

ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СПЕЦИАЛИСТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА

С. Г. Радько

Московский государственный университет дизайна и технологии

Изложен способ описания трудового потенциала, позволяющий конкретизировать содержание потенциала совокупности работников и анализировать его с необходимой степенью детализации. Указаны направления анализа трудового потенциала, дающие возможность управлять его компонентами с учетом личностных характеристик работников и приоритетов предприятия.

ВВЕДЕНИЕ

Для руководителей предприятий практически важной проблемой является оценка трудового потенциала, способствующая принятию объективных решений в сфере управления кадрами. Попытки оценить потенциал работников предпринимались на протяжении длительного периода, но выработка единых показателей затруднена. Сложность представляет оценка эффективности труда с учетом личных особенностей работников (знания, опыт, образование, возраст и т. д.). Основные трудности, с которыми приходится сталкиваться в исследованиях трудового потенциала, следующие:

— неопределенность и несогласованность относительно сути категории “трудоуственный потенциал”;

— сложность самой категории “трудоуственный потенциал”, включающей в себя множество количественных и качественных характеристик работников, в значительной степени оказывающих влияние на результаты производственной деятельности.

Так как роль трудового потенциала в экономической деятельности однозначно до сих пор не определена, в стадии разработки находятся методы его анализа и оценки, что затрудняет максимально полное использование способностей работников. Создание механизма познания трудовых возможностей необходимо для осуществления комплексной оценки персонала и повышения эффективности использования его профессиональных знаний и умений путем выделения наиболее значимых для хозяйствующих субъектов составляющих трудового потенциала.

1. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

Трудовой потенциал представляет собой социально-экономическое образование, состоящее из множества компонентов, при этом их совокупность можно разбить на классификационные группы, каждая из которых имеет свои особенности. Компоненты трудового потен-

циала характеризуются специфическими способностями людей в сфере трудовой деятельности, в связи с чем требуется иметь определение трудового потенциала, в полной мере характеризующее понятие “потенциал” и не выпадающее из контекста ресурсной категории. Такому пониманию трудового потенциала соответствует следующее определение.

Трудовой потенциал предприятия — основанная на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках работников способность персонала реализовывать цели предприятия при надлежащем материально-техническом, информационном и организационном обеспечении процесса труда.

Совокупность профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик отражает способность персонала к выполнению поставленных перед ним производственных задач и выступает в качестве содержания категории “компоненты трудового потенциала”.

Все участники трудового процесса работают в разных условиях и обладают собственным производственно-организационным окружением, следуя выделенными для себя приоритетными направлениями в процессе производственной деятельности. Поэтому работники, выполняя назначенные им трудовые функции, должны занимать положение в производственной системе в соответствии со своим индивидуальным трудовым потенциалом.

Под *индивидуальным трудовым потенциалом* будем понимать основанную на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках работника его способность вносить требуемый личный вклад в реализацию целей предприятия при надлежащем материально-техническом, информационном и организационном обеспечении процесса труда.

Существующие методы анализа трудового потенциала основываются на представлении потенциала работников как системы компонентов, отражающих всю полноту их качественных и количественных характеристик.



В литературе по экономике труда упоминаются компоненты, играющие основную роль в достижении целей производственной деятельности. Среди них наиболее часто упоминаются образование, профессионализм, опыт, возраст, здоровье, конфликтность, удовлетворенность трудом. Данный перечень может быть расширен с учетом специфики производственной деятельности, характеризуя собой структуру трудового потенциала.

Структура трудового потенциала предприятий представляет собой соотношение компонентов, отражающих демографические, социальные, функциональные, профессиональные и иные характеристики групп работников.

Процесс управления персоналом сводится к управлению отдельными работниками, обладающими комплексом индивидуальных качеств. Каждое качество объединяет физические и психические составляющие личности, как присущие от природы, так и полученные в результате влияния социума. Совокупность личностных качеств работника отражает индивидуальность каждого представителя трудового коллектива. Понимание индивидуальности носит широкий аспект и требует конкретизации в каждой сфере человеческой деятельности. Применительно к трудовой деятельности индивидуальность удобно рассматривать относительно личностных качеств работников, в наибольшей степени влияющих на результативность их труда.

Под *личностными качествами работника* будем понимать совокупность его профессиональных знаний, практических навыков, личностных и психофизиологических характеристик, влияющих на эффективность его профессиональной деятельности и успешность ее совершения.

