

## Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор

© 2011 М.А. Кузьмин

Самарский государственный экономический университет

E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru

Разнообразие специфики проявления содержания и характера труда затрудняет создание эффективной и универсальной оценочной системы кадрового потенциала. Решение этой задачи требует определения обобщенного показателя комплексной оценки трудового потенциала индивида и кадрового потенциала организации.

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, содержательные и количественные характеристики кадрового потенциала, система оценки, функции оценки, качество кадрового потенциала, единый подход к оценке кадрового потенциала, оценочные методики, профессиональные и личные характеристики.

В системе организационных потенциалов особая роль принадлежит кадровому, поскольку от его качественных характеристик зависит конкурентоспособность организации в целом. Количественные и качественные изменения кадрового потенциала определяют способность организации получать прибыль. В современных условиях хозяйствования особую актуальность приобретает поиск критериев, которые позволили бы провести сравнительную оценку качества кадрового потенциала. Эффективная система оценки способна выполнять ряд важнейших функций:

- устанавливать справедливое вознаграждение;
- соизмерять возможное количество и качество труда;
- стимулировать и мотивировать сотрудников;
- корректировать уровень профессионального развития;
- выявлять динамику изменения оцениваемых показателей;
- осуществлять мониторинг качества кадрового потенциала по группам должностей, структурным подразделениям;
- предупреждать деструктивные конфликты в трудовых коллективах;
- формировать благоприятный психологический климат.

Высокое качество кадрового потенциала является условием успешного развития экономики и обеспечения экономического роста, существующее качество кадрового потенциала и наметившиеся в последнее время тенденции его изменения вступают в конфликт с объективными требованиями реальной действительности. Требования к качеству кадрового потенциала предъявлялись на практике с момента вовлечения чело-

века в трудовую деятельность, но даже понятие “качество рабочей силы” пока четко не сформулировано в экономической науке. Достаточно часто встречается определение качества рабочей силы как совокупности свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личные характеристики работника: физиологические и социально-психологические особенности, состояние здоровья, интеллектуальные и адаптационные способности, гибкость, мобильность, мотивационный профиль, инновационность и профпригодность, профориентированность и нравственность. Эти составляющие определяют комплекс требований к работнику со стороны работодателя, общества, потребителей результатов труда.

Некоторые авторы используют понятие “профессионализм” как результат процесса профессионального становления субъекта трудовой деятельности, при котором он достигает наибольшего успеха в работе. Другие трактуют профессионализм как наивысший уровень овладения операционной стороной деятельности и высокая степень удовлетворенности своим трудом и стремление к дальнейшему самосовершенствованию. Выделяют следующие признаки профессионализма:

- владение специальными знаниями о целях, содержании, объектах и средствах труда;
- владение специальными умениями на подготовительном, исполнительском, итоговом этапах деятельности;
- владение специальными свойствами личности и характера, позволяющими осуществлять процесс деятельности и получать искомые результаты.

При рассмотрении кадрового потенциала следует учитывать, что профессионализм выступает как собирательная качественная характеристика

способностей кадрового потенциала к труду и возможностей их реализации при наличии соответствующей мотивации.

Выявление содержательных и количественных характеристик кадрового потенциала имеет не только теоретическое, но и прикладное значение, которое в условиях рыночной экономики существенно возрастает.

Содержание и характер труда, специфичные для каждой организации, затрудняют создание унифицированных систем оценки персонала. Решение задачи объективной оценки качества кадрового потенциала лежит в плоскости разработки социологических методов оценки, суть которых состоит в том, чтобы на основе информации о предмете оценки выявить обобщенный показатель комплексной оценки индивида и трудового коллектива.

Изучая отечественную экономическую литературу, можно сделать вывод, что пока не разработана единая методика оценки качества кадрового потенциала. Наиболее эффективной можно считать систему присуждения тарифно-квалификационных разрядов для рабочих и категорий для служащих, в основе которой лежит оценка знаний, умений и навыков персонала по выполнению тех или иных технологических операций. Но показатели результатов труда, т.е. непосредственной реализации способностей человека к труду, можно считать необходимым, но недостаточным условием для определения качества кадрового потенциала. Оценка набора индивидуальных компетенций, получаемая в основном в результате аттестации персонала, имеет не меньшее значение.

Зарубежная наука располагает более обширным арсеналом средств и подходов к оценке качества рабочей силы, с помощью которых можно подойти и к самому предмету оценки, и к субъекту оценки, и к средствам оценки. Во-первых, это методы, в основе которых лежат формализованные подходы (анкетирование, тестирование и т.п.), и, во-вторых, методы с использованием неформальных подходов (собеседование, наблюдение). В методике аттестации персонала германских фирм заложен принцип балльной оценки определенных элементов качества рабочей силы, необходимых для осуществления конкретной трудовой деятельности. Каждый сотрудник оценивается по 6 критериям (знания и опыт, мышление, принятие решений, ответственность, информационные связи и контакты, персональные характеристики), включающим 30 признаков качества рабочей силы, имеющих 6 уровней оценки.

