

Н.В. Городнова, канд. экон. наук, доц.
В.З. Хайкин, соискатель
Уральский государственный технический
университет-УПИ, г. Екатеринбург

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Статья посвящена изучению проблемы сохранения кадрового и научного потенциала предприятий путем создания интегрированной структуры с госучастием. Представлена методика оценки уровня подготовленности управленческого персонала на различных уровнях иерархии системы управления интегрированными структурами с госучастием, являющаяся основой для создания программного продукта, имеющего практическое применение для кадровых служб действующих предприятий военно-промышленного комплекса.

В течение последнего десятилетия в России идут процессы сокращения кадрового ядра научно-технического потенциала, резкого ухудшения профессионально-квалификационного и возрастного состава (в институтах РАН удельный вес работников в возрасте до 30 лет составлял немногим более 10 %), внешней и внутренней миграции (уход из научно-технических организаций в иные, прежде всего коммерческие структуры внутри самой России). Количественное сокращение специалистов в науке происходит на фоне обострения многочисленных проблем воспроизводства научных кадров.

Ключ к решению структурных проблем в России лежит, как нам представляется, в создании управляющих, особенно имеющих дорыночный опыт (их, по мнению экспертов, свыше 50 %), в котором проблемы управления и оптимизации интегрированных структур связаны с методами прямого государственного финансирования. Тесные контакты управляющих со специалистами

по законодательству привели к эволюции понимания задачи интегрированной структуры от решения проблемы сохранения ВПК и создания структур на его базе под патронажем государства до создания культуры управления крупными инвестиционными проектами в условиях рыночной экономики.

По прогнозам отечественных аналитиков¹ в среднесрочной перспективе развития российских интегрированных структур акцент корпоративного управления будет сделан на совершенствовании внутрикорпоративных механизмов и процедур, в частности, процедуры разграничений полномочий и регламентации взаимоотношений между Советом директоров и исполнительными органами. Вероятно внедрение различных схем стимулирования менеджмента (опционных и иных) в зависимости от результатов деятельности интегрированной структуры, система управления

¹ Яковлев А., Данилов Ю. Российская корпорация в 20-летней перспективе // Экономика и жизнь. 1 апреля 2007 г. № 5. С. 36-37.

в которых на сегодняшний день насчитывает, как правило, 7–8 уровней иерархии управления.

В 20-летней перспективе, по мнению специалистов, значительно повысится роль влияния демографического фактора. Приближение значительной доли основателей и ключевых фигур собственников российских корпораций к пенсионному возрасту повысит их интерес к возможностям выхода из бизнеса и, как следствие, передачи контроля над корпорациями новым владельцам.

Еще одним следствием старения поколения сегодняшних собственников станет дальнейшая формализация их отношений с наемными топ-менеджерами. Вероятна схема, при которой собственники отойдут от непосредственного оперативного корпоративного управления и передадут эти функции наемным топ-менеджерам, но при этом сохранят за собой позиции председателей Советов директоров. Эта схема предполагает наличие эффективного механизма контроля за действиями менеджеров. При этом их появление может стать важным шагом на пути к дальнейшему открытию крупных российских корпораций для внешних инвесторов.

Одним из позитивных проявлений создания интегрированных структур является внедрение свойственной для крупных объединений корпоративной культуры, характеризующейся определенным психологическим климатом в коллективе и высоким качеством персонала, массовое, активное и многоплановое использование огромного потенциала человеческого фактора, новых форм стимулирования труда, что становится основой создания финансового благополучия корпорации. При этом корпоративный план (документ внутреннего планирования) помимо четко установленных стратегических целей и задач интегрированной струк-

туры должен содержать различные варианты выбора организационной и управленческой структуры (структуры персонала), а также принципы анализа качества человеческих ресурсов, учитывающих следующие характерные особенности, свойственные крупной интегрированной структуре и ее сотрудникам:

1. Как охарактеризовать тип сотрудников, работающих в настоящее время на предприятиях и организациях объединения, что от них потребуется в будущем?
2. Каков уровень компетентности и подготовки высшего руководства корпорации?
3. Имеется ли план преемственности руководящих должностей?
4. Рационально ли используются возможности подготовки и повышения квалификации руководящих кадров?
5. Имеются ли случаи ухода ведущих специалистов, и по каким причинам?
6. Функционирует ли в структуре система оценки работы персонала и как она организована?
7. Придерживается ли интегрированная структура единой кадровой политики, прежде всего при формировании верхнего эшелона менеджеров, утверждение которых осуществляется непосредственно Советом директоров головной компании.

