную роль в создании ценности бизнеса и являются одним из основных носителей нематериальных активов (НМА) [1].
2. В основе концепции управления трудовыми ресурсами (ТР) лежит основополагающая философия системного взгляда на бизнес. Состав, профессиональный уровень и организация ТР должны быть согласованы с организационной структурой предприятий, миссией и стратегией развития.
3. Сохранение и развитие кадрового потенциала требует создания инструментов измерения результативности ТР и оценки влияния на бизнес, оказываемого компетенциями персонала.
4. Эффективность использования ТР должна определяться через тот вклад в стратегические ценности предприятий, который они приносят, а не через стоимость этих ресурсов.

Причем влияние ТР на стратегические эффекты бизнеса оказывается не напрямую, а опосредованно, через соответствующие процессы маркетинга, основного производства и управления.

5. Использование понятий управления персоналом и ТР подчеркивает тот факт, что задачи, которые стоят перед кадровыми службами и операционными менеджерами по управлению человеческим капиталом, не совпадают, а дополняют друг друга.
6. Квалификационные характеристики работников должны определяться по существующим и разрабатываемым профессиональным стандартам, отражающим профили специалистов.
7. Главными инструментами оценки качества решений по управлению персоналом и ТР являются ключевые показатели эффективности (КПЭ) задействованных в бизнес-процессах рабочих, инженеров и управленческих кадров, методики измерений, алгоритмы и процедуры оценки значений КПЭ [5].

Таким образом, особенности рассматриваемого в настоящей работе подхода к решению задачи создания методического обеспечения по определению потребностей и квалификационных показателей рабочих, инженерных и управленческих кадров в сфере промышленного производства и определению критериев их оценки состоят в следующем:

- обоснование состава и развития кадрового потенциала предприятий промышленного комплекса должно вытекать из стратегических целей соответствующего бизнеса. В связи с этим требуется комплексное рассмотрение проблемы оценки состояния и потребностей промышленности в трудовых ресурсах, учитывающее динамику развития бизнеса в условиях нестабильного внешнего и внутреннего окружения;
- измерения и оценки показателей и потребностей в ТР должны вестись в соответствии с алгоритмами, системно увязывающими количественные и качественные характеристики ТР, процессы, в которых они задействованы, с интегральными показателями бизнеса;
- в зависимости от целей исследования оценка потребностей и эффективности ТР должна носить количественный характер с использованием экономических подходов, там, где это возможно;
- задачи по управлению человеческими ресурсами предприятий возложены: на кадровые службы, в большей степени осуществляющие общесистемную работу по управлению персоналом предприятий, и на менеджмент, который ведет конкретную работу по текущему управлению ТР таким образом, чтобы были достигнуты цели бизнеса;
- главным целевым направлением развития предприятий принято считать инновационное направление, способствующее созданию конкурентной промышленности и обеспечивающее рост стоимости бизнеса [4].

Разработанное в настоящей работе методическое обеспечение содержит средства, которые позволяют проводить комплексный анализ и обоснование решений обеспечения предприятий промышленности требуемыми ТР.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Решение проблемы обеспечения промышленных предприятий профессиональными рабочими, инженерами и управленческими кадрами предполагает глубокий отраслевой анализ с точки зрения выявления их потребностей в ТР, исходя из сложившегося состояния и планируемого стратегического развития бизнеса. В данной части работы представлено интегральное решение проблемы, детализация которого будет проведена в дальнейшем.

Основные позиции сформулированы в виде принципов, следование которым позволит в дальнейшем системно подойти к решению задач оценки состояния кадрового потенциала промышленности и уровня его достаточности, и наметить пути развития, базируясь на современных подходах к управлению ТР.

