

УДК 331.56

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОРА ЕГО УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

METHODS OF ESTIMATION OF THE SKILLED POTENTIAL OF THE ENTERPRISE AS A FACTOR OF ITS SUCCESSFUL ACTIVITY

Фриман Е.М.

доктор экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Национальная металлургическая академия Украины

Фриман И.М.

старший преподаватель кафедры менеджмента,
Национальная металлургическая академия Украины

В статье обоснованы требования к оценке кадрового потенциала предприятия как фактора его деятельности. Предложено авторское определение понятия кадрового потенциала, а также рассмотрена совокупность его составляющих и факторы, влияющие на кадровый потенциал предприятия. Проанализированы точки зрения ряда авторов на методы оценки кадрового потенциала с указанием достоинств и недостатков. Рассмотрены современные методы интегральной оценки кадрового потенциала сотрудников предприятия.

Ключевые слова: кадровый потенциал, составляющие кадрового потенциала, метод оценки кадрового потенциала, факторы влияния на кадровый потенциал.

У статті обґрунтовано вимоги до оцінки кадрового потенціалу підприємства як чинника його діяльності. Запропоновано авторське визначення поняття кадрового потенціалу, а також розглянута сукупність його складників і чинники підприємства, що впливають на кадровий потенціал. Проаналізовано точки зору низки авторів на методи оцінки кадрового потенціалу з визначенням переваг і недоліків. Розглянуто сучасні методи інтегральної оцінки кадрового потенціалу співробітників підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, складники кадрового потенціалу, метод оцінки кадрового потенціалу, чинники впливу на кадровий потенціал.

In the article, requirements for the estimation of the skilled potential of the enterprise as a factor of its activity are substantiated. The authorial concept of skilled potential is offered, and also the aggregate of its constituents and factors influencing the skilled potential of enterprises are considered. The points of view of a row of authors on methods of estimation of the skilled potential with the pointing of dignities and defects are analysed. Modern methods of integral estimation of the skilled potential of employees of the enterprise are considered.

Key words: skilled potential, constituents of skilled potential, method of estimation of skilled potential, factors of influence on skilled potential.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями. В современных условиях хозяйствования основу эффективного функционирования предприятия составляет кадровый потенциал. Это связано с тем, что кадры являются преобладающим элементом успешности деятельности предприятия, организации и его движущей силой, поскольку от квалификации персонала, его эффективного использования и расстановки зависят результат деятельности предприятия, его устойчивое положение на рынках товаров, работ и услуг.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых положено начало решению данной проблемы и на которые

опираются авторы. На сегодняшний день не сформировалось единого понятия кадрового потенциала. В.А. Антропов [1] и И.К. Корнев [4] определяют кадровый потенциал «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта». По мнению А.И. Ильина [3], кадровый потенциал представляет собой интегральную характеристику персонала как основание достижения целей предприятия за счет его максимального использования возможностями работниками в процессе выполнения должностных обязанностей.

Формулирование целей статьи (**постановка задания**). Главной целью статьи является определение подходов к оценке кадрового потенциала предприятия для повышения уровня его успешной деятельности.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Авторы предлагают определять кадровый потенциал как сочетание личностных характеристик персонала, их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы предприятием для достижения поставленных краткосрочных или долгосрочных целей. Исходя из этого определения, можно вывести составляющие понятия кадрового потенциала.

Кадровый потенциал состоит из совокупности таких составляющих, как:

- личностный потенциал – способности, возможности, задатки, индивидуально-психологические свойства, характер, темперамент;

- потенциал знаний – компетентность, уровни общего и специального образования, знания, умения, опыт, навыки;

- коммуникационный потенциал – направленность информационных потоков);

- потенциал развития – профессиональное самоутверждение, т. е. поведение человека, обусловленное желанием повысить свою самооценку или поддержать определенный профессиональный статус на предприятии;

- социальный потенциал – деятельность сотрудников, направленная на социальное самоутверждение и самовыражение для удовлетворения своих социогенных потребностей.

Под потенциальными возможностями персонала следует понимать совокупность человеческих качеств, которые могут быть применены при выполнении определенных действиях в конкретных обстоятельствах.