Кроме этого, система в целом должна проводить единую политику подбора кадров, их переподготовки и обучения, и как результат, реальное повышение качества принимаемых управленческих решений как на уровне компаний, входящих в объединение, так и всей интегрированной структуры в целом и усиление их конкурентных преимуществ.

В связи с вышеизложенным, авторами исследования предлагается методика прогнозной оценки уровня подготовленности управленческого персонала в соответствии с занимаемыми должностями в системе иерархии органов управления интегрированной структуры. В качестве объекта исследования нами определена государственная корпорация, созданная в соответствии с принятым законом².

В целях развития нормативно-правовой основы организации и функционирования в государственной корпорации и развития федерального закона «О государственной корпорации “Ростехнологии”» в июле 2008 г. Президентом РФ Д.А. Медведевым подписан соответствующий указ³, согласно которому имущество государственной корпорации формируется за счет имущественного вноса РФ. Предполагаемая организационная структура государственной корпорации представлена на рис.1.

Алгоритм прогнозной оценки уровня подготовленности управленческого персонала заключается в осуществлении следующих шагов:

Шаг 1. Определение показателей, существенных для характеристики уровня подготовленности управленческого персонала. Примерный перечень характеристик для оценки второго и высшего уровней системы управления госкорпорацией приведен соответственно в табл. 1 и 2.

Шаг 2. Каждому показателю методом экспертных оценок присваивается количественное значение, характеризующее относительную его значимость

² Федеральный закон РФ от 23 ноября 2007 г. № 270-ФЗ «О государственной корпорации “Ростехнологии”». (Принят ГСД РФ 9 ноября 2007 г.).

³ Указ Президента РФ от 10.07.2008 г. № 1052 «Вопросы государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии»».

в перечне, рассчитывается сумма таких оценок.

Шаг 3. Каждому субъекту системы управления по каждому показателю присваивается балльная оценка (например, в диапазоне значений от 0 до 5).

Источниками информации могут служить материалы управления кадрами, анкетные данные, данные аттестационных материалов, свидетельства и дипломы о соответствующем образовании, результаты деятельности субъектов в данной корпорации и иных местах работы, показатели, достигнутые вверенным им в управление подразделениям, другие материалы.

В тех случаях, где подразумевается ответ в системе «да/нет», показателю нежелательно присваивать 0 или 5, необходимо экспертно варьировать оценку. Так, при отсутствии опыта управления оценка должна быть 0, но при его наличии должна колебаться в пределах от 1 до 5 в зависимости от занимаемой ранее должности, имеющейся квалификации, и иных данных.

Шаг 4. Балльная оценка умножается на значимость показателя. Произведение составляет фактический ценз субъекта управления. Последовательное сложение всех величин фактического ценза дает суммарный ценз субъекта управления.

Шаг 5. Высшая оценка по каждому показателю не изменяется (к примеру, равна 5). Умноженная на значимость показателя она составляет высший ценз. После сложения всех величин высшего ценза получаем наивысший из возможных цензов для каждого субъекта управления. Из табл. 1 видно, что суммарный фактический ценз (440) составляет 0,84 от суммарного высшего ценза (525), то есть возможности конкретного человека на 16 % ниже требуемых. На основании этого кадровой службой может быть сделан вывод, на что следует

