

2. Психофизиологическое тестирование показало, что учащиеся профессиональных учебных заведений имеют хороший резерв умственной работоспособности. Вместе с тем у них наблюдаются отклонения от нормы в физическом развитии.

3. Для педагогов профессиональной школы характерны профессионально-техническая предрасположенность, умение работать на компьютере и низкая предрасположенность к педагогической деятельности, что свидетельствует о необходимости повышения их психолого-педагогического мастерства.

Ю. Н. Арсеньев,  
М. Б. Сулла

### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ПРИ МАРКЕТИНГЕ ПЕРСОНАЛА**

При переходе к рыночным отношениям критерием оптимизации в потреблении рабочей силы начинает выступать максимум прибыли, обуславливающий выбор инновационных способов ведения производства, стимулирование поиска комбинаций ресурсов и их максимально эффективного внутрифирменного применения.

Согласно статистике, использование квалифицированного персонала способствует 40%-у улучшению деятельности фирмы, а при неквалифицированном персонале примерно настолько же ухудшаются показатели деятельности предприятия. В ряде потенциально опасных производств до 40-90% аварий совершается по вине обслуживающего персонала [1-12].

Маркетинг персонала на предприятии связан с поиском нужных работников, которые своим трудом создают потребительную меновую стоимость, превышающую стоимость их рабочей силы, и имеют подходящие значения следующих характеристик [3, 4]:

- **профессионально-квалификационные**, определяющих назначение рабочей силы, знания, умения и навыки работников;
- **физические**, связанных с социально-демографической ситуацией в регионе;
- **психомотивационные**, включающих психофизиологические особенности и мотивацию работников;
- **специфические**, отражающих конкретные желания и предпочтения работодателей в отношении потребительского спроса на реальную рабочую силу.

Создание на предприятиях условий для раскрытия природных дарований работника, совершенствование техники и технологии с целью повышения эффективности производства конкурентоспособной продукции тормозятся сегодня сложившейся системой управления кадрами. Повсеместно на всех уровнях признается необходимость новой структуры кадрового центра – единой службы со всеми полномочиями в сфере управления персоналом и с подчинением ей по соответствующим вопросам руководителей линейных производственных звеньев предприятий и отраслей в целом.

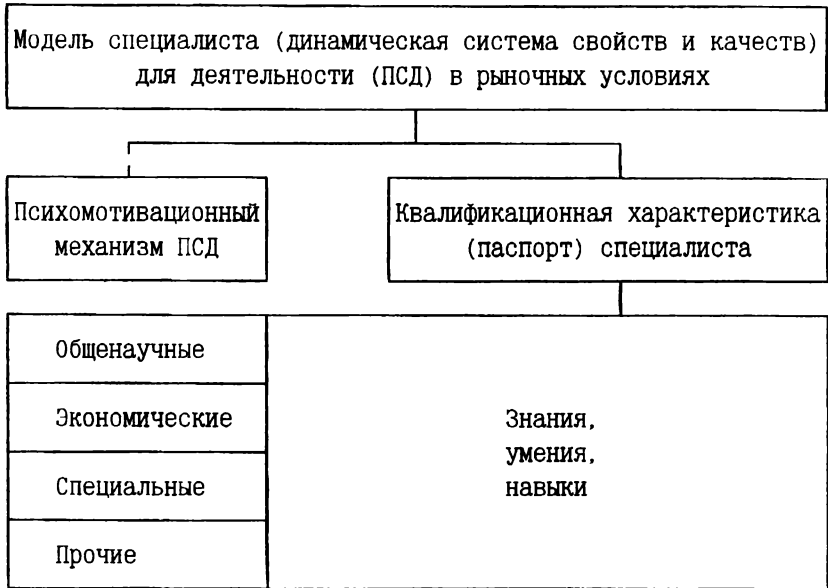
На крупном предприятии функциональным звеном в кадровом центре может выступать отдел **маркетинга персонала**, служащий совещательным и исполнительным органом в системе управления персоналом, разрабатывающий научно обоснованные рекомендации и методы решения проблем кадрового маркетинга, во-первых, и выступающий как связующее звено в региональной системе маркетинга рабочей силы, во-вторых.