Кадровый потенциал находится под влиянием следующих факторов:

1. Внешние факторы: социальный, технический, экономический.

- социальный фактор: качество трудовой деятельности, соответствие уровней всех видов вознаграждений эффективности результатов, достигнутых при выполнении поставленных задач, возможность сделать планируемую карьеру, возможность реализации личных целей, повышения уровня благосостояния работника на основании успешности его деятельности и др.;

- технический фактор: производительность труда, характер и содержание труда, успешность труда персонала, уровень механизации и автоматизации производства, условия безопасности труда;

- экономический фактор: состояние экономики государства и предприятия, ситуация на

рынке труда, количественная и качественная структуры персонала на предприятии в целом и в подразделении, в котором работает сотрудник, уровень безработицы, уровень инфляции.

2. Внутренние факторы: личностный, статусный потенциал, мотивационный фактор.

- личностный фактор: индивидуально-психологические качества, пол и возраст сотрудников, уровни общего и специального образования, состояние здоровья, работоспособность, компетентность, знания, умения, навыки, опыт работы;

- статусный потенциал: реализация потребностей работников в трудовой деятельности, признание результатов работы коллегами, одобрение работы;

- мотивационный фактор предполагает, что каждый сотрудник может мотивировано работать, когда знает четко поставленную цель и считает ее достижимой. Внутренний фактор, вызывающий удовлетворенность своей работой.

Эффективное управление кадровым потенциалом базируется на следующих принципах:

- системности – организация рассматривается как совокупность элементов, находящихся во взаимодействии. Основное внимание направлено на структуру организации, ее иерархию и свойства элементов, которые проявляются как во взаимодействии, так и во взаимосвязях. Целостная система создает синергетический эффект, который намного больше суммы своих составляющих, и при этом главная задача руководителя состоит в том, чтобы найти набор соответствующих составляющих;

- эффективности – при достижении поставленных целей необходимо минимизировать издержки и потери, то есть наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы;

- вознаграждения – в процессе достижения поставленных целей персонал необходимо стимулировать посредством вознаграждения, при этом поощрение должно быть адекватным и объективным, то есть дифференцировать систему оплаты по степени успешности выполнения поставленных задач, значимости работы, а также экономичности достижения поставленных результатов;

- цикличности – повторяющийся процесс позволяет определить общие закономерности процесса развития кадрового потенциала и прогнозировать его.

Оценка кадрового потенциала для многих предприятий является проблемной, что отрицательно сказывается на результатах их деятельности. Процесс и процедура оценки кадрового потенциала предприятия должны определяться на основании определенных методов, основной задачей использования которых является получение эффективных результатов работы как отдельных исполнителей, так и подразделений предприятия в целом.

На основании результатов оценки возможно осуществлять следующие организационно-пра-

новые действия на предприятии: сокращение и увольнение сотрудников, проведение кадровой ротации в зависимости от успешности их деятельности, усовершенствование кадровой политики, изменения в организационной структуре, изменения в системе нормирования и оплаты труда и, как результат, повышение степени удовлетворения работников условиями и результатами труда, увеличение или снижение уровня конфликтности.

Оценка кадрового потенциала должна осуществляться на основании совокупности количественных и качественных показателей эффективности деятельности персонала предприятия. Понятие оценки, требования к оценке и совокупность оценочных показателей для каждого подразделения предприятия достаточно подробно рассмотрены в работе [9].

В настоящее время существует достаточно большое количество методов оценки кадрового потенциала предприятия.

В своих работах С.М. Пашковский, Е.Е. Старобинский, В. Тарасовский и С.В. Шекшня [5–8] к качественным методам относят:

- матричный (описательный) метод, который заключается в сравнении фактических качеств работников с совокупностью необходимых для работника качеств;

- метод эталона, который сравнивает фактические данные работника с характеристиками наиболее успешных работников данного направления;

- целевой метод оценки, с помощью которого определяется, насколько рационально сотрудник устанавливает цели и насколько успешно работает для достижения этих целей. Этим методом определяется рациональность оснований формирования целей. Его преимуществом является возможность оценки качества решений, целей, которые принимают и устанавливают работники в процессе выполнения поставленных задач.

