

УДК 005.32:331.101
ББК 65.291

Л.Г. МИЛЯЕВА
*декан экономического факультета Бийского технологического
института (филиала) Алтайского государственного технического
университета, доктор экономических наук, профессор*
e-mail: lgm@bti.secna.ru

Д.Ю. ФЕДОРКЕВИЧ
*аспирант Бийского технологического института
(филиала) Алтайского государственного технического университета*
e-mail: fedorkewic@rambler.ru

АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

Обосновывается методология исследования кадровой ситуации в организациях. Предлагается методический инструментарий, обеспечивающий внедрение типовой модели диагностики кадровой ситуации в организации и управления ею.

Ключевые слова: кадровая ситуация, занятость, персонал организации, методика оценки.

L.G. MILYAEVA
*Dean of Economics Department of Biysk Institute of Technology (branch)
of Altay State Technical University, Doctor of Economics, professor*
e-mail: lgm@bti.secna.ru

D.YU. FEDORKEVICH
*post-graduate student of Biysk Institute of Technology (branch)
of Altay State Technical University*
e-mail: fedorkewic@rambler.ru

ANALYSIS OF PERSONNEL SITUATION IN ORGANIZATIONS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

The methodology of personnel situation study in organizations is substantiated in the article. Methodical instruments that provide the introduction of a typical model of diagnostics and management of personnel situation in an organization are offered.

Keywords: personnel situation, employment, personnel of an organization, estimation procedure.

Не секрет, что под удар в период экономического кризиса первым попадает важнейший объект управления «первичного и основного звена развития экономики» — персонал организаций. Следствием отмеченного выступает трансформация кадровой политики. Если в нормальных условиях кадровая политика — результирующее стратегическое направление в кадровой работе, базирующееся на взаимодействии на компромиссной основе приоритетов государственной политики занятости, общей стратегии развития предприятия и факторов, свойственных внешней и внутренней среде предприятия; направление, ориентированное на достижение ключевых целей развития предприятия и получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего за-

конодательства, нормативных актов и выполнения правительственных решений [3, с. 65], то в ситуации кризиса кадровая политика представляет собой совокупность мероприятий, направленных на выживание предприятия, сохранение кадрового ядра, подготовку персонала к работе в экстремальных условиях, снижение социально-психологической напряженности в коллективе [6]. С учетом указанных обстоятельств можно обосновать вывод, имеющий важнейший методологический аспект: в нормальных условиях кадровая работа подчинена кадровой политике, а диагностика кадровой ситуации выступает составляющей кадрового аудита; в условиях кризиса диагностику кадровой ситуации правомерно позиционировать как базовую составляющую кадрового менеджмента (персонал-менедж-

мента), определяющую приоритеты кадровой работы и кадровой политики предприятия в период выживания и стабилизации.

Несмотря на сказанное, анализу кадровой ситуации все еще придается второстепенное значение. Практика свидетельствует о неумении (и (или) нежелании) руководства большинства предприятий предвидеть приближение кризиса, вовремя диагностировать проблемную кадровую ситуацию, а следовательно, разработать и осуществить программу антикризисного управления персоналом. «Чаще всего осознание ситуации происходит на этапах обвала и депрессии, когда единственно возможными становятся лишь спонтанные кадровые мероприятия» [2, с. 114]. Мониторинг кадровой ситуации не менее важен и для нормально функционирующего предприятия: «Механизм влияния кадровой политики на экономическую результативность производства, многообразие форм этой зависимости, реакция экономических результатов на изменение кадровой политики — все эти проблемы невозможно отслеживать без анализа кадровой ситуации» [1, с. 4]. К сожалению, и ученые практически оставили без внимания анализ кадровой ситуации, сконцентрировавшись на теоретико-методологических и методических аспектах ключевых понятий кадрового менеджмента («кадровая политика», «кадровая стратегия», «кадровая работа», «кадровые процессы»).

В ходе анализа профильной литературы обнаружилось относительно небольшое количество работ, содержащих четкое, конкретное определение кадровой политики. Необходимо подчеркнуть, что «диверсифицированность» выявленных трактовок ограничивается разнообразием характеристик персонала (трудового коллектива), определяющих содержательный аспект, при единстве взглядов на сущностный (ключевой) аспект (табл. 1).

Типовым примером определения кадровой ситуации, используемого в рамках конкретно-обоснованного подхода, является следующее: «Под кадровой ситуацией понимается совокупность экономических, социальных и социально-психологических характеристик трудового коллектива при данном уровне организации отношений производства и труда на предприятии (фирме)» [там же, с. 6]. Представитель полупоформализованного подхода утверждает, что «в промышленнос-

ти весьма важными для изучения показателями являются: численность рабочих базовых профессий основного и вспомогательного производств; численность специалистов технологических структур (отделы главного технолога, главного конструктора, главного механика и др.); качественный состав линейных работников (мастера, начальники участков, начальники цехов и др.); качественный состав работников маркетинговых, коммерческо-сбытовых структур (маркетологи, специалисты по рекламе, специалисты по продажам и др.)» [6, с. 54].