Например, знания и опыт работников характеризуются по следующим признакам: про-

фессиональные знания, опыт, навыки решения типовых задач, дополнительные знания и опыт, знание мировых стандартов. Все признаки имеют весовой коэффициент по значимости и, соответственно, максимальное количество баллов для каждого уровня оценки, набранная сумма баллов и содержательная часть признаков и критериев являются характеристикой уровня качества способностей человека к труду на данный момент.

Практическая необходимость единого подхода к оценке кадрового потенциала привела к созданию министерством труда США системы профессиональных требований к работникам. Одна из основных ее целей состоит в том, чтобы выявить и наиболее полно использовать имеющийся потенциал природных и приобретенных способностей к труду у имеющихся трудовых ресурсов. Для характеристики качеств работника, необходимых для выполнения его профессиональных обязанностей, применяется развернутая система оценок, включающая семь основных характеристик:

- необходимое обучение (отдельно общеобразовательное и специальное);
- направленность способностей;
- уровень способностей;
- личностные характеристики;
- физические возможности;
- условия труда;
- организация труда.

По каждому из этих признаков имеется детализация характеристик и разработаны способы количественной оценки их уровня. Например, для определения направленности способностей работника принимаются во внимание следующие свойства рабочей силы:

- общий уровень развития и способность к обучению;
- развитие речи и понимание;
- способность к счету;
- пространственное воображение;
- способности передачи информации в наглядной интерпретации;
- координация движений;
- аккуратность;
- ловкость движения рук;
- зрительно-двигательная координация.

Для оценки личностных характеристик персонала учитываются:

- возможность самостоятельной организации своей работы и деятельности других;
- влияние на мнение других в разных ситуациях;
- влияние на оценочные суждения других в разных ситуациях;

- способность к оценке, обобщению и принятию решений на основе сопоставления информации с измеряемыми, доказуемыми критериями;
- способность к выражению личных чувств, восприятий и идей;
- точное соблюдение заданных ограничений, допусков, стандартов и др.

По каждому из оцениваемых качеств осуществляется группировка сотрудников с исключительно высоким уровнем оцениваемого качества и исключительно низким уровнем оцениваемого качества. Оставшаяся часть делится на три группы с уровнем оцениваемого качества выше среднего, среднего и ниже среднего уровня. Каждый работник получает многостороннюю количественную и качественную характеристику личных и деловых качеств, которая служит стимулом к повышению качества рабочей силы, и тем самым своей конкурентоспособности.

Опираясь на опыт зарубежных методик определения качества рабочей силы, Е.А. Золотарева предлагает использовать следующую методику оценки имеющихся способностей человека к труду (см. таблицу)<sup>1</sup>.

- среднее профессиональное, незаконченное высшее - средний уровень - 3 балла;
- высшее профессиональное - высокий уровень - 5 баллов.

Или стаж:

- до 1 года - низкий уровень - 1 балл;
- 1 - 5 лет - средний уровень - 3 балла;
- свыше 5 лет - высокий уровень - 5 баллов.

Для каждой категории кадрового потенциала необходимо разработать систему оценки качества, включающую перечень показателей, отражающих специфику их работы. Используя предложенную методику определения развития способностей человека к труду, можно анализировать отдельные качественные свойства работника и качество кадрового потенциала в целом. Специфика данной оценочной системы заключается в том, что не только руководство, но и каждый сотрудник сможет самостоятельно определить те свойства, которые определяют качество его трудового потенциала. Существенными недостатками этой методики являются: трудоемкость процедуры оценки; постоянная систематизация и фиксирование сведений о человеке, результатах его труда; необходимость частого об-

Система балльной оценки уровня качества рабочей силы (Е.А. Золотарева)

№ п/п (j)	Показатели качества рабочей силы	Виды качества рабочей силы (i)		
		Природное (i=1)	Функциональное (i=2)	Системное (i=3)
1	Состояние здоровья	X11		
2	Коэффициент интеллекта	X21		
3	Интуиция	X31		
4	Координация движений	X41		
1-4	Общая оценка уровня природного качества рабочей силы	$\sum X_{j1}$ j		
1	Образование		X12	
2	Стаж работы		X22	
3	Квалификация		X32	
4	Навыки		X42	
1-4	Общая оценка уровня функционального качества рабочей силы		$\sum X_{j2}$ J	
1	Творческий потенциал			X13
2	Предпринимательские способности			X23
3	Ответственность			X33
4	Коммуникабельность			X43
1-4	Общая оценка уровня системного качества рабочей силы			$\sum X_{j3}$ J
	Оценка уровня качества рабочей силы в целом	$\sum \sum X_{ji}$ i j		

Каждый показатель (X) оценивается по 3 уровням его развития:

- низкий (1 балл);
- средний (3 балла);
- высокий (5 баллов).