Однако целевой метод оценки не позволяет объективно оценить причину расхождения между планируемыми и достигнутыми результатами. Это можно объяснить тем, что результаты деятельности сотрудника зависят от достаточно большого количества факторов, которые не всегда контролируются;

- метод оценки черт, основанный на анализе влияния психологических особенностей работника на эффективность оценки его деятельности. Здесь оценивается не результат деятельности сотрудника, а его социально-психологическая характеристика. В большинстве случаев она не совпадает с результатами деятельности. Из этого следует, что такая оценка основана не на анализе реального труда, а на мнениях сотрудников предприятия. Наиболее близким по своему содержанию к данному методу является метод «360 аттестация»;

- метод анализа результатов деятельности коллектива, который базируется на оценке дея-

тельности персонала предприятия в зависимости от результатов деятельности коллектива. При этом в качестве критериев используются производственные и экономические показатели, которые относятся, например, к качеству, объему, срокам изготовления продукции и уровню ее качества.

Рассмотренные Б.М. Генкиной [2] комбинированные методы оценки персонала включают:

- метод тестирования, которое оценивает работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных тестовых заданий. Использование данного метода может применяться при оценке компетентности сотрудников предприятия в условиях определенных сроков при требованиях, которые выдвигаются. Условия тестов, предложенных сотруднику для рассмотрения, имеют искусственный характер и не учитывают особенности реальных ситуаций;

- метод суммированных оценок, который заключается в определении экспертами частоты проявления персоналом определенных качеств и применения балльной оценки за определенный уровень частоты. Использование данного метода не может быть целесообразным по следующим причинам: во-первых, совокупность качеств, которыми владеют сотрудники предприятия, не гарантирует их рациональное использование; во-вторых, данный метод не предусматривает экономическую оценку результатов их деятельности; в-третьих, проявление работниками определенного качества не всегда приводит к результату;

- метод заданной группировки работников, который предусматривает выбор определенного числа факторов оценки и распределения работников по этим факторам. На основании использования этого метода проводится ротация работников в зависимости от требований, которые к ним предъявляются. Данный метод оценки не позволяет планировать взаимозаменяемость сотрудников при выполнении задания в командных условиях. Преимущества и недостатки рассмотренных, а также и других методов приведены в табл. 1.

В работе [9] также рассмотрены количественные методы, которые целесообразно использовать в процессе эффективной оценки кадрового потенциала предприятия.

По нашему мнению, наиболее приемлемым методом может быть метод аддитивной свертки количественных критериев. Это связано с тем, что он используется в тех случаях, когда критерии независимы по значимости и ее можно измерять в количественной шкале.

Целевая функция имеет вид:

$$\phi = \sum_{i=1}^n \lambda_i \hat{K}_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

где относительный коэффициент значимости i -го определенного критерия, $\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1$;

Таблиця 1

Преимущества и недостатки методов оценки кадрового потенциала предприятия

Наименование метода	Преимущества	Недостатки
Качественные методы оценки персонала		
Матричный (описательный)	Для каждого работника устанавливается уровень качеств, которых он должен достичь	Не позволяет оценить результативность работы
Метод эталона	На основании результатов работы наиболее успешных работников разрабатываются плановые показатели, которых необходимо достичь другим работникам	Не учитывается уровень квалификации работника
Целевой метод оценки	Возможности оценки качества решений и отслеживание степени их реализации	Не позволяет объективно оценивать причины расхождения между планируемыми и достигнутыми результатами
Метод оценки черт	Оценивается социально-психологическая характеристика сотрудника	Невозможно определить результаты деятельности работников
Метод анализа результатов деятельности коллектива	Позволяет определить усилие работника при выполнении конкретного задания	Не позволяет оценить личный вклад каждого работника в достижение полученных результатов
Метод групповой дискуссии	На его основании определяется уровень логического мышления сотрудников	Не позволяет оценить персонал предприятия
Комбинированные методы оценки персонала		
Метод тестирования	Оценивает компетентность рабочих в процессе моделирования производственной ситуации, отмеченной в содержании тестов	Авторы тестов не могут максимально приблизить их условия к реальной действительности
Метод заданного группирования работников	Используется для кадровой ротации работников в зависимости от требований, которые выдвигаются им при выполнении определенного вида работы	Не позволяет планировать взаимозаменяемость работников в других (смежных) подразделениях предприятия
Метод рангового порядка	Качество работы сотрудников оценивается на основании знаний, опыта, уровня квалификации	Не оценивается степень использования профессиональными качествами в процессе выполнения задания
Количественные методы оценки персонала		
Метод бальной оценки	Позволяет определять личные и профессиональные качества сотрудников	Не может применяться для оценки эффективности результатов решений
Метод определения уровня квалификации	Оценивает уровень профессиональной подготовки	Не оценивается интенсивность использования кадрового потенциала
Метод номинальной оценки	Возможно определять степень результативности работы работников	Не отображается динамика эффективности принятых решений

