

0- 797274

На правах рукописи



КУЗЬМИН МАКСИМ АЛЕКСЕЕВИЧ

**РАЗВИТИЕ ОЦЕНОЧНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ
СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2012

Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - Хасаев Габидулла Рабаданович,
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный экономист Российской
Федерации

Официальные оппоненты: Долгий Владимир Иванович,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономики труда
и управления персоналом Саратовского
государственного социально-
экономического университета

Одегов Юрий Геннадьевич,
доктор экономических наук, профессор,
декан факультета государственной службы,
труда и занятости Российского
экономического университета
им. Г.В. Плеханова, г. Москва

Ведущая организация - Санкт-Петербургский государственный
инженерно-экономический университет

Защита состоится 28 мая 2012 г. в 14 ч на заседании диссертационного
совета Д 212.214.05 при Самарском государственном экономическом
университете по адресу: 443090, г. Самара, ул. Советской Армии,
д. 141, ауд. 325

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского
государственного экономического университета

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Автореферат разослан 27 апреля 2012 г.



0000741280

Ученый секретарь
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Koroleva'.

Королева Е.Н.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Инновационное развитие экономики, процессы интеграции и глобализации привели к пониманию ключевой роли сотрудников организации в успешном ведении бизнеса. Проблема обеспечения соответствия профессиональных компетенций сотрудников стратегическим целям организации в условиях оптимизации бюджета, инвестиций в кадры и систему управленческих функций имеет не только теоретическое, но и важное прикладное значение, возрастающее в условиях инновационной экономики. Определение потребности в сотрудниках, их подбор, расстановка и перемещение, эффективное использование, организация труда и заработной платы, морального и материального стимулирования, обучение, переподготовка и повышение квалификации, формирование кадрового резерва, планирование карьеры и социального развития обуславливают необходимость своевременной и качественной оценки индивидуальных профессиональных компетенций, результатов деятельности и мотивации к высокопроизводительному труду.

Современная практика должна опираться на целостную систему теоретико-методологических взглядов, понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, методов, принципов, критериев управления и организационных подходов в конкретных условиях хозяйствования. Зарубежные и отечественные концепции предлагают широкий выбор инструментов воздействия, а практика требует первоочередного определения содержательных и количественных параметров сотрудников с позиции их соответствия стратегическим целям организации, изменяющимся условиям хозяйствования, технологиям и схемам ротации. Формирование параметров и критериев оценивания, позволяющих достоверно определить состояние, потенциал и тенденции развития профессиональных компетенций сотрудников организации, определение алгоритма и методики их расчета приобретают особое значение и способствуют принятию рациональных управленческих решений.

Творческое восприятие зарубежного опыта, его адаптация к российским условиям хозяйствования, использование отечественных методик позволяют разработать управленческий подход, основанный на комплексной и своевременной оценке профессиональных компетенций сотрудников с точки зрения соответствия стратегическим целям развития конкретной организации.

Степень разработанности проблемы. В трудах всемирно известных ученых и практиков, таких как К. Альдерфер, М. Армстронг, Г. Беккер, Ч. Бернارد, Ф. Герцберг, Г. Десслер, Б. Кларк, Р. Лайкерт, Э. Лолер, Д. Макгрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Э. Мэйо, Л. Портер,

Ф. Тейлор, У. Оучи, Э. Шейн, Т. Шульц, Р. Эренберг и др., представлены концептуальные подходы к разрешению теоретических и практических проблем эффективного управления сотрудниками организации.

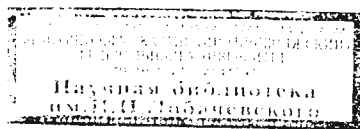
Среди российских ученых, рассматривающих проблемы управления персоналом, следует выделить Л. Абалкина, Б. Бреева, М. Бухалкова, В. Веснина, О. Виханского, Б. Генкина, В. Герчикова, Н. Горелова, А. Егоршина, П. Журавлева, А. Кибанова, С. Мордовина, Ю. Одегова, С. Резника, А. Рофе, Г. Руденко, С. Самыгина, Б. Сербиновского, И. Симонову, Г. Хасаева, Я. Эйдельмана, В. Ядова.

Следует отметить, что при всем многообразии фундаментальных исследований, позволивших решить многие методологические проблемы управления, недостаточно проработаны прикладные аспекты управления профессиональными компетенциями сотрудников с точки зрения соответствия стратегическим целям организации в условиях оптимизации бюджета и кадровых инвестиций. Кроме того, необходимо сказать, что отсутствует единый подход к построению эффективной системы управления на основе достоверной, надежной, комплексной и своевременной оценки профессиональных компетенций, продолжается дискуссия по многим вопросам, касающимся формирования оценочного инструментария и его использования. Актуальность указанных вопросов, их недостаточная теоретическая разработанность и практическая значимость определили выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Цель исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию эффективного оценочного инструментария в системе управления профессиональными компетенциями сотрудников организации.

Для достижения обозначенной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать специфику и роль сложившейся системы методов и инструментов управления, процедур оценки профессиональных компетенций сотрудников и результатов труда;
- уточнить сущность понятия «компетенции» в результате содержательного анализа базовых концепций;
- выявить внутриорганизационные резервы совершенствования оценочного инструментария с целью повышения эффективности системы управления профессиональными компетенциями сотрудников и результативности деятельности;
- исследовать потребность сотрудников в комплексной и своевременной оценке профессиональных компетенций и их отношение к необходимости ее введения в организации;



- предложить авторский подход и апробировать методику экспертного модульного оценивания соответствия профессиональных компетенций сотрудников стратегическим целям организации;

- разработать и обосновать возможные варианты интеграции интересов индивида и организации в процессе обучения и развития.

Область исследования. Исследование проведено в рамках специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда, Паспорт специальности ВАК: п.5.3. Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений и п.5.7. Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров.

Объектом исследования выступают организационные оценочные инструменты управления профессиональными компетенциями сотрудников, рассматриваемые в контексте современных тенденций развития мировой и отечественной практик.

Предмет исследования - совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе формирования, развития и реализации оценочного инструментария в системе управления профессиональными компетенциями, определяющих эффективность организации в целом.