К основным функциям подобного отдела, ориентированным как на рынки рабочей силы в регионе, так и на внутрифирменные отношения, относятся:

1) **Расстановка кадров и профессиональная адаптация работника в трудовом коллективе**, предусматривающие организацию специальных курсов обучения и воспитания, проведение лекционных и семинарских занятий непосредственно на предприятии с приглашением на них ведущих специалистов; организацию выездных групповых тренингов; формирование групп персонала по принципу "команды", обеспечивающему совместимость и взаимную дополняемость, нацеленность на групповую деятельность с благоприятной организационной, деловой и психологической средой; соблюдение принципа омолаживания коллектива.

2) **Планирование деловой карьеры, постепенного продвижения и ротации кадров**, обеспечивающих формирование престижного образа или модели квалифицированного специалиста (рисунок), выявление и использование психомотивационных механизмов профессиональной деятельности работника. Это производится путем организации сбора предложений от персонала по улучшению деятельности предприятия, проведения конкурсного отбора наилучших из них, на основе чего делаются выводы о целесообразности и возможности продвижения работника; применения методик опроса, анализа и оценки перспектив развития карьеры, а также самооценки возможностей профессионально-квалификационного роста персонала; составления отчета с прогнозом карьеры конкретного работника, включающего разделы: профессиональные знания, умения, навыки; характеристики психомотивацион-

ного механизма; интересы в сфере работы и служебного роста; степень соответствия свойств и качеств работника его профессионально-квалификационному статусу; возможные направления развития карьеры.



Основные показатели модели специалиста

3) **Высвобождение работников из производства по экономическим причинам** на основе объективных критериев отбора и значений **обобщенной комплексной оценки конкурентоспособности работника**, характеризующей степень соответствия его свойств и качеств требованиям функционального и предметно-ориентированного разделения труда.

4) **Распространение знаний в области маркетинга персонала** среди административно-управленческих работников предприятия и овладение ими методологией оценки эффективности и качества работы отдельных категорий профессиональных работников и групп персонала.

5) **Определение социально-экономической эффективности маркетинга персонала**, связанное с оценкой возможных стратегий на рынке труда в городе, области, регионе, государстве в целом.

6) **Установление и развитие договорных связей** в системе "учрежде-

ния профессиональной подготовки и образования - предприятия", выступающих одной из форм контрактной системы найма и оплаты труда, ориентированной на желания и предпочтения работодателей. Заказ на подготовку конкурентоспособного работника при таком подходе является не формальной заявкой предприятия вузу или другому учебному заведению, а их совместным участием в процессе профессиональной подготовки кадров с использованием в обучении специфичных для предприятия производственно-хозяйственных ситуаций и решением конкретной перспективной задачи, рекомендованной заинтересованным предприятием-заказчиком, а также проведением совместных технико-экономических исследований с участием всех заинтересованных лиц.

7) **Участие отдела маркетинга в создании единой региональной информационно-коммуникационной сети**, обеспечивающей выявление спроса и предложения рабочей силы, степени конкуренции, предпочтения работодателей в регионе или области.

Реализация перечисленного комплекса функций отделом маркетинга персонала позволит предприятию любого профиля и назначения эффективно осуществлять свою производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность, добиваясь максимальной прибыли, при допустимом уровне расходов на функционирование системы управления трудовыми ресурсами, степени соответствия их используемым средствам производства, разделения и кооперации труда, а также потерь из-за недостатков и просчетов маркетинга персонала в результате несоответствия его совокупной способности к труду и совокупной производственной мощности предприятия.

Прием на работу по контракту государственных служащих, а также руководителей крупных предприятий и общественных организаций можно проводить на основе аддитивной оценки качества, набора ключевых характеристик, определяющих профессиональную деятельность, качества и компетентность каждого подготовленного кандидата. Так, при приеме на государственную службу в США используют признаки, сведенные в табл. 1.

Для **руководителей высшего уровня**, например, к ядру основных квалификационных требований относят уровень стратегического видения, управления человеческими ресурсами, развития и оценки программ, планирования и управления ресурсами, представления интересов организации и взаимодействия с внешней деловой средой (свойства персонала и их семантика приведены в табл. 2).

