

**ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ПАРАМЕТРОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА:  
МЕТОДИЧЕСКИЙ И ПРИКЛАДНОЙ АСПЕКТЫ**

**TRANSFORMATIONAL ANALYSIS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PARAMETERS:  
METHODICAL AND APPLIED ASPECTS**

**Л.Г. Миляева**

**L.G. Milyaeva**

*Бийский технологический институт (филиал)  
Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова  
Biysk Technological Institute (branch) of the AltSTU*

*Дата поступления статьи в редакцию 17.11.2014 г.*

Обоснованы общеметодологические подходы трансформационного анализа; представлена авторская методика трансформационного анализа параметров кадрового менеджмента, нацеленная на идентификацию зоны и характера произошедших за анализируемый период изменений, базирующаяся на балльной оценке.

Реализация предложенной методики проиллюстрирована на примере трансформационного анализа элементов кадровой политики и оценочных показателей персонала в условиях широкомасштабного внедрения компетентностного подхода в систему управления персоналом. Акцентированы два момента, выявленные по результатам успешной апробации представленной методики трансформационного анализа параметров кадрового менеджмента: ее типовой характер и диверсифицированный прикладной аспект.

In article general methodological approaches of the transformational analysis are proved; the author's technique of the transformational analysis of parameters of personnel management aimed at the identification of a zone and the character which occurred for the analyzed period of changes, based on a mark assessment is presented.

Realization of the offered technique is illustrated on the example of the transformational analysis of the personnel policy elements and estimated indicators of the personnel in the conditions of large-scale introduction of competence-based approach in a personnel management system. In conclusion, there were highlighted two points, revealed by results of successful approbation of the presented technique of the transformational analysis of the personnel management parameters (in particular, elements of personnel policy, estimated indicators of the personnel, structure of professional competences, the importance of personnel problems, etc.): its standard character and diversified applied aspect.

*Ключевые слова:* трансформационный анализ, методический инструментарий, компетентностный подход, параметры кадрового менеджмента.

*Key words:* transformational analysis, methodical tools, competence-based approach, parameters of personnel management.

На современном (трансформационном) этапе экономического развития особую актуальность и значимость приобретают так называемые трансформационные исследования, нацеленные в сфере кадрового менеджмента на выявление и комплексный анализ изменений наиболее значимых параметров (значимости элементов кадровой политики, состава и структуры заработной платы работников, мотивационного профиля персонала, приоритетности кадровых проблем, профессиональной компетентности работников и т. д.).

Дословно термин «трансформация» (от лат. *transformation*) обозначает изменение. В данном контексте уточнения требуют два момента, касающиеся допустимости идентификации того или иного изменения (преобразования) в качестве трансформации: какой глубины должно

быть изменение и за какой период (временной интервал) оно должно произойти.

Ответы на поставленные вопросы, по сути, формируют концептуальную основу трансформационного анализа [1], согласно которой:

1. Изменение должно быть существенным (явным, осязаемым, кардинальным и т. д.). Учитывая относительность количественных оценок (например, для одного исследуемого объекта изменение, допустим, на 5 % это – «очень много», а для другого – «очень мало»), для измерения «глубины трансформаций» логично использовать шкалу «описательных градаций», в частности трехуровневую: 1) незначительное (практически не осязаемое) изменение; 2) изменение осязаемое, но не кардинальное; 3) значительное изменение (изменение-преобразование, изменение-трансформация). Подчеркнем,

что реализация предложенного подхода сопряжена с разграничением изменений на *три зоны*: 1) зону *колебаний*; 2) *переходную* (промежуточную) зону; 3) зону *трансформаций* (явных преобразований).

2. Изменение «трансформационного (преобразовательного)» характера априори не может быть мгновенным. По мнению ученых, необходимый для этого временной интервал может колебаться от нескольких до 5–7 лет. Опираясь на компиляционную позицию исследователей и собственные наблюдения, анализируемый период должен составлять как минимум 3–4 года. Тогда для трансформационных исследований, допустим, 2014 г. приемлемо-допустимым будет период с 2011 по 2014 г.

Базирующийся на представленных принципах *методический подход* к анализу структурных трансформаций предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. *Выявление* по результатам сравнительного критического анализа профильной литературы дискуссионных точек зрения; конкретизация авторской позиции.