Теоретико-методологической основой диссертации являются фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых, исследующих вопросы управления и оценки компетенций сотрудников, нормативно-правовые акты и инструктивно-методические материалы; отечественные и зарубежные практические достижения в этой области. Методическую основу работы, позволившую исследовать проблему и сделать соответствующие выводы, составили методы системного, эволюционного и процессного исследования, экономико-статистического, сравнительного, формально-логического и функционального анализа, экспертных оценок, аналогии и моделирования, табличной и графической интерпретации теоретических и эмпирических данных.

Информационной базой исследования послужили федеральные и региональные нормативно-правовые акты, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, материалы научно-практических конференций, аналитические статьи ведущих периодических изданий, методические и справочные материалы; официальные информационные данные, размещенные на интернет-сайтах, текущая документация и данные статистической отчетности предприятий топливно-энергетического комплекса РФ, осуществляющих добычу, переработку и транспортировку нефти и нефтепродуктов,

ОАО «Юго-Запад транснефтепродукт» (ОАО «ЮЗ ТНП»), ЗАО «Санеко», ОАО «Приволжские магистральные нефтепроводы» (ОАО «ПМН»).

Эмпирической базой исследования послужили материалы социологических опросов и наблюдений, осуществленных автором в структурных подразделениях указанных организаций, представленных на территории Самарской области.

Научная новизна работы состоит в развитии теоретических положений, обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по формированию и внедрению действенных оценочных инструментов в систему управления профессиональными компетенциями сотрудников организации.

К числу наиболее существенных результатов, отражающих научную новизну, относятся:

- предложена синтетическая концепция управления, интегрирующая преимущества существующих подходов, обеспечивающая соответствие индивидуальных компетенций сотрудников требованиям должности, рабочего места и стратегическим целям развития организации на основе своевременной комплексной оценки;

- представлено определение компетенций сотрудников как сложной совокупности физических и умственных способностей, предназначенных для производства материальных благ и оказания услуг, и персонализированных целей, потребностей, интересов и инициатив, определяющей точки роста организационной и индивидуальной конкурентоспособности;

- выявлены внутриорганизационные резервы совершенствования оценочного инструментария с целью повышения эффективности системы управления профессиональными компетенциями сотрудников;

- исследованы потребности и отношение сотрудников к необходимости введения системной оценки профессиональных компетенций при обучении, карьерном продвижении и включении в кадровый резерв;

- разработана и апробирована авторская методика экспертного модульного оценивания соответствия профессиональных компетенций сотрудников стратегическим целям организации, объединяющая преимущества экспертного и инструментального подходов, позволяющая осуществлять мониторинг соответствия индивидуальных компетенций потребностям развития бизнеса;

- обоснованы возможные варианты интеграции стратегических и тактических, экономических и социальных целей и интересов индивида и организации при обучении и развитии в целях повышения эффективности управления и оптимизации бюджета.

Практическая значимость результатов исследования. Основные положения диссертации являются предпосылкой дальнейшего развития экономики труда, в том числе концепции построения эффективной системы управления профессиональными компетенциями руководителей, специалистов и рабочих на основе комплексной, своевременной, прогнозной и надежной оценки.

Практические рекомендации могут быть использованы в качестве руководства по совершенствованию методов управления, инструментов оценки профессиональных компетенций и оптимизации организационных расходов. Авторская методика позволяет осуществить экспертное оценивание актуальных персональных компетенций в целом и по модулям, выявить динамику изменений, получить индивидуальные модульные и комплексные сводные баллы, провести сравнение оцениваемых сотрудников в целом и отдельных их компетенций. Это способствует принятию взвешенных управленческих решений относительно соответствия компетенций сотрудника требованиям должности, рабочего места и стратегическим целям развития бизнеса, планирования карьеры, обучения и развития. Экспресс-оценивание с применением коэффициентов соответствия установленным диапазонам существенно ускоряет и удешевляет процедуру. Выводы и предложения, сформулированные в диссертации, могут использоваться отраслевыми и территориальными органами управления при разработке программ управления качеством, обучения и развития сотрудников организаций топливно-энергетического комплекса.

Апробация результатов исследования. Наиболее существенные положения, выводы и практические рекомендации диссертационного исследования докладывались на международных, всероссийских, региональных, межвузовских научно-практических конференциях и научно-методических семинарах и форумах в период 2007-2011 гг., в том числе:

- международной научно-практической конференции «Развитие производственного потенциала и повышение конкурентоспособности региона» (г. Самара, 2007г.),

- 27-й международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России в посткризисный период: национальные, региональные и корпоративные аспекты» (г. Челябинск, 2010 г.),

- 2-й международной научно-технической конференция «Экономика и управление: теория, методология, практика» (г. Самара, 2010г.),

- 28-й международной научно-практической конференции «Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России» (г. Челябинск, 2011г.),

- международной научной конференции (Сагиновские чтения №3) «Наука и образование - ведущий фактор стратегии «Казахстан - 2030» (г. Караганда, Казахстан, 2011г.),

- 7-й международной научно-практической конференции «Актуальные достижения европейской науки» 17-25 июня 2011г. (г. София, Болгария, 2011г.),

- 7-й международной научно-практической конференции «Перспективные разработки науки и техники» 7-15 сентября 2011г. (г. Пржемысль, Польша, 2011г.).

Методические разработки автора доведены до конкретных научно-прикладных рекомендаций по совершенствованию оценочного инструментария управления компетенциями сотрудников при достижении стратегических целей организации в условиях оптимизации бюджета и кадровых инвестиционных проектов. Авторская методика оценки и макеты оценочных листов апробированы и внедрены в организациях топливно-энергетического комплекса (ОАО «ЮЗ ТНП», ЗАО «Санеко», ОАО «ПМН») и могут быть использованы в других учреждениях в целях повышения эффективности управления, что подтверждается соответствующими справками.

Методические разработки и материалы исследования применяются в учебном процессе Самарского государственного экономического университета и других высших учебных заведений при изучении дисциплин «Экономика труда», «Аудит и контроллинг персонала», «Управление конфликтами», «Экономика и социология труда».

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 29 работ общим объемом 13,4 печ.л., авторским объемом 8,6 печ.л., в том числе 10 статей в изданиях, определенных ВАК РФ.

