

альных издержек, связанных с сокращением, но и с психологической стороны – отношения между сторонами не перерастают в трудовой конфликт, сохраняется репутация предприятия как компании, постоянно заботящейся о своих бывших сотрудниках. Это важно в силу доминирования концепции социальной ответственности бизнеса. Аутплейсмент стоит в 5-10 раз дешевле выплаты компенсации при увольнении, которая может достигать 4-6 зарплат. Для организаций использование технологии аутплейсмента выгодно еще и потому, что их бывшие сотрудники гарантированно не переходят к конкурентам: в 60-70% случаев при аутплейсменте работодатели оговаривают условия с агентами не трудоустраивать работников к своим конкурентам. Кроме того, поддерживая хорошие отношения, менеджмент организации сохраняет возможность и в дальнейшем прибегать к помощи своих бывших сотрудников, например, в качестве консультантов или лоббистов [7].

Подводя итог, отметим, что в настоящей работе мы рассмотрели не все кадровые технологии, а только те, название которых начинается с «аут». Мировой и российский опыт последних лет показывает, что кадровые аут-технологии при эффективном использовании могут стать весьма действенным инструментом, приносящим взаимную выгоду и организациям (положительный внешний и внутренний имидж; проведение гибкой, соответствующей рыночным изменениям кадровой политики; повышение потенциала человеческих ресурсов; достижение экономической эффективности за счет оптимизации

штатной численности персонала), и работникам. Знание новых рыночных механизмов и технологий – обязательное условие качества подготовки современных специалистов, поэтому данные материалы могут быть использованы в образовательном процессе.

Библиографический список

1. Ашмаров И.А. Институциональный механизм рынка труда / И.А. Ашмаров // Вестник Воронежского государственного университета. Серия экономика и управление. – 2005. – № 1.
2. История аутстаффинга [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.jobfor.me/analit/21-2011-01-13-09-10-33>.
3. Калашникова И.В. Кадровые аут-технологии в сфере наемного труда: мировой и российский опыт / И.В. Калашникова, А.В. Топчий // Власть и управление на востоке России. – 2008. – № 3(44).
4. Жданов А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании / А.Ю. Жданов // Экономика и управление. – 2008. – № 6.
5. Смирных Л.И. Аутсорсинг персонала: факторы спроса со стороны предприятий / Л.И. Смирных // Вестник Воронежского государственного университета. Серия экономика и управление. – 2008. – № 2.
6. Комарова Т.А. Новые кадровые технологии / Т.А. Комарова, С.Ю. Патутина // Управление. – 2010. – № 7-8(11-12).
7. Иванова В.И. Развитие кадровых аут-технологий / В.И. Иванова // Управление. – 2008. – № 2.



УДК 338.431:331.108.2:338.24

М.В. Носкова

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАДРОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ АПК

Ключевые слова: обеспечение кадрами, экономика АПК, конкурентоспособность кадров, объективная оценка, компетенции управленческого персонала, технология оценки, резерв, аттестация руководителей, аппарат управления.

Введение

В процессе обеспечения системы АПК конкурентоспособными кадрами ключевую роль играет объективная оценка современных компетенций управленческого персонала, которая базируется на прове-

дении комплекса мероприятий и инструментария, определяющего профессионально-квалификационное и должностное соответствие практикующих руководителей системы отраслевого управления и кандидатов, состоящих в резерве. В настоящее время для эффективной реализации отраслевой кадровой политики только создается система оперативного учета и анализа кадров, призванная отражать реальное положение дел на всех уровнях управления: от крестьянско-фермерского хозяйства района до министерства, в которой ещё разрабатывается научно обоснованная технология оценки управленческих кадров [1]. Предложенный вариант технологии комплексной оценки аграрных кадров может послужить её альтернативой.