Например, образование:

- незаконченное среднее, среднее общее - низкий уровень - 1 балл;

новления информации, ее анализа. Кроме того, сложно оценить такие показатели качества, как интуиция, творческий потенциал, коммуникабельность, предпринимательские способности.

С. Редько для оценки качества кадрового потенциала предлагает анализировать иерархию 15 характерных компонентов, оказывающих максимальное воздействие на конечные цели организа-

ции<sup>2</sup>. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости. По мнению С. Редько, на достижение цели “максимизация прибыли” оказывают влияние следующие компоненты: “образование”, “профессионализм”, “стаж работы”, “предпринимательские способности”, “рентабельность труда”, “возраст”.

Логически выделяются компоненты: “возраст”, увязанный с выработкой, а значит, и с результатами деятельности; “профессионализм”, увязанный с тарифным коэффициентом, характеризующим степень квалификации работников; “величина рентабельности”, характеризующая процентную величину прибыли от издержек производства, связанных с трудовыми затратами. “Образование”, “предпринимательские способности” и “стаж работы” имеют косвенное значение, но в значительной степени характеризуют получаемую прибыль. Цель “повышения качества рабочей силы” характеризуется компонентами: “образование”, “профессионализм”, “опыт”, “удовлетворенность работой”, “здоровье”, “симпатии”.

Индексы, рассчитываемые по каждому компоненту, позволяют определить причины изменения качества кадрового потенциала. К примеру, выявилась тенденция к непрерывному ухудшению по компоненту “возраст”, увеличение показателей, характеризующих этот компонент, неминуемо влечет ухудшение итогов деятельности вне зависимости от состояния остальных компонентов.

Опыт увязан с уровнем заработной платы: чем ценнее работник для предприятия, тем выше должен быть уровень его заработной платы. Ухудшение состояния компонента “опыт” свидетельствует о том, что руководство не заинтересовано в сохранении ценных работников и, следовательно, повышении качества кадрового потенциала. Ухудшение компонента “симпатии” будет свидетельствовать о недоверии работников предприятия к руководству, что негативно скажется на достижении любой цели предприятия.

Как представляется, в данной методике недостаточно корректно определены цели организации и компоненты их достижения. Во-первых, цель “максимизация прибыли” должна быть дополнена увеличением оборота; во-вторых, цель “повышение качества кадрового потенциала” вряд ли можно считать организационной. Организация заинтересована в развитии кадрового потенциала и повышении его качества, как правило, до тех пор, пока это не начинает обходиться ей слишком дорого. Необходим учет затрат на обучение, развитие и удержание ценных сотрудников. Сформулированные авторами цели находятся в диалектическом противоречии, поскольку повышение качества кадрового потенциала уменьшает прибыль на величину затрат, понесенных предприятием в результате дол-

госрочных вложений в “человеческий капитал”. Кроме того, налицо дублирование компонентов достижения двух разных целей, а ведь цель “максимизация прибыли” зависит и от других ресурсов и возможностей организации. Рассмотренные компоненты непосредственно связаны с показателями результатов труда, что, по нашему мнению, необходимо, но явно недостаточное условие для определения качества кадрового потенциала. Не меньшее значение имеет оценка деловых и личностных качеств работников, а с учетом возрастающих требований, по нашему мнению, необходимо расширить систему компонентов и их показателей для объективной оценки качества кадрового потенциала. Ведь на практике часто бывает, что возраст и стаж никак не связаны ни с результатами, ни с рентабельностью, ни с производительностью труда и тем более не определяют ценность сотрудника. Предполагая, что работник с большим стажем хороший, мы ставим результат в зависимость от времени пребывания в должности, что абсолютно неверно. Есть сотрудники, с первого дня демонстрирующие отличные показатели, а есть такие, которые, десятками лет пребывая в должности, не способны к результативному труду с высокой отдачей. Может оказаться так, что “опытный” по возрасту и стажу работник просто неконкурентоспособен и, соответственно, не востребован на внешнем рынке труда. Большинство авторов определяют квалификацию и опыт сроком их профессиональной подготовки или стажем работы. К профессиям неквалифицированного труда, соответственно, относят все профессии, овладение которыми не зависит от наличия определенного минимума общеобразовательных знаний и не требует специальной профессиональной подготовки. Для выполнения таких трудовых функций достаточно вводного инструктажа и изучения правил техники безопасности.

К профессиям малоквалифицированного труда относят профессии и специальности, для овладения которыми достаточны обязательный общеобразовательный уровень и краткосрочная (до шести месяцев) профессиональная подготовка, которая может быть осуществлена непосредственно на рабочих местах.