Структура работы. Цель, основные задачи и логика исследования определили структуру диссертации, состоящей из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложена синтетическая концепция управления, интегрирующая преимущества существующих подходов, обеспечивающая соответствие индивидуальных компетенций сотрудников требованиям должности, рабочего места и стратегическим целям развития

организации на основе своевременной комплексной оценки. Авторская концепция, в отличие от существующих, доказывает возможность реализации на практике синтетического подхода, основанного на выделении в качестве методологической предпосылки установочного и функционального типов (табл. 1). Паритетное существование теории «Х» и «У» Д. Макгрегора, развитие концепции «Z» У. Оучи и базовых положений стратегического управления человеческими ресурсами обуславливают необходимость беспристрастного применения оценочных и контрольных процедур. Это позволит оздоровить и гуманизировать социально-трудовые отношения, усилить взаимные обязательства акционеров, руководителей и наемных сотрудников.

Таблица 1

Сравнительная характеристика основных постулатов существующих теорий и синтетической концепции управления

Теория управления «Х»	Теория управления «У»	Теория управления «Z»	Синтетическая концепция
Жесткое и непосредственное управление организацией-командный стиль	Общее руководство организацией- демократический стиль руководства	Командный стиль в рамках пожизненного найма	Ситуационный стиль управления
Централизация официальных законных полномочий	Децентрализация официальных полномочий	Групповое решение и индивидуальная ответственность	Разумные централизация и децентрализация официальных законных полномочий
Административные и экономические методы	Социально-психологические методы	Социально-психологические методы, но основной интерес проявляется к домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению	Административные, экономические и социально-психологические методы на основе оценочных процедур
Подавление индивидуальной активности в пользу организационных интересов	Акцент на индивидуальную активность и самоконтроль	Групповая активность строго регламентирована	Самоактуализация, самореализация и самоконтроль

Теория управления «Х»	Теория управления «У»	Теория управления «Z»	Синтетическая концепция
Значительные принуждения и контроль	Уменьшение значения принуждения и контроля	Контроль неформальный, менее структурированный (организационная культура)	Использование методов принуждения и контроля для некоторых рядовых сотрудников (Х)
Минимальное участие работников в руководстве	Более активное участие рядовых работников в процессе принятия решений (тактических)	Обязательное участие в принятии управленческих решений	Активное участие рядовых работников в процессе принятия стратегических и тактических управленческих решений

Синтетическая управленческая концепция предлагает инструменты воздействия на сотрудников, опирающиеся на социальные нормы и ценности, традиции, культуру, установки, стереотипы поведения, то есть признаваемые обществом и организацией поведенческие рамки, определяющие образ действий и поведение субъектов социально-трудовых отношений.

В рамках практической реализации этой концепция особенно важна своевременная и качественная оценка индивидуальных компетенций, знаний, навыков, потребностей сотрудников, их соответствия стратегическим целям и требованиям организации, должности и рабочего места.

2. Представлено определение компетенции сотрудников как сложной совокупности физических и умственных способностей, предназначенных для производства материальных благ и оказания услуг, и персонализированных целей, потребностей, интересов и инициатив, определяющей точки роста организационной и индивидуальной конкурентоспособности. Предложенная дефиниция основывается на признании рыночных равноправных отношений покупателя и продавца специфического товара - рабочей силы и равновесии их интересов. Она отражает развитие социальных и гуманитарных аспектов стратегического управления в рамках применения экономических оценок способности личности к созданию определенных доходов. Индивидуальная производительность труда и продолжительность периода деятельности работника определяют его ценность для организации, успех ее деятельности и являются капиталом, приобретенным в результате конкуренции работодателей на рынке труда за счет отвлечения средств в ущерб текущему потреблению. Сотрудники как активные субъекты и объекты управления, характеризуются достигнутым уровнем развития компетенций, мотивации, желаний и устремлений. Осуществляя функции стратегического и оперативного управления всеми организационными ресурсами, они определяют потенциал конкурентоспособности, перспективы и

риски развития бизнеса. Инвестиции в развитие профессиональных компетенций и повышение готовности сотрудников решать возникающие проблемы позволяют быстро окупить вложенные средства.

С теоретической и практической точек зрения предложено рассматривать компетенции сотрудников как основной резерв роста конкурентоспособности, управление которым как целенаправленная деятельность руководителей всех уровней, включает разработку концепции и стратегии, кадровой политики, принципов и методов управления и базируется на достоверных оценках соответствия профессиональных компетенций сотрудников стратегическим целям организации.

В исследовании определены цели и задачи управления профессиональными компетенциями сотрудников организации, систематизированы функции управления и соответствующие им оценочные мероприятия. Цель управления компетенциями - побуждение индивида к работе с возможно более полной и адекватной реализацией индивидуальных профессиональных компетенций в рамках организации. Автором сделан вывод о необходимости создания оценочного инструментария как интегрирующего компонента, реализующего идею объединения всех управленческих функций на основе жизнеспособных отечественных концепций и западных моделей. Суть управления профессиональными компетенциями сводится к решению следующих взаимосвязанных задач. Во-первых, формированию таких компетенций сотрудника, которые максимально соответствуют стратегическим целям организации и требованиям, предъявляемым конкретным рабочим местом. Во-вторых, удержанию сотрудников – носителей необходимых профессиональных компетенций. В-третьих, созданию таких социально-экономических и производственно-технических условий, при которых максимально реализуются профессиональные компетенции без ущерба организму и интересам личности. Статус и роль профессиональных компетенций в реализации организационной стратегии определяются соответствием их набора и уровня развития критически значимым процессам, что требует создания оценочного инструментария как компонента, интегрирующего методы и функции управления.

Реализация оценочных мероприятий нуждается в объективных, надежных, достоверных, комплексных и понятных критериях и осуществляется поэтапно (рис. 1).

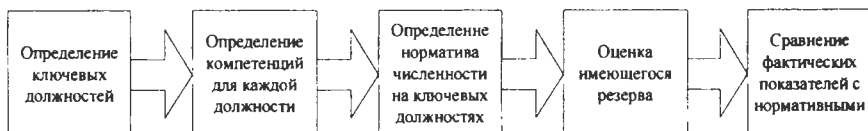


Рис. 1. Процесс определения соответствия компетенций сотрудников стратегическим целям организации



Рис. 2. Модель интеграции оценочных мероприятий и функций управления с учетом потребностей в развитии организации и сотрудников

Каждой функции управления соответствуют определенные оценочные процедуры. Системная оценка компетенций сотрудников и результатов деятельности должна выступать основой комплексного применения различных форм, методов и функций управления и обеспечивать взаимодействие кадровых служб и линейных руководителей.