Объекты и методы

Технология оценки служащих аппарата управления и резервистов – это целенаправленный процесс установления соответствия профессиональных и личных компетенций сотрудников требованиям должности с помощью определенного комплекса: критериев оценки, инструментов и методик. По результатам оценки решается выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника, разрабатываются пути совершенствования профессиональных и личностных качеств работника, определением степени соответствия заданным критериям оплаты труда и ее величины. Оценка может оказать помощь в установлении обратной связи по его компетенции, в оценке собственного труда и саморазвитии, в подборе и расстановке кадров, в процессе выявления наиболее компетентных и высококвалифицированных работников и выдвижение их на руководящую работу.

В понятие «оценка конкурентоспособности» включается такая общепризнанная форма оценки деловых качеств управленческого персонала, как аттестация, предполагающая организационно-правовой порядок установления квалификации руководителя, его способностей к самостоятельной научной и практической работе, осуществляемая с помощью комиссии, на основе анализа проделанной руководителем работы за какой-либо период. Главной целью комплексной оценки кадров управления АПК является совершенствование деятельности аппарата органов управления отраслью, улучшение подбо-

ра, расстановки и развития кадров, стимулирование роста их деловой квалификации, повышение ответственности за порученный участок работы, развитие инициативы и творческой активности.

В технологиях комплексной оценки используются такие методы получения показателей, как метод шкал, методы приоритета рангов, альтернативных характеристик.

Результаты и их обсуждение

В результате проведенного анализа было установлено, что на формирование профессиональных компетенций руководителей, соответствующих изучаемой модели индивидуального кадрового потенциала (ИКП), способствующих развитию индивидуальной кадровой мобильности, значительно влияют личностные качества. Так, американский психолог Джон Голланд, исследуя теорию выбора карьеры, выявил, что выбор карьеры есть выражение личности, а достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и психологической обстановкой на работе. Он считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из 6 типов личности: **реалистический** (предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов – машинист); **исследовательский** (предпочитающий быть аналитиком, любознательным, методичным и точным); **артистический** (экспрессивный, неконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточен); **социальный** (любящий работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегающий систематической деятельности, включая механическую – школьный консультант); **предпринимательский** (предпочитающий деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей – адвокат); **конвенциональный** (практикующий систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов – бухгалтер) [2].

Несмотря на то, что согласно этой концепции один из типов всегда доминирует, сильная личность-руководитель может приспосабливаться к различным условиям, используя стратегии двух и более типов.

Альтернативой концепции Голланда можно считать типологию, предложенную Е.А. Климовым, в которой все виды деятельности профессионала разделены по предметам труда: **тип П** – «человек –

природа» (если главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы); **тип Т** – «человек – техника» (если ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии); **тип Ч** – «человек – человек» (если основной предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей); **тип З** – «человек – знак» (если главный предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки); **тип Х** – «человек – художественный образ» (когда ключевой предмет труда – художественные образы, условия их построения) [3].

Накладывая две указанные типологии на структуру управления карьерой государственных служащих АПК, можно сделать вывод, что при оценке кадров в системе аппарата управления необходимо в первую очередь ориентироваться на претендентов, тяготеющих к социальному или предпринимательскому типу личности (по Дж. Голланду) и к «**типу Ч**» (по Е. Климову). Поскольку государственная служба – строго упорядоченная сфера профессиональной деятельности, соответствовать этой сфере способен далеко не каждый тип личности.

Когда компетентность служащего начинает превышать требования компетенции, формируется настрой на развитие успеха, стремление к инновационным изменениям в организации управляемой системы. Эта активность встречает, как правило, сопротивление со всех сторон: сотрудники опасаются неопределенности своего положения в связи с нововведениями, непосредственное руководство – дисбаланса в функционировании подведомственных подразделений, сопряженные службы – посягательство на их ресурсы и т.д. За-

держка в разрешении возникающих при этом проблем приводит к кризису в двух типичных формах:

- при слабом энергетическом потенциале служащий уступает сопротивлению, смиряется с достигнутым уровнем положения, погружается в состояние стагнации, дисквалифицируется (анергетический карьерный кризис);