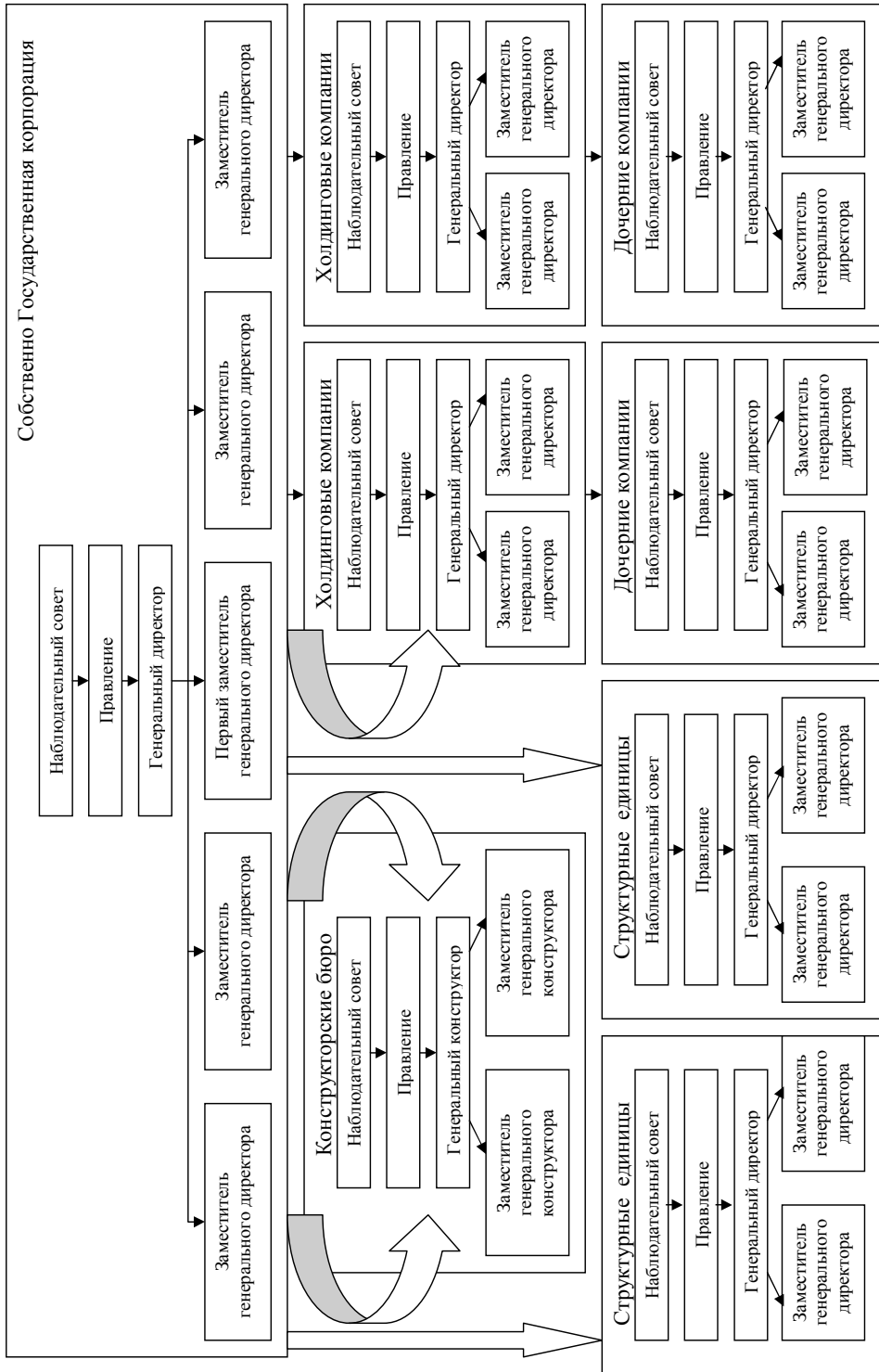


Рис. 1. Структура органов управления государственной корпорации «Ростехнологии»

Таблица 1

Показатели, характеризующие второй уровень иерархии управления государственной корпорации

№ п/п	Показатель	Значимость	Высшая оценка	Высший ценз	Оценка в баллах	Фактическая оценка	Доля от высшего ценза
1	Образование высшее (общее)	10	5	50	5	50	1
2	Образование специальное	10	5	50	5	50	1
3	Стаж работы в системе управления	5	5	25	3	15	0,6
4	Стаж работы в системе корпоративного управления	5	5	25	0	0	0
5	Наличие опыта антикризисного управления	5	5	25	0	0	0
6	Чувство личной ответственности за порученное дело	5	5	25	5	25	1
7	Организаторские способности	5	5	25	4	20	0,8
8	Умение работать с людьми	5	5	25	5	25	1
9	Принципиальность	5	5	25	5	25	1
10	Инициативность	10	5	50	4	40	0,8
11	Дисциплинированность	10	5	50	5	50	1
12	Владение приемами психологии управления	10	5	50	4	40	0,8
13	Работоспособность	10	5	50	5	50	1
14	Адаптивность и гибкость в изменяющихся условиях	10	5	50	5	50	1
	Интегральные показатели	105	–	525	–	440	0,84