К профессиям квалифицированного труда отнесены профессии, для освоения которых требуется высокий общеобразовательный уровень (11-12 классов) и длительный период профессионального обучения (от 1 до 4 лет).

С методологических позиций такая точка зрения нуждается, на наш взгляд, в нескольких уточнениях. Первое заключается в том, что критерием квалификации или профессионализма должен быть не уровень профессионального образования, а степень развития профессиональных и трудовых на-

выков, уровень практических умений выполнять работы определенных квалификационной сложности. Различного рода данные, характеризующие теоретические знания, не должны фигурировать в характеристиках; они должны рассматриваться лишь как возможное средство для приобретения умений и навыков, иными словами, образовательный уровень служит предпосылкой, а не показателем высокой квалификации.

Второе уточнение касается того очевидного факта, что сроки подготовки меньше всего ориентируют на результаты, а больше на величину затрат. Значит, для правильной оценки уровня квалификации или профессионализма нужен комплексный подход, позволяющий учитывать как конечные результаты этой подготовки, так и затраты на ее достижение.

Л. Миляева предлагает методику комплексной оценки качества рабочей силы, характеризующую степень соответствия качеств сотрудника требованиям функционального и предметного разделения труда<sup>3</sup>. Математическая модель оценки уровня качества рабочей силы описывается уравнением, которое имеет следующий общий вид:

$$Y = \sum_i A_i \cdot X_i + C.$$

Процесс оценки охватывает следующие этапы:

1 - ранжирование рабочих профессий предприятия с позиции внутрифирменной значимости;

2 - разделение профессий рабочих на однородные группы по сферам деятельности (основное и вспомогательное производство);

3 - определение перечня признаков качества рабочей силы. Для всех групп рабочих "универсальный" перечень должен включать квалификацию, образование, возраст и стаж работы по профессии. Для отдельных категорий рабочих, чей труд связан с вредными или опасными условиями труда, целесообразно дополнять показателем "состояние здоровья";

4 - расчет суммы баллов, соответствующей оптимальной модели рабочего анализируемой профессиональной группы.

Принятая градация качества рабочей силы состоит из трех уровней: низкий -  $k < 0,50$ ; средний -  $0,60 < k < 0,70$ ; высокий -  $k > 0,80$ . Оценка показателей качества рабочей силы и их сравнительной значимости должна производиться экспертной комиссией, в состав которой целесообразно включать руководителей и специалистов предприятий - кластеров, имеющих однородные с исследуемым рабочим местом.

Информационную базу для применения методики на предприятиях образуют данные личных карточек работников и действующих форм государственной статистической отчетности по труду.

Для оценки квалификации целесообразно использовать систему, включающую четыре составляющие:

- тарифный разряд (начисляемые баллы соответствуют разряду);
- освоение дополнительных профессий (за каждую 1,5 балла);
- освоение смежных профессий (за каждую 1 балл);
- творческий потенциал, оцениваемый по количеству поданных за последние пять лет рацпредложений (за каждое 0,2 балла).

Но внедрение подобной комплексной системы оценки требует введения в штат специалистов и значительных финансовых, материальных ресурсов, затрат времени на фиксирование сведений о человеке и результатах его труда. Оценить качество рабочей силы крупной организации по данной методике очень трудоемко, а рекомендации автора ориентироваться на мнение непосредственного руководителя могут привести к принципиальным ошибкам - систематически будут переоцениваться или недооцениваться определенные категории сотрудников. Включать внешних независимых экспертов для объективной оценки еще сложнее и дороже, нужно обратить внимание и на тот факт, что рабочие профессии оценивать проще, чем специалистов и руководителей.

Обобщая рассмотренные выше методики, представляется целесообразным упростить методику за счет интеграции оцениваемых объектов и вести расчет не по каждому отдельному работнику, а по кадровым потенциалам структурных подразделений и организации в целом. Проследить динамику показателей можно будет и по каждому отдельному работнику. Перечень показателей может быть дополнен или изменен для получения объективной оценки в каждой конкретной ситуации. Определяя стратегические цели развития кадрового потенциала, увязанные со стратегией развития организации, руководство получает информацию о тех, кого необходимо развивать и обучать, на кого следует опираться и ориентировать остальных, и способствует формированию специфических категорий кадрового потенциала - кадрового резерва и ядра.

1. Золотарева Е.А. Качество рабочей силы в период становления рынка труда: дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 1999.

2. Редько С. Применение коэффициента трудового участия в оплате труда работников строительных организаций. М., 2006.

3. Миляева Л. К вопросу комплексной оценки уровня конкурентоспособности работников промышленного предприятия // Человек и труд. 2000. □ 4. С. 80.