- при сильном энергетическом потенциале развивается прорывная активность, утрачивается чувство самосохранения, возрастает риск конфликта с вышестоящим руководителем и сотрудниками, деформация связей с сопряженными организациями (гиперэнергетический кризис). Варианты карьерного выхода при развивающемся гиперэнергетическом кризисе такие: замещение вышестоящей должности; горизонтальное перемещение в зоне прямого служебного сопряжения: решение руководителя "подтянуть" отставшие службы; получение дополнительных полномочий по занимаемой должности; переход в другое ведомство; уход в политику.

При энергетическом кризисе предпочтительнее профессиональное движение по горизонтали, переход на консультативную (экспертную) службу, на педагогическую или научно-исследовательскую работу.

Установлено, что потенциал карьеры зависит от меры совмещения личных интересов со служебными, а индивидуальная карьерная стратегия определяется типом поведения человека. Согласно с мнением Э.М. Короткова, дифференцирующего персонал (вернее КПП – карьерный потенциал персонала) по двум факторным дихотомиям: работа-отдых и риск-безопасность, представленным на рисунке [4].

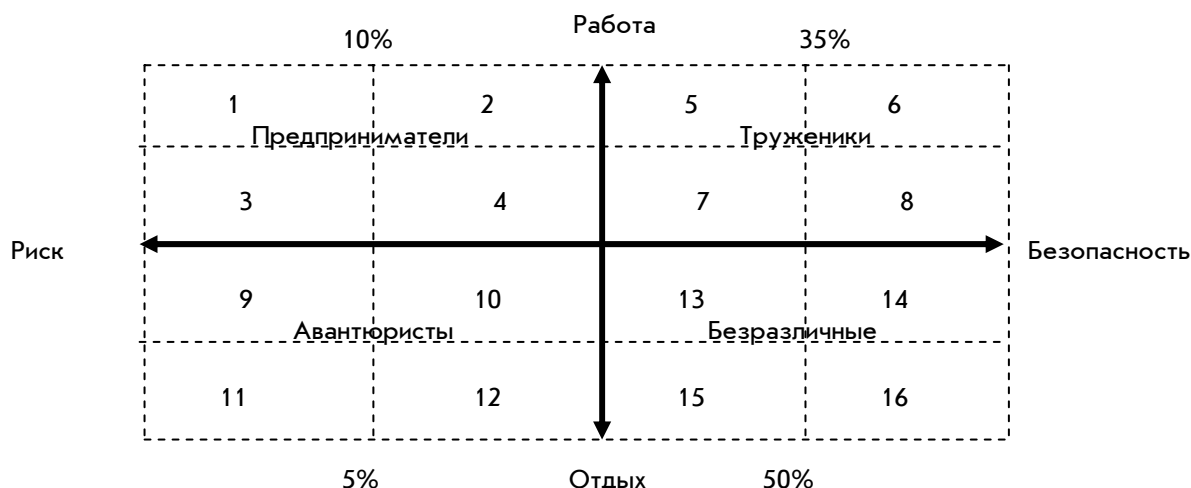


Рис. Схема дифференциации КПП персонала

Если соотнести поведенческую типологию с возможными карьерными потенциалами, то видно, что: оптимально могут быть ориентированы на карьеру лица предпринимательского склада; оптимум для служебной карьеры на государственной службе расположен в зоне квадратов 2 и 5; достаточно высок карьерный потенциал у лиц с типом поведения, относящихся к квадратам 4 и 7.

Существует определенный набор организаторских качеств, которым должен соответствовать служащий, претендующий на соответствующие уровни управления. Это: целеустремленность – умение поставить четкую и ясную цель и стремиться к ее достижению; гибкость – способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним; работоспособность – способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью; дисциплинированность – подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе.