Таблица 1

Варианты трактовки понятия «кадровая ситуация в организации»

Ключевой (сущностный) аспект понятия	Варианты содержательных аспектов, разъясняющих и конкретизирующих сущностный (в данном случае поясняющих, каких именно характеристик персонала)	Тип подхода к трактовке понятия
Кадровая ситуация — совокупность характеристик персонала организации	Рассмотрение количественных и качественных характеристик (без конкретизации состава и условий реализации)	Чрезмерно формализованный
	Рассмотрение конкретных количественных и качественных характеристик (как правило, без уточнения условий реализации)	Полупоформализованный
	Рассмотрение определенных (экономических, психологических, физиологических и др.) характеристик (с конкретизацией условий реализации)	Конкретно-обоснованный

Доминирование ассоциативного восприятия кадровой ситуации (без конкретизации сущностно-содержательного аспекта) обосновало «типовой подход» к ее оценке в условных «качественных градациях» (благополучная, нормальная, удовлетворительная, проблемная, критическая), имеющий два существенных недостатка: невозможность ранжирования объектов, причисленных к одной градации; высокий уровень субъективизма.

Подтверждением последнего из отмеченных обстоятельств являются результаты проведенного в июле–августе 2009 г. исследования, нацеленного на укрупненную оценку кадровой ситуации в промышленном секторе экономики Алтайского края, базирующегося на выборочном анкетном опросе директоров анализируемых предприятий ($N = 45$),

который представлен двумя категориями респондентов: непосредственными руководителями предприятий; руководителями служб управления персоналом тех же предприятий, условно именуемыми кадровиками.

Не умаляя значимости прочих результатов, основные итоги исследования, сопряженные с анализируемой проблематикой, правомерно свести к трем моментам. В частности, в ходе исследования была выявлена несогласованность позиций руководителей и кадровиков предприятий в различных аспектах.

Во-первых, по укрупненной (в «качественных градациях») оценке кадровой ситуации. Мнение руководителей и кадровиков совпало лишь в 15 случаях (33,3%). Преимущественно кадровиками и руководителями анализируемых предприятий давались различные и даже диаметрально противоположные (15,5%) оценки — благополучная и критическая кадровая ситуация.

Во-вторых, по критериям «качественных градаций». Справедливости ради отметим, что сходное несоответствие наблюдалось другими исследователями. К примеру, отмечались различия в позиционировании кадровой ситуации как благоприятной работниками и руководителями предприятий [1, с. 9].

В-третьих, по критериям, принимаемым во внимание при ассоциативной оценке кадровой ситуации, отражающим параметры не только персонала, но и его занятости, качества трудовой жизни.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило настоятельную потребность в разработке профильного методического

инструментария, позволяющего минимизировать долю субъективизма при диагностике кадровой ситуации, выявить проблемные моменты, а главное, разработать обоснованную программу управления кадровой ситуацией.

Концептуальную основу авторской позиции формирует понимание кадровой ситуации как совокупности определенных характеристик персонала и его занятости, обосновавшее перечень диагностируемых комплексных параметров, отражающих многоаспектный характер категории:

- укрупненный количественный параметр персонала, характеризующий его численность, текучесть, социальную и профессиональную мобильность в разрезе функциональных категорий и профессиональных групп;

- укрупненный качественный параметр персонала, отражающий степень соответствия базовых составляющих конкурентоспособности наемных работников — уровня квалификации, уровня образования, возраста, профессионального стажа — требованиям работодателя;

- укрупненный мотивационный параметр персонала, представляющий собой интегральную характеристику достигнутых в организации уровней внутренней мотивации персонала к трудовой деятельности и внешней мотивации (стимулирования);

- укрупненный параметр занятости персонала, отражающий многоаспектные (экономические, социальные, психологические, правовые и др.) отношения, возникающие по поводу включения работников в конкретную кооперацию труда.

Таблица 2

**Иллюстрация карты экспертных оценок
анализируемых укрупненных параметров кадровой ситуации**

Выявляемый уровень	Градации укрупненных параметров кадровой ситуации	
	«А» (1,00)	«Д» (0,20)
Обеспеченности персоналом ($Y_{оп}$)	Оптимальная численность персонала в разрезе всех функциональных категорий и профессиональных групп; минимальный (обоснованный) уровень текучести; регулируемое движение работников...	Наличие значительных излишков или существенная нехватка персонала в разрезе всех функциональных категорий и большинства профессиональных групп; чрезмерно высокий уровень текучести; стихийное движение работников...
Качества занятости персонала ($Y_{кзп}$)	Нормальный социально-психологический климат; выполнение трудовых гарантий в полном объеме; полное соответствие образовательного и квалификационного уровней работника его функциональным обязанностям; содержание труда, в полной мере способствующее профессиональному развитию работника, обеспечивающее полное удовлетворение качеством занятости...	Взрывоопасный социально-психологический климат; нередкие случаи нарушения трудового законодательства; несоответствие образовательного и квалификационного уровней работника его функциональным обязанностям; содержание труда, не способствующее профессиональному развитию работника, вызывающее полное неудовлетворение качеством занятости...