Каждый претендент заполняет специальную форму, в которой отража-

ется его деятельность, условия ее выполнения и конечные результаты. Затем специальный совет проверяет компетентность претендента и дает соответствующее заключение относительно его конкурентоспособности.

Эксперт совета может выставлять оценку ( $\alpha_{ij}$ ) в пределах 0-5 (0-10) баллов каждому претенденту  $i$ -й профессии  $j$ -й квалификации по любому из  $K_{ij}$  установленных критериев качества, причем каждый из  $K$ -х критериев может иметь определенный вес ( $V_{ijk}$ ) исходя из оценки его значимости в сравнении с другими критериями. Перечень критериев  $K_i$ ,  $K_{jk}$  устанавливается на основе изучения предметной и функциональной специфики конкретных видов деятельности; формальных и неформальных (организационно неоформленных) ролей, комплекса знаний, умений и навыков, специфики психомотивационного механизма. Степень согласованности экспертных оценок проверяется с помощью коэффициента конкордации. В целом обобщенная аддитивная скалярная оценка каждого претендента  $Q_{ij}$  может определяться как

$$Q_{ij} = \left\{ \sum_{k=1}^n [(1-P_{ijk})(1-V_{ijk})] \right\}^{1/n},$$

где  $P_{ijk} = \alpha_{ijk}/\alpha_{ij\bar{k}}$ , если увеличение оценки  $\alpha_{ijk}$  улучшает качество системы, и  $P_{ijk} = \alpha_{ij\bar{k}}/\alpha_{ijk}$ , если увеличение оценки  $\alpha_{ijk}$  ухудшает качество системы;  $n=1,2,\dots,N$  (более подробный алгоритм оценки приведен в работе Ю.Н. Арсеньева, В.М. Журавлева [13]).

Таким образом, применение приведенной методики может помочь руководству и кадровым службам предприятий и крупных организаций осуществлять эффективный маркетинг персонала и обеспечивать рост квалификации и творческое развитие способностей работников.

Таблица 1

Взаимосвязь уровней и сфер компетентности руководителей и лиц, принимающих решения, разного ранга

Уровень компетентности руководителя и набор его качеств	Сферы компетентности*				
	СВ	УЧР	РОП	ПУР	ПИОВ
1	2	3	4	5	6
<b>Высший уровень</b>					
Осведомленность о внешней среде	+		+	+	+

Окончание табл. I

I	2	3	4	5	6
Общее видение	+	+	+		
<b>Средний уровень</b>					
Творческое мышление	+		+		
Ориентация на потребителя	+	+	+		
Финансовое управление				+	
Управленческий контроль и интеграция			+	+	
Планирование и оценка	+	+	+	+	
Управление технологиями			+	+	
Управление человеческими ресурсами		+	+	+	
<b>Нижний уровень</b>					
Управление конфликтами		+			
Влияние и ведение переговоров		+	+	+	+
Управление разнообразной рабочей силой		+			
Формирование команды		+	+	+	
<b>Основы компетентности</b>					
Решительность		+	+	+	
Гибкость		+	+	+	+
Навыки межличностных отношений		+			+
Лидерство	+	+	+	+	
Устные коммуникации	+	+	+	+	+
Письменные коммуникации			+	+	+
Решение проблем		+	+	+	
Самоуправление	+	+	+		
Техническая компетентность	+	+	+	+	+

\* СВ - стратегическое видение; УЧР - управление человеческими ресурсами; РОП - развитие и оценка программ; ПУР - планирование и управление ресурсами; ПИОВ - представление интересов организации и взаимодействие.