Компетенции сотрудников формируются и развиваются под влиянием эндогенных факторов - врожденных данных, возможностей и способностей, и экзогенных - воспитания, образования и жизненного опыта. Следовательно, учет основных способов определения потребности в развитии - «от человека» и «от организации», сравнение требований к должности (рабочему месту) и индивидуальных профессиональных компетенций работника позволяют выявить степень соответствия каждого выполняемой и возможной в стратегической перспективе работе (рис. 2).

Управление профессиональными компетенциями с применением оценок, поддающихся контролю, проверке и корректировке, повышает эффективность кадровых решений и ответственность линейных руководителей за их принятие, способствуя достижению стратегических целей развития организации и сотрудников.

3. Выявлены внутриорганизационные резервы совершенствования оценочного инструментария с целью повышения эффективности системы управления профессиональными компетенциями сотрудников. Для определения эффективности применяемых методов управления, организационных оценочных процедур и их регламента была сформирована представительная выборочная совокупность с обоснованием подбора единиц наблюдения (394 сотрудника и 25 увольняющихся) в организациях топливно-энергетического комплекса (ТЭК) - ОАО «ЮЗ ТНП», ЗАО «Санеко», ОАО «ПМН» и проведено социологическое исследование. Удовлетворенность эффективностью применяемых методов управления фрагментарно представлена в таблицах 2 - 4. Удовлетворенность результативностью применяемых экономических и социально-психологических методов оценивается одинаково - в 2,9 балла, что ниже среднего уровня и подтверждает необходимость совершенствования применяемых методов и инструментов управления.

Респонденты демонстрируют наивысшую степень удовлетворенности социальными программами в своих организациях (4,3 балла), в 3,3 балла оценивают соответствие заработной платы затратам труда, в 2,6 - оценку индивидуальных результатов труда. Существенно снижает итоговую оценку балл по позиции «Удовлетворенность возможностью получения дополнительного заработка в рамках организации» - 1,2.

Таблица 2

Определение удовлетворенности сотрудников организаций ТЭК Самарской обл. экономическими методами управления по 5-балльной шкале (фрагмент)

№	Вопросы	Оценка (балл)
1	Удовлетворенность соответствием заработной платы трудозатратам	3,3
2	Удовлетворенность возможностью получения дополнительного заработка в рамках организации	1,2
3	Удовлетворенность оценкой индивидуальных результатов труда	2,6
4	Удовлетворенность действующей системой поощрений	3,1
5	Удовлетворенность специальными программами стимулирования	4,3

Специфика отрасли, сложность и опасность технологических процессов, жесткая регламентация режима труда и отдыха в соответствии с требованиями ТК РФ практически исключают возможность совместительства внутри и вне организации.

Таблица 3

Определение удовлетворенности сотрудников организаций ТЭК Самарской обл. социально-психологическими методами по 5-балльной шкале (фрагмент)

№	Вопросы	Оценка (балл)
1	Удовлетворенность содержанием трудовой деятельности	2,1
2	Удовлетворенность компетентностью руководителя	3,1
3	Удовлетворенность отношениями между работниками и администрацией	3,8
4	Удовлетворенность бытовыми условиями труда	3,9
5	Удовлетворенность оснащенностью рабочего места	3,2
6	Удовлетворенность графиком работы	2,2
7	Удовлетворенность служебным положением	2,2
8	Удовлетворенность культурно-развлекательными мероприятиями	4,2
9	Удовлетворенность возможностью реализации своих способностей	2,3
10	Удовлетворенность возможностью профессиональной карьеры	2,2

В ЗАО «Санeko» единственной оценочной процедурой является тарификация, в ОАО «ЮЗ ТНП» - аттестация и в ОАО «ПМН» - промежуточная, ежеквартальная и ежегодная оценки с обязательным заполнением бланка целей по следующим направлениям: ключевые цели развития, приобретение необходимых навыков и обучение. При исследовании процедуры тарификации были выявлены следующие нарушения:

- сотрудники не всегда ознакомлены с заключением руководителя и документами, представленными в тарификационную комиссию;

Таблица 4

Определение степени удовлетворенности сотрудников организаций ТЭК Самарской обл. организационными оценочными процедурами по 5-балльной шкале (фрагмент)

№	Вопросы	Оценка (балл)
1	Как Вы оцениваете отношение организации к развитию оценочной деятельности	3,9
2	Как Вы оцениваете периодичность проведения оценочных процедур	3,4
3	Как Вы оцениваете своевременность модернизации оценочной деятельности	2,1
4	Как Вы оцениваете значимость существующих процедур оценки	2,2
5	Как Вы оцениваете заинтересованность руководителя в развитии оценочной деятельности	3,8
6	Как Вы оцениваете объективность принятия решений оценочной комиссией	3,3
7	Как Вы оцениваете необходимость развития оценочной деятельности	4,4
8	Как Вы оцениваете устойчивость приоритетов оценки компетенций	1,8
9	Как Вы оцениваете необходимость оценочной деятельности	4,1
10	Как Вы оцениваете предполагаемые цели оценочной деятельности	4,2
11	Как Вы оцениваете перспективы развития оценочной деятельности	3,9

- руководители не оформляют надлежащим образом документы, необходимые для проведения тарификации, в первую очередь это касается оценки результатов деятельности подчиненного, должностной инструкции и положения о подразделении;

- работники не предоставляют в комиссию результаты самооценки;
- сотрудников не информируют о результатах процедуры тарификации и принятых решениях.

В целях совершенствования тарификации было предложено:

- учитывать размер организации, количество структурных подразделений, территориальную дифференциацию и многообразие видов деятельности;

- установить соотношение минимальной и максимальной тарифных ставок с учетом воспроизводственной функции заработной платы, стоимости жизни в стране и регионе присутствия в пределах от 1:7 до 1:15;

- определить минимальную разницу в тарифных ставках в размере 10%;

- установить удельный вес тарифа в заработной плате не ниже 70%;
- информировать о введении новой системы тарификации и сроках ее проведения персонально каждого.