Так как каждый из компонентов обладает своей степенью влияния на деятельность предприятия, определение их значимости позволит сфокусировать внимание на тех составляющих трудового потенциала, от которых в наибольшей степени зависит достижение производственных целей. Управление трудовым потенциалом будет более эффективно, если принятие управленческих решений ориентировать на четко определенные цели производственной деятельности. Должны быть тщательно обоснованы решения, связанные с необходимостью переобучения работников, оценкой кандидатов на рабочие места, отбором лучших кандидатов из резерва, увольнением худших работников и т. д. Только тогда их принятие будет способствовать эффективному осуществлению производственной деятельности. В связи с этим важно понимать суть процесса управления трудовым потенциалом.

Под *управлением трудовым потенциалом* будем понимать деятельность руководящего состава предприятия, направленную на повышение степени соответствия профессионально-квалификационных, личностных и психофизиологических характеристик работников основным целям предприятия.

Для работника умственного труда выполнение успешной трудовой деятельности обычно ассоциируется со следующими личностными качествами: аналитический склад ума, внимательность, воображение, интуиция, коммуникабельность, любознательность, настойчивость, память, педантизм, самоконтроль, самообладание, терпимость.

Оценка каких-либо отдельных качеств из приведенного перечня не позволяет определить соответствие ра-

ботника требованиям выполняемых обязанностей, необходимо рассмотрение выделенной группы качеств, классифицированных по определенному признаку, с требованиями, предъявляемыми на рабочем месте.

Понятие “личностные качества” конкретизирует понятие “индивидуальный трудовой потенциал”. Личностные качества — это качества, присущие человеку вообще, как значимые для реализации главной цели предприятия в конкурентной рыночной среде, так и не оказывающие существенного влияния на возможность ее достижения. В связи с этим понятие “личностные качества” удобнее использовать тогда, когда речь идет о качествах работника, которые могут иметь, а могут и не иметь значения для успешной профессиональной деятельности. Понятие “индивидуальный трудовой потенциал” целесообразно употреблять тогда, когда речь идет о компонентах трудового потенциала, значительно влияющих на достижение главной цели предприятия, при этом весомость компонентов определяется при наличии их перечня.

2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Управление трудовым потенциалом позволяет выявлять изменения в потенциале отдельных работников с изменением совокупного трудового потенциала предприятия (увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации, принятие в штат новых работников, выход на пенсию и др.). Управляющий орган анализирует имеющуюся в его распоряжении информацию по состоянию компонентов трудового потенциала. Блоки информации сопоставляются, определяются возможные направления развития трудового потенциала и принимаются управленческие решения.

Анализ потенциальных возможностей работников должен быть в максимальной степени универсален и пригоден в различных отраслях промышленности. Управленческие решения, способствующие повышению эффективности производственной деятельности, должны основываться и на результатах комплексного анализа трудового потенциала, и на исследовании его структурных частей, что трудно осуществить без отслеживания динамики компонентов трудового потенциала. Отсюда следует, что для оценки потенциала специалистов должен быть задействован широкий спектр экономико-математических приемов и методов.

Объемы данных, циркулирующих в социально-экономических системах, возрастают, что приводит к необходимости разработки методов работы с информационными массивами, позволяющими оперативно выделять существенные данные из значительной их совокупности. Совершенствование информационных технологий определяет необходимость постоянного качественного изменения способов и сокращения времени обработки информации, используемой в процессе анализа кадровой составляющей производственного потенциала и управления персоналом. Требования, предъявляемые к сбору, хранению, переработке и анализу непрерывных информационных потоков в сфере управления кадрами, ставят задачу выработки способов их грамотного представления, в удобной форме позволяющих выделять и аккумулировать необходимые для принятия решений данные.

Эффективность функционирования системы управления трудовым потенциалом в значительной степени определяется имеющейся информационной базой, содержащей совокупность данных о состоянии управляемого объекта и тенденциях его развития. Информационные потоки, циркулирующие в системе управления трудовым потенциалом, содержат информационные массивы, объективно характеризующие особенности отдельных работников и их групп. По определению трудового потенциала способность персонала реализовать цели предприятия основывается на профессиональных знаниях, практических навыках, личностных и психофизиологических характеристиках, а значит, отражается *возможностями, способностями и качествами* людей в сфере трудовой деятельности, или совокупностью их *качественных и количественных характеристик*. Выработка способов наглядного и компактного представления информации, относящейся к трудовому потенциалу, способствует решению всего комплекса проблем, относимых к сфере управления кадрами.