Представляется, что итоговый количественный показатель диагностики кадровой ситуации — уровень состояния кадровой ситуации $Y_{КС}$ — правомерно оценивать как средневзвешенную четырех составляющих: уровня обеспеченности организации персоналом $Y_{ОП}$ — результирующего оценочного показателя укрупненного количественного параметра; уровня конкурентоспособности персонала $Y_{КП}$ — итогового оценочного показателя укрупненного качественного параметра наемной рабочей силы; уровня трудовой мотивации персонала $Y_{ТМП}$; уровня качества занятости персонала $Y_{КЗП}$.

Гипотетически уровень состояния кадровой ситуации, а также четыре его составляющие могут находиться в нормированном диапазоне от 0,20 до 1,00. Для оценки $Y_{КП}$ и $Y_{ТМП}$ возможно применение типовых методик, достаточно апробированных и растиражированных [3; 4]. Для выявления $Y_{ОП}$ и $Y_{КЗП}$ необходимо разработать карты экспертных оценок, объединяющие описательные характеристики пяти возможных градаций анализируемых укрупненных параметров, включая эталонную градацию (так называемый стандарт параметра кадровой ситуации). Для перевода описательных градаций укрупненных параметров кадровой ситуации, для удобства обозначенных буквами «А», «Б», «В», «Г», «Д», в нормированные количественные величины целесообразно использовать номограмму Харрингтона, т.е. принцип, успешно применяемый для выявления частных уровней

качества трудовой жизни [5]. Его суть заключается в следующем: эталонной градации «А» соответствует максимальное значение $Y_{ОП}$ и $Y_{КЗП}$, равное 1,00, позволяющее диагностировать кадровую ситуацию как благополучную, аналогично градации «Б» — 0,80 (нормальная кадровая ситуация), «В» — 0,63 (удовлетворительная кадровая ситуация), «Г» — 0,37 (проблемная ситуация), «Д» — 0,20 (критическая кадровая ситуация). Таким образом, значения $Y_{ОП}$ и $Y_{КЗП}$, так же как и $Y_{КП}$ и $Y_{ТМП}$, могут находиться в диапазоне от 0,20 до 1,00.

К примеру, если, по мнению респондента, характеристика анализируемого параметра кадровой ситуации точно соответствует описанию «А», достигнутый уровень состояния кадровой ситуации составит 1,00; если описанию «Б», то величину 0,80. Если же респондент затрудняется между выбором соседних характеристик («А»–«Б»), то частный уровень состояния кадровой ситуации оценивается в 0,90 и т.д.

Схематично карту экспертных оценок можно представить в виде табл. 2, отображающей трансформацию составляющих анализируемых укрупненных параметров кадровой ситуации при переходе от эталонной градации «А» к проблемной «Д».

Представляется, что предложенный методический подход к диагностике кадровой ситуации позволит минимизировать долю субъективизма в оценке кадровой ситуации и, соответственно, повысить ее объективность.

Список использованной литературы

1. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. СПб., 1996.
2. Клейменова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса // Известия ИГЭА. 2009. № 5 (67).
3. Мильева Л.Г., Маркелов О.И., Подольная Н.П. Комплексный анализ современных проблем занятости и безработицы. Барнаул, 2002.
4. Мильева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование персонала организаций. Барнаул, 2005.
5. Мильева Л. Управление качеством трудовой жизни персонала организаций // Человек и труд. 2009. № 11.
6. Шацкая И. Кадровая политика предприятия, переживающего кризис // Человек и труд. 2007. № 2.

Bibliography (transliterated)

1. Bogdanova E.L. Marketingovaya kontseptsiya organizatsii personal-menedzhmenta i konkurentosposobnoy rabochei sily.
2. Kleimenova L.V. Problemy formirovaniya kadrovoy politiki v usloviyakh krizisa // Izvestiya IGEA. 2009. № 5 (67).
3. Milyaeva L.G., Markelov O.I., Podol'naya N.P. Kompleksnyi analiz sovremennykh problem zanyatosti i bezrabotitsy. Barnaul, 2002.
4. Milyaeva L.G. Motivatsiya, otsenka i stimulirovanie personala organizatsii. Barnaul, 2005.
5. Milyaeva L. Upravlenie kachestvom trudovoy zhizni personala organizatsii // Chelovek i trud. 2009. № 11.
6. Shatskaya I. Kadrovaya politika predpriyatiya, perezhivayushchego krizis // Chelovek i trud. 2007. № 2.