Удовлетворенность существующими организационными оценочными процедурами сотрудники оценили в 2,6 балла и отметили следующее:

- процедура отбора не формализована;
- применяемая форма аттестационного листа не позволяет определить динамику изменений профессиональных компетенций;
- повышение квалификации осуществляется без предварительной оценки реальных организационных и персональных потребностей;
- ротация не связана с результатами оценки;
- назначение на некоторые должности служит своеобразной гарантией «неприкосновенности».

4. Исследованы потребности и отношение сотрудников к необходимости введения системной оценки профессиональных компетенций при обучении, карьерном продвижении и включении в кадровый резерв. Для определения отношения сотрудников к введению организационных оценочных процедур были разработаны специальные опросные листы, результаты анализа которых представлены в табл. 5.

Таблица 5

Определение отношения сотрудников организаций ТЭК Самарской обл. к развитию организационных оценочных процедур (фрагмент)

№	Оценочные суждения	Да	Нет	Не знаю
1	Нуждается ли Ваша организация в проведении специальных оценочных процедур	203	75	116
2	Есть ли у Вас заинтересованность в развитии оценочной деятельности	203	75	116
3	Есть ли заинтересованность у неформального лидера в развитии оценочной деятельности	307	12	75
4	Эффективны ли применяемые инструменты оценки	51	322	21
5	Считаете ли Вы необходимым развитие оценочной деятельности	211	54	129
6	Вы считаете правильными применяемые методы оценки	64	209	121
7	Нужна ли детальная оценка претендентов при найме	142	175	77
9	Нужна ли оценка перед включением в планы обучения	328	53	13
10	Влияет ли оценка на результаты трудовой деятельности	65	187	142

В результате опроса было установлено, что 81,2% респондентов не считают применяемые методы оценки эффективными, 52,8% - правильными, 75,3% видят сопротивление оценке. При этом не знают, развита

ли оценочная деятельность в организации 84,1%, воспринимаются ли результаты проводимой оценки членами коллектива как объективные - 73,2%, влияет ли оценка на результаты работы - 66,9%.

Заинтересованность неформального лидера в развитии оценочной деятельности отметили 77,5% (307 чел.), считают необходимым ее развитие 53,3% (211 чел.), лично заинтересованы в развитии оценочной деятельности 51,3% (203 чел.) и столько же отмечают потребность организации в проведении специальных оценочных процедур.

Уверены, что детальная оценка нужна перед включением в планы обучения - 82,8% (328 чел.), при назначении на вышестоящую должность и планировании карьеры - 70,5% (279 чел.), но 78,5% (311 чел.) ожидают негативного отношения к оценочной деятельности, 77,5% (307 чел.) считают, что существуют бюрократические преграды для развития объективных оценочных процедур. Предполагают, что может уменьшиться заработок в результате применения новых оценочных процедур - 74,5% (295 чел.) и последуют увольнения в результате их введения - 67,9% (269 чел.).

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что цели развития сотрудников вступают в конфронтацию с экономическими интересами бизнеса, а руководство не пытается согласовывать организационные и индивидуальные стратегические цели и задачи в рамках единой системы целеполагания.

5. Разработана и апробирована авторская методика экспертного модульного оценивания соответствия профессиональных компетенций сотрудников стратегическим целям организации, объединяющая преимущества экспертного и инструментального подходов, позволяющая осуществлять мониторинг соответствия индивидуальных компетенций потребностям развития. Для оценки соответствия компетенций персонала стратегическим организационным целям предложен к использованию следующий алгоритм и укрупненные модули профессиональных компетенций АУП, ИТР и рабочих (рис. 3).

Модули профессиональных компетенций детализированы и представлены соответствующими параметрами, перечень их может быть дополнен или изменен в целях получения объективной оценки в каждой конкретной организационной ситуации.

Привлечение к проведению оценочных процедур экспертов различных иерархических уровней, в том числе внешних, обеспечивает надежность результата, а разработанная шкала не позволяет экспертам самостоятельно трактовать оценочный балл.

В методологическом и практическом аспектах наибольший интерес представляют относительные оценочные показатели, важно знать дина-