Таблица 2

Показатели, характеризующие высший эшелон управления госкорпорации

№ п/п	Показатель	Значимость	Высшая оценка	Высший ценз	Оценка в баллах	Фактическая оценка	Доля от высшего ценза
1	Образование высшее (общее)	10	5	50	5	50	1
2	Образование специальное	10	5	50	5	50	1
3	Стаж работы в системе управления	10	5	50	5	50	1
4	Стаж работы в системе корпоративного управления	10	5	50	5	50	1
5	Опыт взаимодействия с федеральными структурами	10	5	50	5	50	1
6	Наличие специальной лицензии	10	5	50	5	50	1
7	Выполнение требований закона о государственной тайне	10	5	50	5	50	1
8	Умение выделить главное	10	5	50	5	50	1
9	Умение структурировать задачу	10	5	50	5	50	1
10	Наличие опыта антикризисного управления	5	5	25	4	20	1
11	Чувство личной ответственности за порученное дело	10	5	50	5	50	1
12	Организаторские способности	10	5	50	5	50	1
13	Умение работать с людьми	10	5	50	5	50	1
14	Принципиальность	5	5	25	5	25	1
15	Инициативность	10	5	50	5	50	1
16	Дисциплинированность	5	5	25	4	20	0,8
17	Владение приемами психологии управления	10	5	50	5	50	1
18	Работоспособность	10	5	50	5	50	1
19	Адаптивность и гибкость в изменяющихся условиях	5	5	25	5	25	1
20	Умение учитывать коллегиальное мнение	10	5	50	5	50	1
	Интегральные показатели	80	–	900	–	890	0,99

обратить внимание при дальнейшей работе в системе управления корпорации. Подобной оценке должны быть подвергнуты все субъекты управления. Это позволит перейти к следующему этапу исследования.

Шаг 6. Оценка управленческого персонала государственной корпорации в целом, которая осуществляется в следующей последовательности:

1. Составление перечня основных должностей органа управления в порядке, отражающем их роль в системе корпоративного управления. Каждой должности соответствует порядковый номер, косвенно характеризующий влияние уровня лица, занимающего эту должность, на уровень эффективности работы органа управления в целом.
2. Вычисление сравнительного ранга всех должностей, представленных в перечне по следующей формуле:

$$P_i = 1 - \frac{N_i - 1}{N}, \quad (1)$$

где P_i – ранг должности; N_i – порядковый номер должности в упорядоченном перечне; N – общее количество учитываемых должностей.

Данные расчета для различных уровней иерархии управления приведены в табл. 3. Учитывая особую роль в управлении наблюдательного совета собственно государственной корпорации, ранг, полученный расчетом по предложенной формуле, экспертно увеличиваем вдвое. Полученные ранги суммируются, таким образом, определяем интегральный показатель ранга:

$$I = \sum_{i=1}^N P_i. \quad (2)$$

По данным табл. 3 интегральное значение суммирования рангов составляет 10,49.

3. Нормирование значений полученных рангов, т.е. вычисление доли каждой должности в общей сумме рангов, которая принимается за 100 %. Нормирование производится по следующей формуле:

$$P_{Hi} = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^N P_i} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где P_{Hi} – ранг должности после нормирования.

Определение доли от высшего ранга производится заполнением данных по методике, предлагаемой выше (табл. 1 и 2).

Произведение нормированного ранга на долю от высшего ценза записывается в последнюю графу табл. 3 и суммируются. Эта сумма и есть интегральная количественная оценка степени подготовленности органов корпоративного управления к выполнению управленческих функций. Степень подготовленности выражается в процентах от наивысшего уровня.

Проведенные расчеты показывают, что подготовленность данного уровня управления равна 90,81 %, что на 9,19 % ниже максимально возможной (оптимальной). При этом максимально возможная подготовленность системы управления будет соответствовать ситуации, при которой на каждом уровне иерархии данная расчетная величина достигнет 100 %. Однако повышение степени подготовленности только некоторых уровней управления может оказаться малоэффективным. Так если первые четыре должности будут укомплектованы лицами с цензом, равным высшему, то степень подготовленности всего органа управления возрастет всего на 0,47 % и составит 91,28 %. Таким образом, исходя из уровня подготовленности органа управления к функциям управления корпоративной структурой,