Поэтому **технология комплексной оценки** является одной из важнейших составляющих стратегии управления кадровыми ресурсами АПК как будущих работников аппарата управления и их развитием, предусматривает **квалификационную оценку** кандидатов на вакантную должность и **текущую** периодическую оценку специалистов.

Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов, а так же анализу их динамики.

Техника квалификационной оценки заключается в определении ее показателей, характеризующих не только общие моменты, характерные для всех работников предприятия, но и частые нормы труда и поведения для конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе, во втором – соответствие сотрудника профессионально-должностным требованиям.

Все показатели квалификационной оценки можно агрегировать по группам на: параметры результативности труда, характеристики профессионально-должностного поведения и личных качеств.

Разносторонность показателей оценки трудовой деятельности работников может быть достигнута за счет использования

оценочных листов, которые заполняются членами аттестационной комиссии. Эти листы служат основанием для подведения итогового рейтинга служащего после обобщения частных оценок. Примерная форма оценочного листа приведена в таблице 1. Максимально возможное количество баллов (10) выставляется в случае систематического выполнения установленных норм и обеспечивает ожидаемую отдачу от работы, и минимальное (1), когда не выполняются минимальные требования, предъявляемые к данной работе, не обеспечивая ожидаемую отдачу от нее. Результаты оценки показателей трудовой деятельности могут служить административным, информационным и мотивационным целям.

Характеристики профессионального поведения делятся на факторы достижения результатов труда и параметры непосредственного профессионального поведения, включающие сотрудничество, групповую динамику, самостоятельность в решении целей и задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или нагрузки, при выработке которых необходимо их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить неоднозначность интерпретации трудовой деятельности со стороны аттестующих или оценщиков. В данном случае результативна самооценка квалификационных и личных качеств руководителей, по Ф. Фидлеру, осуществляемая наряду с анонимной оценкой наиболее и наименее предпочитаемого коллеги [5]. Примерная шкала с алгоритмом расчёта результатов оценки приведена в таблице 2.

Группу параметров оценки личностных качеств определяют в процессе экспериментального наблюдения за служащим, регистрируя его поведение и результаты, но не личные внутренние свойства, которые более объективны также при самооценке. Оценив себя, и специалист, и руководитель могут сознательно, а не стихийно управлять своим поведением и заниматься самовоспитанием. У эффективного руководителя различие между его итоговой, средней оценкой наиболее и наименее предпочитаемого коллеги небольшое. Руководитель, получивший средние оценки, в силу своих особенностей, видит «тождество противоположностей» в людях, он не поляризует коллектив, что способствует более эффективной работе его сотрудников.

Оценка трудовой деятельности управленческих кадров АПК

Показатели оценки трудовой деятельности	Оценка по шкале 10-1
Профессиональные компетенции Выполняет свои обязанности и использует полученные знания и прошлый опыт; адаптируется к новым технологиям; планирует и организует свою работу; признает ошибки и учитывает возникающие трудности	
Объем выполняемой работы Соблюдение стандартов и временных графиков; эффективное использование рабочего времени	
Качество выполняемой работы Уровень точности, отсутствие ошибок, тщательное выполнение работы; способность принимать эффективные решения	
Креативность и иновационность Принятие на себя ответственности, к полному выполнению возложенных обязанностей; способность осуществлять оригинальные идеи и замыслы	
Коммуникативные навыки Общение в ясной и сжатой форме; обмен идеями и информацией; общение с различными уровнями организационной иерархии и с клиентурой	
Надежность Способность четко выполнять инструкции и распоряжения; способность выполнять срочные задания; прочные трудовые навыки	
Организаторские способности Способность организовать работу других для успешного выполнения определенного задания; потенциальная способность совершенствовать деятельность подчиненных работников	

Таблица 2

Шкала самооценки руководителя по Ф. Фидлеру [5]