\hat{K}_i – i -й отдельный критерий оптимальности в нормируемом виде.

Величина относительного коэффициента значимости критериев определяется по формуле:

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n \delta_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \delta_{ij}}, \quad (2)$$

где бальная оценка значимости i -го критерия, которая дана j -м экспертом тому значению критерия; j – индекс эксперта; i – индекс критерия.

Операция нормирования позволяет исключить влияние на интегральную оценку управленца единиц измерения, величины интервала допустимых значений критериев:

$$\hat{K}_i = \begin{cases} (K_i - V_i^-)/(V_i^+ - V_i^-), & \text{если } K_i \rightarrow \max, \\ (V_i^+ - K_i)/(V_i^+ - V_i^-), & \text{если } K_i \rightarrow \min. \end{cases} \quad (3)$$

Вывод о том, что использование данного метода является наиболее целесообразным, основывается на том, что данный метод базируется на методике системного анализа кадрового потенциала и личного вклада

сотрудников в успешность деятельности предприятия.

Другие методы не в полной мере объективно оценить кадровый потенциал предприятия.

Например, метод геометрической свертки критериев используется, если известна дополнительная информация о значении критериев для «идеального сотрудника».

В кадровом управлении этот метод используется для конкурсного отбора кандидатов на должность. Именно в этом случае достаточно просто сформулировать требования к претенденту на вакантную должность, поскольку достаточно воспользоваться соответствующими должностными инструкциями.

Недостаток данного метода заключается в субъективности выбора идеальной альтернативы и неопределенности результатов, полученных в ходе выбора альтернативных решений.

Выводы з этого исследования перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Предложено авторское определение кадрового потенциала предприятия. Проанализированы существующие методы оценок кадрового потенциала предприятия с указанием достоинств и недостатков. Представлены принципы эффективного управления кадровым потенциалом предприятия и рассмотрены современные методы интегральной оценки кадрового потенциала предприятия.

Выделена точка зрения авторов о том, что систематическая и своевременная оценка кадрового потенциала является превалирующим фактором повышения устойчивого функционирования предприятия. Рассмотрено значение оценки положительной динамики кадрового потенциала персонала для повышения эффективности формирования кадровой политики предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Современные проблемы управления персоналом предприятия / В.А. Антропов, А.В. Пилипчев, М.О. Семенов. К.: Наука, 2003. 143 с.
2. Генкина Б.М. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. К.: Дело, 1994. 348 с.
3. Ильин А.И., Вол С.Б. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. М.: Сатурн, 1998. 219 с.
4. Корнев И.К. Управление персоналом. М.: Экономика, 1994. 307 с.
5. Пашковский С.М. Функции и оценка труда работников аппарата управления. К.: Прогресс, 1995. 158 с.
6. Старобинский Э. Как управлять персоналом? М.: Дело, 1995. 211 с.
7. Тарасовский В.Н. Персонал – технология, отбор, подбор и оценка менеджеров. К.: Наука, 1997. 342 с.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Владос, 1999. 344 с.
9. Фриман Е.М. Интегральная оценка управленческого персонала для принятия кадровых решений на промышленном предприятии: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.04. Д., 2008. 207 с.