- Принцип 1. Философия подхода к анализу и оценкам кадрового потенциала предприятий промышленности состоит в том, что высокопрофессиональные кадры являются главной движущей силой бизнеса и выступают наряду с финансами в качестве основного ресурса, требующего сохранения и эффективного управления. Развитие кадрового потенциала промышленности должно вестись исходя из стратегических целей предприятий при рыночном уровне затрат на используемые трудовые ресурсы.
- Принцип 2. Управление человеческим капиталом предприятий должно обеспечивать решение по крайней мере четырех задач:
 - согласование целей ТР со стратегическими целями бизнеса;
 - систематический контроль состояния человеческого капитала через постоянно измеряемые показатели эффективности его использования и выполнение планируемых мероприятий по результатам аттестации;
 - повышение уровня компетенций ТР путем эффективной политики дифференциации, приема и обучения персонала;
 - обеспечение должного уровня измерений результативности и компенсаций за вложенный труд и реализация перспективной политики продвижения работников по службе.
- Принцип 3. Участие работников в реализации стратегии предприятия предполагает наличие дифференцированных источников воздействия на стратегические цели через процессы и соответствующие показатели, зависящие от факторов (драйверов) стоимости [2], носителями которых являются ТР.
- Принцип 4. Для того чтобы измерить ценность, приносимую человеческим капиталом, необходимы четыре вещи:
 - определить главные процессы, предопределяющие достижение поставленных стратегических целей предприятий;
 - задать выдвигаемые этими процессами требования к образованию, знаниям, умению и опыту работы персонала в данной области – что он должен делать для реализации процессов и какими квалификационными характеристиками должен обладать;
 - разработать шкалы для оценки и сравнения квалификационных и прочих характеристик работников;
 - использовать комплексную модель процессов реализации принимаемых решений, в которой характеристики и действия работников предприятия выступают в качестве драйверов стоимости.
- Принцип 5. Оценка кадрового потенциала промышленных предприятий должна базироваться на зарекомендовавших себя современных практиках управления ТР.
- Принцип 6. В деятельности высшего руководства предприятий, наряду с финансовыми целями, под постоянным контролем должны находиться вопросы управления ТР. Высший менеджмент должен принимать активное участие в процессе формирования общей политики управления и определения основных движущих сил персонала, от которых зависит успех реализации стратегических и текущих планов.
- Принцип 7. Оценка человеческих ресурсов носит как количественный (экономический) характер для отраслей и предприятий, преследующих экономические стратегические и текущие цели, так и качественный – в виде балльных экспертных оценок, проводимых по заранее разработанным процедурам и шкалам, для предприятий, цели которых не имеют экономической направленности или их трудно оценить. Высший руководящий состав предприятий

должен получать четкие показатели эффективности работы ТР и принимать решения по тому, чтобы средний менеджмент и кадровые службы несли ответственность за эти показатели.

- Принцип 8. Менеджмент предприятий в процессе управления ТР должен принимать во внимание то, что существует их дифференциация, исходя из вклада в достижение стратегии соответствующих направлений бизнеса. Другими словами, существуют функции, реализуемые приоритетными и вспомогательными процессами, учет которых необходим при анализе ТР.
- Принцип 9. Процесс измерения значений использования ТР при иерархическом представлении взаимосвязанных показателей и факторов разных уровней, должен базироваться на понимании зависимостей между ними, так как именно эти зависимости создают контекст понимания сути показателя и определяют потребности в его оценке. Каждый менеджер предприятия должен четко понимать, почему для оценки ТР отобраны именно эти показатели и что они измеряют.
- Принцип 10. При управлении предприятием должен отсутствовать разрыв между тем, что измеряется, и тем, чем управляют. Процесс оценки основан на том, что взаимосвязь между эффективностью ТР и результатами работы предприятия в целом является ключевым фактором ценности показателя ТР.
- Принцип 11. Планирование подготовки и использования профессиональных ТР для промышленных предприятий должно носить комплексный характер, основанный на стратегии инновационного развития отраслей и входящих в них предприятий, создающих конкурентные преимущества производимых товаров и услуг.
- Принцип 12. Предприятия той или иной отрасли, характеризуются своими наборами компетенцией, которые позволяют им производить уникальную и ценную для потребителей продукцию, и обладать высоким инновационным потенциалом. Мерой уровня компетенций предприятия служит его готовность к производству заданного вида продукции, создающей ценности для собственников и потребителей, и обеспечивающей эффективное инновационное развитие.

КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В РАБОТНИКАХ С ТРЕБУЕМЫМИ КВАЛИФИКАЦИОННЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ

Комплексная методика оценки состояния кадрового обеспечения предприятий и отраслей промышленности, и прогноза будущих потребностей в трудовых ресурсах представляет собой последовательность работ обследования, анализа и оценок показателей, характеризующих тот или иной аспект исследуемой проблемы (рис. 1).