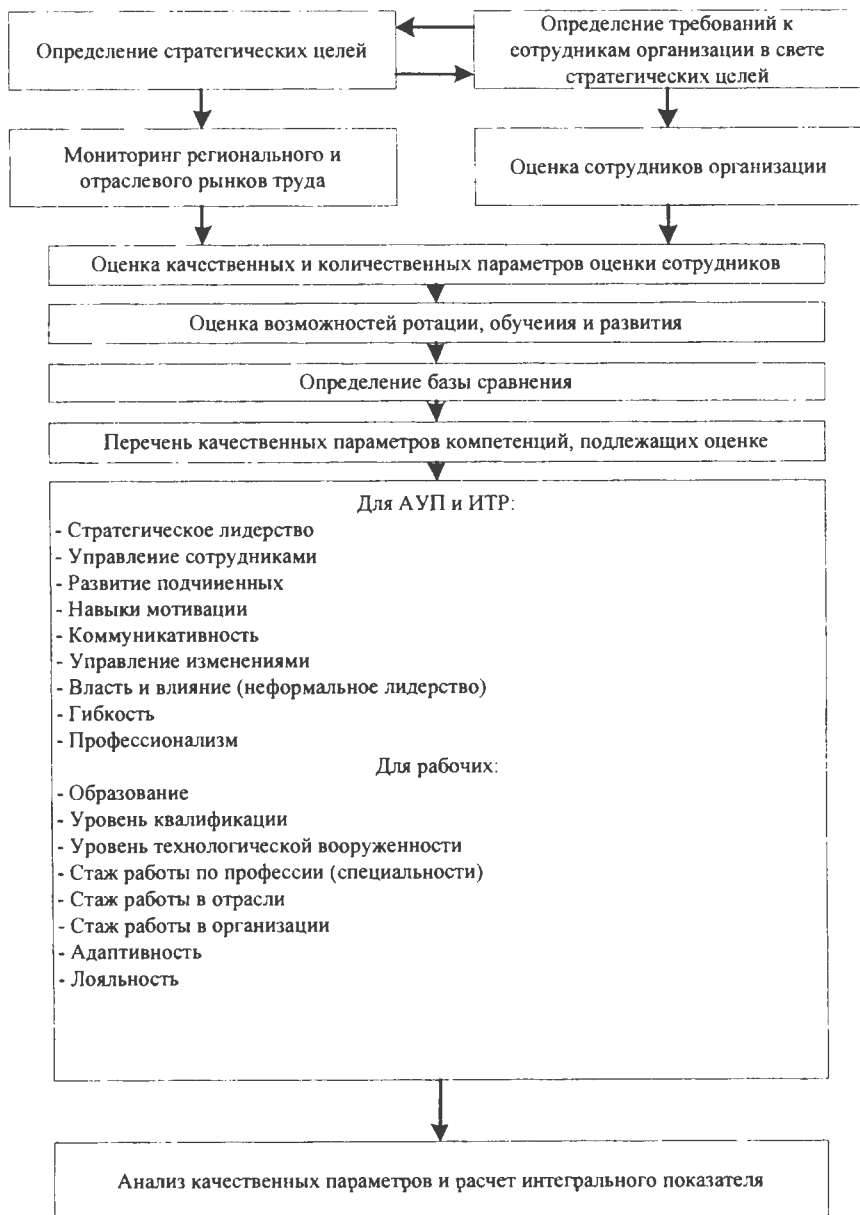


Рис. 3. Алгоритм экспертной модульной оценки соответствия компетенций сотрудников стратегическим целям организации (структурного подразделения)

мику и вектор изменений профессиональных компетенций с точки зрения их соответствия потребностям развития организации. Такой подход принципиально важен, поскольку любое несовпадение влечет дополнительные затраты на высвобождение, переподготовку, ротацию и т.п.

Для мониторинга профессиональных компетенций руководителей был разработан типовой оценочный лист, позволяющий на первом этапе экспертной оценки в ходе интерактивных тренингов выявить вектор и динамику изменений (табл. 6).

Таблица 6

Типовой оценочный лист компетенций руководителей по итогам интерактивных тренингов с привлечением 3 экспертов (по 10-балльной шкале)

Наименование параметров	Эксперты			
	№ 1	№2	№3	Средний балл, вектор изменений (+/-)
Компетенции				
1	2	3	4	5
Ответственность	8	7	7	7,3-
Решительность	7	8	8	7,7+
Тактичность	5	7	6	6+
Стрессоустойчивость	5	7	6	6+
Логичность	7	7	8	7,3+
Креативность	9	9	9	9-
Предпринимательство	9	10	10	9,7+
Аналитика	8	9	9	8,7+
Работоспособность	10	10	9	9,7-
Пунктуальность	8	8	9	8,3-
Задачи				
Оценка внешней среды, возможностей и угроз	9	10	10	9,7+
Оценка внутренней среды организации	6	5	4	5-
Принятие стратегических решений	9	9	10	9,3+
Контроль	8	7	9	8+
Технологии				
Командная работа	4	3	5	4+
Власть и статус	6	5	5	5,3+
Деловой этикет	6	7	6	6,3+
Неформальное лидерство	3	4	5	4+
Принятие управленческих решений	9	8	10	9+
Мотивация	8	9	10	9+
Управление конфликтами	5	5	6	5,3+

На втором этапе осуществляется независимое закрытое экспертное оценивание, результаты которого интерпретируются во-первых, по отдельным модулям компетенций (столбцам массива) на основании сопоставления средних значений экспертных оценок качественных параметров соответствующих модулей. Во-вторых, по суммарным результатам экспертных оценок конкретных сотрудников (строкам массива). Обработка результатов была осуществлена с применением программных продуктов Excel и Expert Project. Расчет среднего квадратического отклонения позволяет отнести компетенции сотрудников к одной из четырех зон, определяющих «сильные» и «слабые» стороны, возможности и угрозы реализации организационной стратегии (табл. 7).

Таблица 7

Краткая характеристика зон

№ п/п	Название зоны	Интервал	Оценка проявления качеств	SWOT
1	Конкурентная	$> M + \sigma$	Наиболее выраженные качества, определяющие преимущества	S - сильные стороны
2	Оперативная	$[M - \sigma] - M$	Качества слабо выражены	W - слабые стороны
3	Потенциальная	$M - [M + \sigma]$	Развитые качества и навыки, сформированные модели поведения	O - возможности
4	Пассивная	$< M - \sigma$	Качества, не присущие индивиду	T - угрозы

Для экспресс-оценки соответствия компетенций руководителей и специалистов стратегическим целям организации были выявлены допустимые диапазоны вариации среднего балла оцениваемых параметров каждого модуля (табл. 8).

Допустимые диапазоны базовых характеристик соответствия рабочих стратегическим целям организации представлены в табл. 9.

Было рекомендовано применять три логически обоснованных значения коэффициента соответствия (K_c):

1 - соответствует (допустимый диапазон);

0 - не соответствует, нуждается в улучшении;

1,1 - превышает требования.

Тогда:

$$O_{chr} = O_{cm} + O_{cs},$$

где O_{chr} - показатель оценки соответствия профессиональных компетенций сотрудников организационной стратегии;

O_{cm} - показатель соответствия профессиональных компетенций АУП и ИТР;

O_{cs} - показатель соответствия профессиональных компетенций рабочих.

Таблица 8

Допустимый диапазон вариации среднего балла оцениваемых параметров по модулям компетенций АУП и ИТР организации

№ п/п	Усл. об.	Модули	Допустимый диапазон, min-max
1	СЛ	Стратегическое лидерство	8-10
2	УП	Управление персоналом	8-10
3	РП	Развитие подчиненных	6-10
4	М	Навыки мотивации	6-10
5	К	Коммуникативность	4-10
6	УИ	Управление изменениями	7-10
7	НЛ	Неформальное лидерство	7-10
8	Г	Гибкость	4-10
9	П	Профессионализм	9-10
Итоговый балл			59-90

Таблица 9

Допустимый диапазон вариации оцениваемых параметров рабочих

№ п/п	Услов. обозн.	Модули	Допустимый диапазон, N
1	О	Образование	Среднее - среднее специальное (профессиональное)
2	Кв	Уровень квалификации	Требуемый тарифный разряд - Средний тарифный разряд по группе
3	Тв	Уровень технологической вооруженности	Отсутствие брака - нормативный показатель брака
4	С _{пр}	Стаж работы по профессии (специальности)	Не менее 3 мес.
5	С _{отр}	Стаж работы в отрасли	Не менее 3 мес.
6	С _{орг}	Стаж работы на одном рабочем месте в организации	Минимум 3 г. - максимум 5 лет
7	А	Адаптивность	Потери рабочего времени по бюллетеню (не более 2 нед. в год)
8	Л	Лояльность	Потери рабочего времени в связи с опозданиями, прогулами и пр. ($\neq 0$)

$$O_{cm} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{mi} \cdot K_{ci}}{\sum n};$$

$$O_{cs} = \frac{\sum_{i=1}^k P_{si} \cdot K_{ci}}{\sum k},$$

где P_{mi} - оцениваемый параметр профессиональных компетенций АУП и ИТР;

P_{si} - оцениваемый параметр профессиональных компетенций рабочего;

K_{ci} - коэффициент соответствия i -го параметра.