2. *Обоснование* структурных составляющих анализируемого объекта (параметра кадрового менеджмента). Допустим, изучаемый объект формируют пять компонент, условно обозначенных:  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$ .

3. *Представление* гипотезы, обосновывающей возможность и характер трансформационных изменений.

4. *Проведение* анкетного опроса респондентов (в разрезе функциональных категорий). Целевой блок анкеты должен включать пять (по числу выделенных структурных составляющих) вопросов: «Как (подчеркните нужное) за анализируемый период изменилась значимость (удельный вес, доля) составляющей  $K_1$  (далее  $K_2, K_3, K_4, K_5$ ) работников Вашего предприятия: (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?».

5. *Обработка* материалов опросной статистики – исчисление средней балльной оценки. При реализации данного этапа целесообразно использовать цифровую символику предлагаемых вариантов ответов: «не изменилась» – 0 баллов; «изменилась незначительно» – 1 балл; «изменилась ощутимо, но не кардинально» – 2 балла; «изменилась значительно» – 3 балла.

6. *Анализ* полученных результатов – идентификация произошедших за анализируемый период изменений ( $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$ ). Представляется, что, рассчитав средний балл (по

респондентам конкретного предприятия – при выявлении трансформации на локальном уровне или по респондентам предприятий того или иного кластера – при обследовании на кластерном уровне), можно идентифицировать зону и характер произошедших за анализируемый период изменений:

– от 0 до 0,5 баллов – *мертвая зона* (по сути, без изменений);

– от 0,6 до 1,5 баллов – *зона колебаний* (с незначительными изменениями);

– от 1,6 до 2,5 баллов – *переходная* (промежуточная) *зона* с ощутимыми, но не кардинальными изменениями;

– от 2,6 до 3,0 баллов – *зона трансформаций* (со значительными изменениями-преобразованиями).

Таким образом, констатировать наличие структурной трансформации правомерно лишь при средней балльной оценке изменения от 2,6 до 3,0. К сожалению, при любом результате меньше 2,6 баллов можно лишь резюмировать наличие различного уровня изменений, но не трансформаций.

Одним из примеров успешного использования представленного методического подхода является выполненный в феврале 2014 г. трансформационный анализ кадровой политики ведущих промышленных предприятий Алтайского края ( $N = 23$ ) в период 2008–2013 гг., сопряженный с неформальным (фактическим, реальным) признанием директором «мотивационных рычагов» управления поведением персонала [2, с. 43–46].

Возрастающую значимость мотивационного фактора в управлении персоналом отмечают многие ученые. Например, авторы энциклопедического словаря подчеркивают: «В рыночных условиях возникает необходимость в управлении *мотивацией* персонала, что требует перехода от административных методов воздействия к экономическим, а затем к более тонким – социально-психологическим...» [3, с. 102].

Теоретико-методологической основой указанного исследования послужило, с одной стороны, позиционирование кадровой политики как неотъемлемой составной части общей политики предприятия и важнейшего фактора повышения его конкурентоспособности [4], а с другой – как интегратора специфических политик (табл. 1): занятости персонала, развития персонала, оценки и стимулирования персонала, политики в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений.

Таблица 1

## Основные направления кадровой политики [5, с. 18]

<i>Элемент кадровой политики</i>	<i>Направление кадровой политики и его содержание</i>
Политика в области управления составом персонала	Планирование, подбор, отбор, найм, расстановка, высвобождение персонала. Определяются: основные характеристики персонала, необходимые для выполнения стратегических целей организации; основные подходы к планированию персонала; принципы привлечения, расстановки и высвобождения персонала; принципы и критерии оценки при отборе, зачислении в кадровый резерв, продвижении
Политика в области развития персонала	Развитие персонала. Формулируются: основные требования к системе обучения, приоритетные направления обучения для различных категорий персонала; подходы к планированию карьеры; работы с кадровым резервом
Политика в области мотивации и оценки персонала	Мотивация и оценка персонала. Определяются: цели и основные направления материальной мотивации (базовая и переменная часть вознаграждения, надбавки, возможность участия в прибыли и т. д.); нематериальной мотивации; социальной защиты персонала; принципы и критерии, влияющие на размер вознаграждения
Политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений	Корпоративная культура, социально-психологический климат и социально-трудовые отношения. Формулируются: основные стандарты и ценности корпоративной культуры, направления ее развития; способы диагностики и разрешения конфликтов; подходы к созданию условий труда