Таблица 3

Оценка высшего уровня управления государственной корпорации

№ п/п	Наименование должности	Сравнительный ранг	Нормирование рангов	Доля от высшего ценза	Доля от высшего ценза с учетом ранга
<i>Уровень собственно государственной корпорации</i>					
1	Представитель Наблюдательного совета	2	19,07	1	19,07
2	Члены Наблюдательного совета	0,94	8,96	1	8,96
3	Член правления	0,88	8,39	0,99	8,31
4	Генеральный директор	0,83	7,91	0,95	7,52
5	Первый заместитель генерального директора	0,78	7,44	0,93	6,92
6	Заместитель генерального директора	0,72	6,86	0,91	6,33
<i>Уровень создаваемого холдинга государственной корпорации</i>					
7	Представитель Наблюдательного совета	0,67	6,39	0,90	5,75
8	Члены Наблюдательного совета	0,61	5,82	0,89	5,18
9	Член правления	0,56	5,34	0,86	4,59
10	Генеральный директор	0,50	4,77	0,85	4,06
11	Первый заместитель генерального директора	0,44	4,19	0,85	3,56
12	Заместитель генерального директора	0,39	3,72	0,84	3,13
<i>Уровень отдельной структурной единицы государственной корпорации</i>					
13	Представитель Наблюдательного совета	0,33	3,15	0,78	2,46
14	Члены Наблюдательного совета	0,28	2,67	0,71	1,90
15	Член правления	0,22	2,10	0,55	1,16
16	Генеральный директор	0,17	1,62	0,6	0,97
17	Первый заместитель генерального директора	0,11	1,05	0,58	0,61
18	Заместитель генерального директора	0,06	0,57	0,58	0,33
	<i>Интегральный показатель</i>	<i>10,49</i>	<i>00,02</i>	<i>3,79</i>	<i>90,81</i>

будет реализована только часть потенциальных возможностей, которыми обладает данная структура.

Предлагаемая методика позволяет, во-первых, сравнивать между собой системы корпоративного управления, во-вторых, более обоснованно плани-

ровать мероприятия, направленные на повышение уровня подготовленности органов управления и эффективности корпоративного управления в конкретных условиях функционирования конкретной компании. Предлагаемый перечень характеристик субъектов

управления может быть дополнен (перспективность) или сокращен (находчивость). Может быть целесообразной разработка перечней показателей, различных для разных уровней в системе управления госкорпорации, для ее отдельной структурной единицы (холдинговой компании и/или для подразделения конкретной компании) с учетом отраслевой принадлежности, специфики региона, особенностей корпоративного управления и корпоративной культуры, ряда других внешних и внутренних факторов. При этом значимость тех или иных показателей может существенно отличаться.

На основании вышеизложенного нами вводится понятие *оптимальной системы управления* корпоративными структурами. Предлагается считать *оптимальной* ту систему, которая обеспечивает полное использование потенциала возможностей кадрового состава корпорации. Однако такое определение несет в себе неопределенность.

Во-первых, потенциальные возможности кадрового состава – величина непостоянная, она зависит от поставленных перед корпорацией задач, внешних и внутренних условий функционирования и множества других факторов.

Во-вторых, недостаточно определено и само понятие «полное использование потенциальных возможностей». Если поставленная задача выполнена, но все выделенные, к примеру, государством средства не израсходованы, значит ли это, что возможности использованы полностью? На этот вопрос, по нашему мнению, однозначно ответить невозможно. Однако при сравнительной оценке системы управления корпоративной структурой понятие *оптимальная система управления* может оказаться полезным, если в него будет вложен определенный смысл в конкретных условиях.

Каждый вариант системы управления имеет как положительные, так и отрицательные характеристики. Если рассматривать несколько вариантов системы управления с учетом внешних и внутренних факторов, то можно представить такую систему, которая объединяла бы лучшие показатели всех реальных или гипотетических систем. Такая система управления может служить эталоном, с которой будут сравниваться все остальные системы управления госкорпорацией, а *наивысшая эффективность эталонной системы управления корпоративными структурами* – это максимальное влияние системы управления на достижение поставленных стратегических целей и задач функционирования интегрированными компаниями при прочих равных условиях или на степень использования потенциальных возможностей интеграции предприятий с учетом внешних и внутренних факторов.

Следует отметить, что авторами разработан также программный продукт, имеющий рабочее название «MCG» («Manager of corporation government»), в основе которого лежит предлагаемые *методика* и *алгоритм* прогнозной оценки уровня подготовленности управленческого персонала в соответствии с занимаемыми должностями в системе иерархии органов управления корпоративной структуры. Продукт позволяет автоматизировать обработку информации о предполагаемом кандидате, получаемую сотрудниками кадровых служб при организации найма и замещении вакантных должностей интегрированной структуры, а также, по нашему мнению, окажет неоспоримую помощь при проведении процедуры аттестации руководящих работников всех уровней иерархии системы корпоративного управления крупными интегрированными структурами, в том числе и интегрированных структур с государственным участием.