Предлагаемая методика позволяет оценить соответствие имеющихся компетенций и потенциала их развития стратегическим целям организации, способствует реализации персонифицированной кадровой политики, привлечению сотрудников к управлению, выработке обоснованной позиции руководства по отношению к каждому подчиненному, обучению, развитию и удержанию ценных сотрудников, оптимизации оплаты и стимулирования труда.

6. Обоснованы возможные варианты интеграции стратегических и тактических целей, экономических и социальных интересов индивида и организации при обучении и развитии в целях повышения эффективности управления и оптимизации бюджета. Ценность профессиональных компетенций сотрудников возрастает в результате обучения. Соответствующие инвестиции обеспечивают достижение стратегических целей организации, а поддержание стабильного трудового коллектива снижает риск долгосрочных вложений в профессиональное и производственное обучение и развитие, которые являются продолжением процесса оценки и направлены на приобретение компетенций, необходимых для успешного функционирования.

Определяя потребности сотрудников в обучении и развитии, сопоставляя их со стратегическими и тактическими целями и задачами организации, руководство получает информацию о тех, кого необходимо развивать и обучать, на кого следует ориентировать остальных. Возможные варианты учета взаимных социальных и экономических интересов организации и наемного работника представлены в табл. 10.

Опираясь на персональную оценку компетенций сотрудников, их потребностей в развитии и обучении, они интегрируют экономические и социальные интересы работодателя и индивида в реализации организационной и профессиональной карьеры.

Таблица 10

Возможные варианты учета взаимных интересов организации
и наемного работника в обучении и развитии, %

Вид обучения	Время обучения, раб./нераб.	Инвестиции, орг./сотр.	Заинтересованная сторона
Срочное целевое Узкоспециализированное на краткосрочную перспективу Подготовка стратегического характера Целевое по требованиям контролирующих органов или вышестоящей организации Расширение квалификационного профиля и внутриорганизационной мобильности Интенсивное обучение менеджеров	100/0	100/0	Организация
Целевое Расширение квалификационного профиля и внутриорганизационной мобильности	75/25 50/50 25/75	75/25 50/50 25/75	Организация
Несрочное целевое Подготовка стратегического характера	0/100	100/0	Организация
Подготовка стратегического характера Программы «резервного» характера Интенсивное обучение менеджеров	0/100	0/100	Сотрудник
Программы «резервного» характера	50/50	50/50	Сотрудник

Предложенные варианты позволяют с учетом требований ТК РФ, контролирующих и вышестоящих органов, во-первых, обязать работника подтвердить соответствие имеющейся квалификации требованиям рабочего места. Во-вторых, организовать надлежащим образом режим труда и отдыха, мероприятия по технике безопасности. В-третьих, обеспечить проведение модернизации рабочих мест и обучения, в том числе по технике безопасности. В-четвертых, учесть взаимные стратегические интересы работодателя и наемного работника.

ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В изданиях, определенных ВАК

1. Кузьмин, М.А. Анализ и оценка результатов труда на производстве [Текст] / М.А. Кузьмин // Организатор производства. - М.: «Экономика и финансы», 2011. - №4 (51). - С. 65-68. - 0,6 печ. л.

2. Кузьмин, М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор [Текст]/ М.А. Кузьмин // Экономические науки. - 2011. - №5 (66). - С. 251-256. - 0,5 печ. л.

3. Кузьмин, М.А. Методы нормирования труда специалистов и руководителей на предприятиях [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2011. - №10. - С. 11-21. - 0,8/0,4 печ. л.

4. Кузьмин, М.А. Передовой опыт нормирования труда на предприятиях машиностроения [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2011. - №5. - С. 19-30. - 0,8/0,4 печ. л.

5. Кузьмин, М.А. Методы оценки и нормализации интенсивности труда персонала [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2011. - №2. - С. 33-41. - 0,8/0,4 печ. л.

6. Кузьмин, М.А. Место мотивации и стимулирования труда в развитии новых социально-трудовых отношений на промышленных предприятиях [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - №12. - С. 63-69. - 0,8/0,4 печ. л.

7. Кузьмин, М.А. Организация производства как функция управления персоналом и предприятием [Текст]/М.И. Бухалков, М.А.Кузьмин//Организатор производства. - М.: «Экономика и финансы», 2010. - № 3 (46). - С. 19-25. - 0,8/0,4 печ. л.

8. Кузьмин, М.А. Особенности проектирования и организации группового производства в машиностроении [Текст]/М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин, В.В. Павлов//Организатор производства. - М.: «Экономика и финансы», 2010. - №4 (47). - С. 27-33. - 0,8/0,4 печ. л.

9. Кузьмин, М.А. Разработка эффективной кадровой политики на предприятиях региона [Текст]/М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин //Вестник Самарск. гос. экон. ун-та. - Самара, 2009. - № 6 (56). - С. 14-18. - 0,7/0,35 печ. л.

10. Кузьмин, М.А. Организационно-экономические основы бережливого производства [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин //Организатор производства. - М.: «Экономика и финансы», 2009. - №4 (43). - С. 63-69. - 0,8/0,4 печ. л.

В других научных изданиях

11. Кузьмин, М.А. Передовой опыт организации нормирования труда на предприятиях региона [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин, Н.М. Кузьмина // Развитие производственного потенциала и повышение конкурентоспособности региона. Труды Международной научно-практической конференции. 23-24 мая 2007г. Самара: СамГТУ.2007. - С. 212-223. - 0,8/0,4 печ. л.

12. Кузьмин, М.А. Кадровый потенциал и организационная культура [Текст]/М.А. Кузьмин, О.М. Назаров//Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып.1.Ч.1./Отв. ред. Н.А.Чечин, С.А. Ерошевский. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2009. - С. 116-124. - 0,7/0,35 печ. л.