Рассмотрим последовательность шагов комплексной методики оценки готовности предприятия по своему кадровому составу к решению стоящих перед ним стратегических задач.

Классификация по виду выпускаемой продукции, уровню инноваций или масштабам производства может производиться как в рамках отдельного предприятия, так и отрасли в целом (шаг 1). При этом показатели отрасли получают путем свертки показателей отдельных типовых предприятий, используя методы масштабных перерасчетов. Отнесение предприятия или отрасли к определенному классу предопределяется стратегию развития бизнеса и кадрового потенциала.

Выделение характеристик предприятий или отрасли оцениваются по качественным экспертным оценкам с использованием модифицированной методологии **SWOT**-анализа (шаг 2) [7]. Анализ ведется с использованием специальной программы, позволяющей автоматизировать основные рутинные операции метода. Результатом применения **SWOT**-анализа могут являться стратегические направления совершенствования кадрового потенциала предприятий.

На шаге 3 целью разработки и использования стратегических карт предприятий или отраслей является фокусирование менеджмента всех уровней на стратегических задачах, обеспечение согласованности стратегических целей объектов разных структурных уровней, отклонение несущественных факторов и подготовка основы для последующего построения иерархии показателей. Задачи стратегической карты формулируются на основе причинно-следственных связей, существующих в организации.

Следующим шагом (шаг 4) является оценка приоритетов процессов, исходя из принятой стратегии и разработанной стратегической карты. Для этого разрабатывается дерево показателей, охватывающее все структурные уровни предприятия, на нижний уровень которых замыкаются исследуемые процессы. Оценка приоритетов осуществляется с использованием метода анализа иерархий **AHP**, реализующей алгоритмы обработки экспертных оценок взаимного влияния факторов на показатели. Методы **AHP** и **ANP** весьма эффективны при решении большинства задач выбора в многокритериальных ситуациях (табл. 1) [6].

Таблица 1

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ AHP И ANP

Наименование	Метод анализа иерархий AHP	Метод анализа сетей с обратными связями ANP
Наличие уровней представления	Иерархия показателей по уровням	Сеть с обратными связями
Упорядоченность показателей	Упорядочены по убыванию важности	Нет упорядоченности по уровню важности
Использование различных альтернативных представлений	Широко не используются, хотя возможно	Вводятся управляющие критерии, по которым в дальнейшем разрабатываются и оцениваются соответствующие сети с обратными связями
Сложность решаемых задач	Задачи невысокой сложности	Задачи высокой сложности
Уровень субъективности в проводимых оценках	Значительный элемент субъективности	Пониженная субъективность по сравнению с AHP
Требования к точности исходных данных	Средняя	Высокая
Затраты на проведение оценок	Как правило, невысокие	Высокие, особенно при оценках сложных организаций и систем

На шаге 5 производится определение кадрового потенциала, обеспечивающего выполнение основных производственных процессов, путем детального анализа выбранных на предыдущем шаге приоритетных процессов. В качестве инструмента анализа используется программа Microsoft Project. Исходя из объемов производства, проводится оценка потребности в рабочих, ин-

женерных и управленческих кадрах для выбранного процесса. Оценка может производиться как приближенно, так и путем более точного анализа состава требуемых работников.

Проводимая на шаге 6 оценка потребностей в специалистах критических для предприятия профессий позволит эффективно инвестировать средства в человеческий капитал, создавать условия роста его потенциала и управления им. Используя знания о существующем бизнесе и прогнозы будущих потребностей, а также накопленный опыт прошлой деятельности, из списка требуемых профессий по управлению ключевыми процессами выбираются наиболее значимые. Для пояснения данного обстоятельства рассмотрим упрощенный пример подбора менеджера, который будет управлять выбранным производственным процессом. Такой менеджер должен уметь планировать и направлять коллектив таким образом, чтобы за установленный срок в рамках бюджета получать желаемые результаты. Для выполнения количественных оценок вводятся две шкалы:

- нормированная относительная шкала весомости факторов, характеризующих потребности в использовании специалиста на данной должности (значения шкалы лежат в пределах отрезка (0, 1));
- интервальная шкала значимости характеристик каждого фактора (каждая характеристика проецируется на интервальную шкалу, самое низкое значение которой равно единице и самое высокое – девяти).