№ п/п	Название качества	Ваша оценка от 0 до 9		
		наиболее предпочитаемого коллеги	наименее предпочитаемого коллеги	самого себя
1	Трудолюбие			
2	Инициативность			
3	Аккуратность			
4	Профессиональная грамотность			
5	Организованность			
6	Исполнительность			
7	Энергичность			
8	Ответственность			
9	Способности к работе			
10	Дисциплинированность			
11	Доброжелательность			
12	Справедливость			
13	Коллективизм			
14	Умение держать слово			
15	Отзывчивость			
16	Уравновешенность			
17	Скромность			
18	Внешняя привлекательность			
19	Жизнерадостность			
20	Широта кругозора			
Среднее значение из 10 качеств $KK = \sum_{i=1}^{10} / 10$ $LK = \sum_{i=11}^{20} / 10$ $OK = \frac{KK + LK}{2}$	Квалификационные качества п. 1...10 (КК)			
	(+)	(-)		
	Личные качества п. 11...20 (ЛК)			
	(+)	(-)		
$OK = \frac{KK + LK}{2}$	Общие качества (ОК)			
	(+)	(-)		

Заключение

Таким образом, в результате применённой технологии оценки было выявлено следующее:

- современные руководители сельскохозяйственного производства формируют свой стиль хаотично: одни склонны к японскому патернализму (готовы почти усыновить своих подчиненных, но те не превращаются в послушных японских детей), другие пытаются стать «равным среди равных», но и они получают отрицательный эффект;

- в темпераменте и характере руководителей аппарата управления АПК ярко выражены следующие черты: общительность, готовность к сотрудничеству, рискованность, доброжелательное отношение к людям, уживчивость и эмоциональная стабильность, реалистическая настроенность, высокий самоконтроль, развитые волевые качества, чувство долга, развитое самосознание;

- существует оптимум в уровне развития способностей и интеллекта руководителя: очень высокие способности или интеллект побуждают к индивидуальному творчеству, а не к руководству другими;

- технология комплексной оценки аппарата управления АПК, с дальнейшим обучением новым компетенциям, повышает эффективность использования кадрового потенциала, тем самым способствует росту экономики сельского хозяйства и качеству жизни её работников;

- ввиду трудности применения показателей оценки, измеряющих управленческую работу, особенно производительность труда, необходимы дополнительные критерии, такие как уровень популярности данной организации у потребителей, по-

ведение работников по отношению к своим коллегам и потребителям, квалификация, мотивация работника, трудовые навыки и мастерство;

- технология самооценки личности дает возможность определить недостатки в развитии кадров, которые могут быть устранены дополнительным образованием и привести к увеличению профессиональной и должностной конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Образование и повышение квалификации в аграрной сфере: проблемы, тенденции, перспективы // Материалы парламентских слушаний, организованных Комитетом по аграрным вопросам и Комитетом по образованию 9 ноября 2010 года в Государственной Думе РФ <http://www.duma.gov.ru/index.jsp?t=news/indexa.jsp&file=8979.html>.

2. Теоретические основы менеджмента на современном этапе: учебное пособие по дисциплине «Менеджмент». – Ростов-на-Дону, 2008. – 94 с. <http://diplomforum.ru/pda/t-33232.html>.

3. Климов Е.А. Психолог. Введение в профессию / Е.А. Климов. – 2-е изд. – М.: Академия, 2008. – 208 с. <http://myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=5718>.

4. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова, Г.П. Гагаринской. 2006. – 240 с. http://aproject.ru/product_info.php?cPath=33_49&products_id=441&language=ru

5. Юлия Александровна Петрова, Ольга Сергеевна Красова, Фред Фидлер (fb2). <http://lib.rus.ec/b/204313/read>.



УДК 330.322.2

Ю.В. Рогожин

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В РЕГИОНЕ

Ключевые слова: инновации, инвестиции, инновационная экономика, системы управления, инновационный проект, управляющая компания, венчурный фонд, паевой фонд, бизнес-инкубаторы, инновационные центры.

Введение

Переход региона от сырьевой экономики к инновационной требует создание новой системы управления, в основе которой финансирование должно быть ориентировано на разработку и внедрение