Целевой блок анкеты респондента – представителя директората анализируемого предприятия (руководителя предприятия и его заместителя по персоналу) объединял шесть вопросов:

1. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *кадровой политики* как составляющей общей политики его развития (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

2. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *кадровой политики* как фактора повышения его конкурентоспособности (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

3. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области управления составом персонала* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

4. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области развития персонала* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась

ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

5. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области мотивации и оценки персонала* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

6. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

Представляется, что символ «↑», используемый в опросной анкете, обозначал увеличение значимости диагностируемого элемента кадровой политики; соответственно, символ «↓», напротив, указывал на снижение значимости.

Сводные результаты исследования (табл. 2) показали, что за анализируемый период значимость составляющих кадровой политики усилилась, но в различной степени: в частности, незначительное изменение претерпела роль политики в области управления составом персонала (поскольку к 2008 г. проблема оптимизации численности персонала на большинстве

промышленных предприятий была решена); изменение ощутимое, но не кардинальное было диагностировано у двух составляющих кадровой политики (политики в области развития персонала и политики в области корпоративной

культуры и социально-трудовых отношений); и лишь одна составляющая кадровой политики организации – политика в области оценки и мотивации персонала – действительно претерпела изменение-преобразование (трансформацию).

Таблица 2

**Сводные результаты трансформационного анализа кадровой политики промышленных предприятий**

Область анализа	Анализируемая значимость		
	Балльная оценка	Вид зоны	Тип изменения
Кадровая политика как составляющая общей политики предприятия	2,70(↑)	зона трансформаций	изменение-преобразование ( <b>трансформация</b> )
Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия	2,35(↑)	переходная зона	изменение ощутимое, но не кардинальное
Политика в области управления составом персонала как составляющая кадровой политики	1,30(↑)	зона колебаний	незначительное изменение
Политика в области развития персонала как составляющей кадровой политики	2,40(↑)	переходная зона	изменение ощутимое, но не кардинальное
Политика в области оценки и мотивации персонала как составляющая кадровой политики	2,80(↑)	зона трансформаций	изменение-преобразование ( <b>трансформация</b> )
Политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений как составляющая кадровой политики	2,25(↑)	переходная зона	изменение ощутимое, но не кардинальное

Результаты трансформационного анализа кадровой политики обосновали настоятельную потребность в трансформационном анализе основных оценочных показателей работника (персонала) организации (табл. 3): трудового по-

тенциала (соответственно, индивидуального и/или корпоративного) и конкурентоспособности (аналогично, индивидуальной и/или корпоративной).

Таблица 3

**Сравнение основных оценочных показателей работника (персонала)**

Характеристики	Анализируемые параметры работника (персонала) организации	
	Трудовой потенциал	Конкурентоспособность
1. Основные моменты, формирующие концептуальную основу понятия	1) Характеризует ресурсные возможности рабочей силы в области труда, исходя из имеющихся знаний, профессионально-квалификационных навыков, физического состояния и возраста; 2) абсолютный (безотносительный) оценочный показатель качества рабочей силы, исчисляемый без привязки к конкретным рабочим местам; 3) объективный оценочный показатель качества рабочей силы, не учитывающий субъективных предпочтений работодателей	1) Отражает степень соответствия совокупных качественных характеристик рабочей силы требованиям работодателей, представляющим симбиоз их субъективных предпочтений и объективных требований деятельностного (производственного, научного и т. д.) потенциала конкретных рабочих мест; 2) сравнительный оценочный показатель качества рабочей силы, исчисляемый по отношению к конкретным рабочим местам; 3) объективно-субъективный показатель качества рабочей силы, допускающий учет субъективных предпочтений работодателей
2. Функциональное предназначение	Используется для установления потенциальной пригодности индивида к труду; для выявления его возможной трудовой дееспособности	Используется для установления пригодности индивида к конкретному виду трудовой деятельности; для выявления оптимального (наилучшего) претендента на конкретное рабочее место