13. Кузьмин, М.А. Управление компетенцией сотрудников финансово-кредитных учреждений: теория и практика [Текст]/ М.А. Кузьмин, О.М. Назаров// Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып.2. Ч.1./Отв. ред. Н.А.Чечин, С.А. Ерошевский. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2009. - С. 197-202. - 0,5/0,25 печ. л.

14. Кузьмин, М.А. Новые тенденции в управлении персоналом (на примере финансово-кредитных организаций) [Текст]/М.А. Кузьмин, О.М. Назаров//Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. Вып.1. Ч.1./Отв. ред. Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2010. - С. 124-129. - 0,6/0,3 печ. л.

15. Кузьмин, М.А. Профессиональная адаптация персонала на производстве [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Экономика и управление: теория, методология, практика: труды 2 Междунар. Науч.- техн. конф. В 2 т./ Гл. ред. А.А. Прохоренко, отв. ред. Л.А. Ильина. - Самарск. Гос. Техн. ун-т, 2010. - Т. 1. - С. 53-61. - 0,6/0,3 печ. л.

16. Кузьмин, М.А. Планирование развития деловой карьеры специалистов [Текст]/ М.А. Кузьмин // Экономика и управление: теория, методология, практика: труды 2 Междунар. Науч.- техн. конф. В 2 т./ Гл. ред. А.А. Прохоренко, отв. ред. Л.А. Ильина. - Самарск. Гос. Техн. ун-т, 2010. - Т. 1. - С. 232-238. - 0,6 печ. л.

17. Кузьмин, М.А. Профессиональная ориентация и подбор персонала на предприятиях [Текст] / М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин, Н.М. Кузьмина // Экономика и управление: теория, методология, практика: труды 2 Междунар. Науч.-техн. конф. В 2 т./ Гл. ред. А.А. Прохоренко, отв. ред. Л.А. Ильина. - Самарск. Гос. Техн. ун-т, 2010. - Т. 1. - С. 243-250. - 0,6/0,3 печ. л.

18. Кузьмин, М.А. О методах оценки и оптимизации интенсивности труда персонала на предприятиях [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Социально-экономическое развитие России в посткризисный период: национальные, региональные и корпоративные аспекты. Материалы 27 международной научно-практической конференции. Отв.ред. С.И.Кубицкий, д-р социол. наук, проф. О.В.Артемова, д-р экон. наук, проф. Л.Ф. Бабкина, канд. ист. наук, проф. Челябинск, 2010. Часть 1. - С. 61-72. - 0,9 печ. л.

19. Кузьмин, М.А. Развитие человеческого капитала как фактор эффективности инновационной экономики [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Социально-экономические и гуманитарные приоритеты развития России: материалы 28 междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч./ Урал. соц.-экон. ин-т (ф) ОУП АТиСО. Челябинск, 2011. Часть 1. - С. 22-29. - 1,0/0,8 печ. л.

20. Кузьмин, М.А. Формирование кадровой политики в инновационной экономике [Текст]/ М.А. Кузьмин // Вестник Кокшетауского института экономики и менеджмента. Кокшетау. Казахстан. 2011. -- № 1(12). - С. 165-168. - 0,4 печ. л.

21. Кузьмин, М.А. Содержание инновационной деятельности персонала на предприятии [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Вестник Кокшетауского

института экономики и менеджмента. Кокшетау. Казахстан. 2011. - № 1(12). - С. 44-52. - 0,9/0,45 печ. л.

22. Кузьмин, М.А. Регулирование трудовых отношений на стадии постиндустриального развития [Текст] /М.А.Кузьмин// Труды Международной научной конференции «Наука и образование - ведущий фактор стратегии «Казахстан - 2030» (Сагиновские чтения № 3), 23-24 июня 2011г. - С. 144-147. - 0,33 печ. л.

23. Кузьмин, М.А. Человеческий капитал как фактор эффективности инновационной экономики [Текст]/ М.И. Бухалков, М.А. Кузьмин // Труды Международной научной конференции «Наука и образование - ведущий фактор стратегии «Казахстан -2030» (Сагиновские чтения № 3), 23-24 июня 2011г. В 5 частях. Часть 5/ Министерство образования и науки РК. Карагандинский технический университет. - Караганда: Изд-во КарГТУ. 2011. - С. 82- 87. - 0,7/0,35 печ. л.

24. Кузьмин, М.А. Современные методы управления внутриорганизационной карьерой [Текст]/ М.А. Кузьмин // Материалы 7-ой международной научно-практической конференции «Актуальные достижения европейской науки - 2011», 17-25 июня 2011. Т. 4. София. Болгария. 2011. С. 47- 51. - 0,4 печ. л.

25. Кузьмин, М.А. Развитие инструментов управления персоналом в организациях топливно-энергетического комплекса [Текст]/ М.А. Кузьмин // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. Журнал центра экономических исследований. Москва. Том 3.2011. - С.150-157. - 0,6 печ.л.

26. Кузьмин, М.А. Развитие организационных оценочных процедур [Текст]/ М.А. Кузьмин // Проблемы экономики и менеджмента. 2011. - №1. - С. 71 -73. - 0,3 печ. л.

27.Кузьмин, М.А. Регулирование трудовых отношений на стадии постиндустриального развития [Текст]/ М.А. Кузьмин // Наука и образование - ведущий фактор стратегии «Казахстан - 2030». Международная научная конференция. Караганда. 2011. - Казахстан. Караганда. 2011.- С.144 - 147. - 0,33 печ. л.

28. Кузьмин, М.А. Развитие инструментов управления персоналом в организациях топливно-энергетического комплекса [Текст]/ М.А. Кузьмин // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. - 2011. - № 3. М.: МИИ науки. - С.150-157. - 0,6 печ. л.

29. Кузьмин, М.А. Социальное партнерство в сфере управления человеческими ресурсами организации [Текст]/ М.А. Кузьмин // Материалы 7-ой международной научно-практической конференции «Перспективные разработки науки и техники» 7-15 сентября 2011г. Т. 6. Пржемысль. Польша. 2011. - С. 17-23. - 0,5 печ. л.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Подписано в печать 24.04.2012.

Гарнитура "Times New Roman".

Объем 1,0 печ. л. Тираж 150 экз. Заказ № 220.

Отпечатано в типографии СГЭУ.

Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

10 ~