Введенные шкалы используются при оценке всех факторов интересующего профиля. Отметим, что каждый фактор в данном примере оценивается по двум уровням: наиболее приемлемый и минимально приемлемый уровень. Если кандидат на соответствующую должность выходит за рамки минимально приемлемого уровня, то он исключается из рассмотрения.



Рис. 1. Оценка кадрового потенциала предприятия

Работа менеджера по управлению коллективом, реализующим рассматриваемый производственный процесс, обычно регламентирована рядом стандартов, инструкций, положений и принятой на предприятии политикой управления. Эти документы служат базой для составления профиля. В связи с тем, что приоритетный процесс бизнеса обычно является достаточно уникальным, то предусмотреть все возможные сценарии его реализации невозможно.

Поэтому наряду с использованием политики предприятия в области управления, положений, руководств и стандартов, менеджер должен уметь находить решения в ситуациях отсутствия необходимой информации по тем или иным вопросам. Именно умение менеджера работать в условиях неопределенности оценивается на данном шаге.

С точки зрения внутренних ценностей предприятия и внешних эффектов менеджер должен уметь оценивать результативность своих решений, включая функциональную, финансовую, коммерческую, управленческую и экологическую эффективность. Его действия должны обеспечивать разрешение критических проблем, снижающих эффективность реализуемых процессов, а также способствовать производительной работе руководимого им коллектива. Возможны и другие факторы, отражающие специфику процессов. Их состав определяется видом бизнеса и принятой управленческой культурой на предприятии. Аналогичным образом создаются профили по остальным ключевым профессиям.

Использование профилей не вызывает особых трудностей. Для этого по информации, полученной в результате собеседования и из других источников, и ее анализа заполняется таблица с фактическими оценками. Затем фактические данные взвешиваются и сравниваются с требуемым профилем. По результатам сравнения принимается необходимое решение.

Особо следует отметить случай, когда оценку кандидата дают несколько экспертов. В этом случае предлагается оцениваемые значения факторов сворачивать одним из следующих способов:

- если эксперты являются равнозначными, то общий балл по тому или иному фактору определяется как среднее геометрическое баллов, назначенных экспертами;
- если эксперты имеют различный вес, то общий балл определяется путем взвешивания баллов каждого эксперта.

На шаге 7 изначально осуществляется фиксация реальных баллов в соответствующей таблице для конкретного претендента и после их взвешивания оценивается соответствие претендента требуемому профилю путем сравнения фактических значений уровней со значениями уровней профильной таблицы. Оценка может производиться либо по каждой позиции, либо интегрально по значениям баллов, набранных по всему профилю.

На шаге 8 производится определение потребности в трудовых ресурсах через показатели готовности человеческого капитала предприятия. Используя состав профессий для приоритетных процессов (шаг 5) и разработанные для них профили, оценивается фактический уровень базовой компетенции предприятия в производстве указанного вида продукции. Показатель, определяемый как отношение незаполненных рабочих мест специалистами, удовлетворяющими принятым профилям, к общему числу рабочих мест приоритетных процессов, показывает значение, характеризующее готовность предприятия по кадровому составу для работы в данном бизнесе. Показатель готовности принимает значения в интервале (0,1). Через готовность может быть определен показатель потребности в трудовых ресурсах для отдельных процессов, предприятий или отраслей как разность между единицей и коэффициентом готовности.

По показателю потребности в трудовых ресурсах различных квалификаций на шаге 9 разрабатывается программа переподготовки работников или приема новых специалистов, реализация которой послужит повышению конкурентного уровня бизнеса в результате развития компетенций трудового коллектива предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом проблема измерений и оценки эффективности деятельности предприятий получила в последнее время

новый импульс в своем развитии благодаря использованию методологии сбалансированной системы показателей, созданию комплексных методик совместной оценки материальных и нематериальных активов, интеграции различных подходов к оценке предприятий и расширению состава ценностей, к которым стремятся собственники и менеджмент. Применение указанных подходов к исследованию потребностей предприятий в компетентном персонале является перспективным направлением, учитывающим не только затраты на ТР, но и эффекты, получаемые от их использования.