Окончание табл. 3

Характеристики	Анализируемые параметры работника (персонала) организации	
	Трудовой потенциал	Конкурентоспособность
3. Оценочный показатель	Величина трудового потенциала	Уровень конкурентоспособности
4. Структурные компоненты оценочного показателя	Типовые параметры рабочей силы, включающие степень профессиональной подготовленности индивида (образование, навыки, умения), физиологические и психологические особенности (состояние здоровья, умственные способности), адаптивность (мобильность, мотивируемость и т. д.)	Конкретные параметры рабочей силы, установленные работодателями, включающие типовые характеристики (степень профессиональной подготовленности, возраст, состояние здоровья и т. д.) и, возможно, специфические (особые) характеристики (например, высокий уровень мотивации к инновационной деятельности или высокую степень лояльности к корпоративной политике и т. д.)
5. Тип показателя	Ненормируемый	Нормируемый (как правило, в диапазоне от 0,20 до 1,00)

По мнению исследователей [6, с. 74; 7; 8, с. 3; 9, с. 179; 10; 11], широкомасштабное внедрение компетентностного подхода в систему управления персоналом обуславливает потребность в оценочном показателе работника (персонала), адекватном реалиям современных условий.

В контексте с отмеченным логично подчеркнуть, что авторской точке зрения в наибольшей степени импонирует позиция Е.Н. Бавыкиной [10]: на современном этапе экономического развития ключевым оценочным показателем качества рабочей силы выступает *компетентностная конкурентоспособность работника* – способность выиграть у прочих претендентов экономическое состязание за «хорошее» (качественное) рабочее место, соответствующее профилю профессиональной подготовки, за счет наилучшего соответствия сформированных профессиональных компетенций разработанной модели компетенции, отражающей требования функционального потенциала рабочих мест и субъективные предпочтения работодателей. Представляется, что специфичность показателя «компетентностная конкурентоспособность», позиционируемого как разновидность типового оценочного показателя «конкурентоспособность» (наряду, например, с показателем «инновационная конкурентоспособность»), обусловила потребность в разработке профильного методического инструментария [11].

В заключение необходимо акцентировать два момента, выявленных по результатам успешной апробации представленной методики трансформационного анализа параметров кадрового менеджмента (в частности, элементов кадровой политики, оценочных показателей персонала, структуры профессиональных компетенций, значимости кадровых проблем и

т. д.): ее типовой характер и диверсифицированный прикладной аспект.

1. *Milyaeva L. G., Milyaev V. D.* Analisi delle trasformazioni strutturali di competenza professionale del personale // *Italian Science Review*. – 2014. – № 3 (12). – P. 227–229.

2. *Миляева Л. Г., Федоркевич Д. Ю.* Методический инструментарий кадрового менеджмента организаций : монография. – Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2014. – 180 с.

3. Экономика и управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. проф. С. И. Сотниковой. – Новосибирск : НГУЭУ, 2012. – 468 с.

4. *Миляева Л. Г., Федоркевич Д. Ю.* К вопросу о взаимосвязи кадровой политики и конкурентоспособности предприятия // *Казанская наука*. – 2014. – № 10. – С. 100–102.

5. *Москвина О. В.* Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия // *Социальная политика и социальное партнерство*. – 2011. – № 5. – С. 17–21.

6. *Дейнека А. В.* Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров. – М. : Дашков и К°, 2013. – 392 с.

7. *Пахлова И. В.* Значение компетентностного подхода в управлении персоналом // *Молодой ученый*. – 2014. – № 12. – С. 162–169.

8. *Казаков М. В.* Компетентностный подход к подбору персонала как фактор конкурентоспособности субъектов предпринимательства (на примере банковского сектора экономики) : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2010. – 23 с.

9. *Антошкина А. В.* Компетентностный подход в системе управления персоналом нефтегазовых компаний России // *Природные ре-*

сурсы в XXI веке: экономика, управление и инновации : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Томск, 28–29 октября 2010 г.). – Томск, 2010. – С. 179–183.

10. *Бавыкина Е. Н.* К вопросу о ключевом оценочном показателе качества рабочей силы // Научное обозрение. – 2014. – № 10. – С. 31–34.

11. *Миляева Л. Г., Бавыкина Е. Н.* Управление конкурентоспособностью персонала организации в условиях реализации компетентностного подхода // Вестн. НГУЭУ. – 2014. – № 4. – С. 23–36.