Таблица 2  
Признаки качества работы и свойств персонала

Качества персонала	Семантика качественных признаков
1	2
<p>Гибкость</p> <p>Ориентация на потребителей</p> <p>Осведомленность о внешней обстановке</p> <p>Планирование и оценка</p> <p>Планирование и управление ресурсами</p> <p>Развитие и оценка программ</p> <p>Решительность</p> <p>Самоуправление</p>	<p>Адаптация к изменениям в рабочей, деловой среде, эффективная борьба с негативными последствиями и угрозами</p> <p>Активное изучение запросов и мотиваций потребителей и клиентов, поиск путей совершенствования услуг, продукции и процессов</p> <p>Информированность о законах, политике, политических деятелях, приоритетах, разнообразных интересах, внешних воздействиях; широкое использование информации при принятии решений и выборе альтернатив</p> <p>Определение политики, стратегии и направлений развития, планов и приоритетов; изыскание необходимых ресурсов; планирование и координация действий; диагностика и анализ прогресса и оценка результатов; повышение эффективности организации</p> <p>Способность изыскивать финансовые, материальные, трудовые, информационные ресурсы и управлять ими с целью выполнения задач организации и программ стратегического видения</p> <p>Способность определять цели политики и программ развития организации, создавать структуры и процессы, необходимые для реализации стратегических целей, формировать соответствующие условия для их осуществления и контроля качества выполнения программ развития</p> <p>Активное действие и готовность к риску, принятие трудных решений в сложных и экстремальных ситуациях</p> <p>Реалистическая оценка собственных достоинств, способностей и влияния на других лиц, достижения поставленных целей; обеспечение обратной связи; уверенность в себе, саморазвитие, эффективное управление собственным временем</p>

Окончание табл. 2

1	2
Стратегическое видение	Способность обеспечивать реализацию организационных целей, приоритетов, ценностей и других задач, учитывать их при принятии решений и добиваться понимания предназначения организации и стратегического видения среди подчиненных
Творческое мышление	Развитая интуиция и умение решать проблемы, поощрение инновационной деятельности других лиц
Техническая компетентность	Демонстрация технического умения и понимание его значения в сферах ответственности
Управление конфликтами	Предупреждение конфронтаций, несогласий и споров или их разрешение в конструктивном русле
Управление разнообразной рабочей силой	Признание важности культурных, ценностных, этнических, половых и других индивидуальных различий и содействие занятости и развитию возможностей для профессионального роста и выполнения работы
Управление технологиями	Содействие в получении персоналом информации о новых технологиях и их применении для нужд предприятия, обучение персонала
Управление человеческими ресурсами	Обеспечение эффективного найма, отбора, обучения, оценки персонала, его поощрение и наказание за дисциплинарные действия и проступки; создание хорошего микроклимата для эффективных трудовых отношений, творческого развития и нормального самочувствия персонала
Управленческий контроль и интеграция	Обеспечение организации интеграционных процессов, содействие эффективной работе
Финансовое управление	Подготовка и утверждение бюджета, контроль за расходами, управление контрактами и заявками



### Литература

1. Саруханов Э., Сотникова С. Маркетинг персонала на предприятиях // Проблемы теории и практики управления. 1996. N 1. С.88-92.
2. Лобанов В. США: модели компетентности руководителей государственных учреждений // Там же. С.72-77.
3. Василенко И. ФРГ: государственная служба как сфера управления // Там же. С.58-62.
4. Страуссмен Д. Стратегический государственный менеджмент // Там же. С.66-70.
5. Дагаев А. Экономическое будущее российских государственных предприятий // Там же. С.18-22.
6. Николаев А. Пути преодоления кризиса научно-технического комплекса России // Там же.С.93-97.
7. Глазьев С. Экономике - управляемый режим производства и роста // Там же. С.25-31.
8. Эффективная стратегия переходного периода: уроки экономической теории обновления: Докл. амер. экспертов /Э.Эмсдем, М.Интрилигейтор, Р.Макинтайр, Л.Тейлор // Там же. N 2. С.30-36; N 3.С.20-25.
9. Программа действий для российской экономики: стратегия самоподдерживаемой трансформации/М.Интрилигейтор, Р.Макинтайр, М.Помер и др. // Там же. N 4. С.14-19.
10. Миленбуш Х. Государство и предприятие// Там же. N 1. С.63-65.
11. Губинский А.Я. Надежность и качество функционирования эргатических систем. Л.: Наука, 1982.
12. Арсеньев Ю.Н. и др. Принципы техногенной безопасности производств и построения систем управления риском /Тул. гос. техн. ун-т. Тула, 1994. 111с.
13. Арсеньев Ю.Н., Журавлев В.М. Проектирование систем логического управления на микропроцессорных средствах. М.: Высш.шк.1991. 320 с.