В настоящей работе было предложено комплексное методическое обеспечение по оценке кадрового потенциала предприятия, состоящее из девяти этапов. Более детальное обсуждение каждого из них будет приведено в последующих работах.

Литература

1. Аксенов А.П. Нематериальные активы: структура, оценка, управление [Текст] / А.П. Аксенов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 192 с.
2. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты [Текст] / Д.Л. Волков. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 320 с.
3. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия [Текст] / С.П. Дырин. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
4. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций. Кадровое обеспечение [Текст] / В.Г. Зинов. – М. : Дело, 2005. – 496 с.
5. Парменер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] / Д. Парменер. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 288 с.
6. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети [Текст] / Т.Л. Саати. – М. : ЛКИ, 2008. – 360 с.
7. Учитель Ю.Г., Учитель М.Ю. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации [Текст] / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. – М. : Либроком, 2010. – 328 с.

Ключевые слова

Кадровый потенциал; персонал; развитие; оценка; метод анализа иерархий; метод анализа сетей.

Каминская Ксения Рудольфовна

Силин Вячеслав Васильевич

Литвин Юрий Васильевич

РЕЦЕНЗИЯ

Данная статья посвящена описанию методики оценки кадрового обеспечения промышленных предприятий. В работе определены основные задачи методики и концептуальные предпосылки, положенные в ее основу. Среди ключевых предпосылок, приводимых в работе, стоит отметить системность взгляда авторов на бизнес промышленного предприятия, связь разрабатываемой методики со стратегией развития бизнеса и системой ключевых показателей эффективности. В работе детально описаны основные принципы, положенные в основу методики развития кадрового потенциала, а также сама методика. Отдельной позицией выделена проблема оценки сбалансированности и весомости показателей оценки эффективности работы трудовых ресурсов, которую авторы настоящей работы предлагают решать путем использования метода анализа иерархий **AHP**. Вторая часть работы содержит детальное описание предлагаемой авторами методики оценки потребности предприятия в работниках требуемой квалификации.

Считаю, что данная работа будет полезна менеджерам компаний, занимающихся управлением трудовыми ресурсами, и может быть опубликована в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Рецензент президент Отделения реальной экономики МАИ д.э.н., профессор Третьяков Р.М.

9.2. COMPLEX METHOD OF STAFFING EVALUATION FOR INDUSTRIAL COMPANIES

K.R. Kaminskaya, Department of Financial and Stock Market of Krasnodar Region, Acting Chief Administrative and Legal Division;

V.V. Silin, Ph.D. Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, State Educational Institution «Martit»;

Y.V. Litvin, Ph.D., Research Fellow, Department Risk Analysis of Oil and Gas projects, LTD. «Niigazekonomika»

Creation of competitive industries is impossible without appropriate valuation methodologies skills of workers of these enterprises. This work is dedicated to the development of methodological support for the definition of qualifying performance of workers, engineers and management personnel in industrial production and prediction of human capacities of industrial enterprises.

Literature

1. A.P. Aksenov. Intangible assets: structure, evaluation, management. – Moscow: Finances and Statistics «, 2007. – 192.
2. D.L. Volkov. The theory of value-based management: financial and accounting aspects. – St.: Graduate School of Management, 2008. – 320.
3. S.P. Dyrin. Russian model of personnel management in industrial enterprises. – St.: Peter, 2006. – 224.
4. V.G. Zines. Innovation management. Staffing. – M.: Delo, 2005. – 496 p.
5. D. Parmenter. Key Performance Indicators. Development, implementation and application of critical indicators. – Moscow: ZAO Olimp-Business, 2008. – 288.
6. T.L. Saaty. Decision-making at dependencies and feedback: the analytic network. – M.: LKI, 2008. – 360.
7. Y.G. Ychitel, M.Y. Ychitel. SWOT-analysis and synthesis – a basis for building the organization's strategy. – M.: Librokom, 2010. – 328.

Keywords

Staff capacity; staff development; assessment; method ANP.