Пример технико-экономических показателей, используемых для анализа трудового потенциала и управления им:

Общая численность работников, чел.	
Численность руководителей среднего и нижнего уровней, чел.	
Численность основного персонала, чел.	
Численность уволившихся работников, чел.	
Средний тарифный разряд работников возрастной группы, лет	
Средняя выработка работников возрастной группы, лет	
Средний возраст, годы:	
рабочих	
специалистов	
служащих	
Число конфликтов среди работников возрастной группы, лет:	
до 20	
20–30	
30–40	

Повышение качественного уровня относимой к трудовому потенциалу информации направлено на совершенствование управленческого процесса и конкретизацию требований, предъявляемых к работникам. Включение в рассмотрение составляющих трудового потенциала, анализ которых затруднен, требует разработки комплекса технико-экономических показателей, в максимальной степени характеризующих свойства и экономическое содержание выбранных компонентов, а также позволяющих в удобной форме выделять и использовать необходимые для принятия решений данные. Подобный подход представления информации служит базисом для построения системы управления кадрами, отвечающей современным требованиям управления трудовыми ресурсами предприятия.

3. АНАЛИЗ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Любая производственная деятельность подчинена определенной цели, например, максимизации прибыли или сохранении устойчивого финансового положения. В условиях рыночной экономики предприятия часто преследуют не одну, а несколько целей параллельно. Учет производственной специфики предусматривает возможность представления кадровых особенностей конкретных предприятий с учетом целевой направлен-

ности производственной деятельности. Наибольшая эффективность от применения методик анализа трудового потенциала будет достигнута при условии, что результаты анализа сориентируют руководство на принятие управленческих решений, способствующих достижению основных производственных целей.

Достижение максимального эффекта от принятия управленческих решений определяется результатами анализа трудового потенциала. Разработка эффективных методов анализа означает необходимость выделения в отношении каждой группы работников эталонов, характеризующих особенности квалификационных групп работников. Каждый выделенный эталон представляет критерий оценки трудового потенциала, что позволяет получать четкие ориентиры в управлении группами работников предприятия.

Личностные качества выступают, с одной стороны, как составляющие потенциала работника, используемые для выполнения трудовых функций и требующие оценки, с другой стороны, их наличие необходимо для выполнения трудовых обязанностей в конкретной должности. Так как должности на предприятии различаются по функциональному признаку, максимально объективная оценка способности работника выполнять трудовые обязанности подразумевает сопоставление личностных качеств исполнителя с требованиями должности.

Должность отражает круг обязанностей, регламентированных должностной инструкцией. Должностные обязанности группируются по функциям анализа, контроля, организации и управления. При реализации функций исполнитель использует личностные качества, наиболее соответствующие поставленным производственным задачам. Должностные обязанности выступают в качестве определяющего фактора при выборе исполнителя. Каждое качество имеет свою значимость относительно выполняемых функций как при выполнении трудовых обязанностей в одной должности, так и относительно иных должностей. Оценку личностных качеств специалистов управленческого звена целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- выбор личностных качеств специалистов, имеющих тесную взаимосвязь с функциональными обязанностями в рамках занимаемой должности;
- оценка значимости выполняемых функций специалистов;
- оценка значимости личностных качеств специалистов.

Так как определяющей при оценке значимости является должность (выделенная по признаку функциональных обязанностей), для каждой должности выделяется свой отдельный набор личностных качеств, наиболее приемлемых для эффективного выполнения трудовых обязанностей.

С помощью функционально-стоимостного анализа (ФСА) трудового потенциала по должностным инструкциям можно осуществить логический анализ функциональных обязанностей специалистов ряда отделов [1, 2]. Применение ФСА позволяет классифицировать работы по группам и определять долю каждой группы работ в общей их совокупности по должностям. Эффективность использования трудового потенциала определяют классификационные признаки работ (функции), объединяющие наиболее значимые функциональные обязанности



работников: управленческие, аналитические, контрольные, экономические, учетные. Внутри каждой группы работ по функциям на основе логического анализа определяется их повторяемость, устанавливается трудоемкость и стоимость выполнения всех функций, а также удельный вес каждой в общем их объеме. На начальном этапе анализа доли выполняемых функций принимаются в качестве значимостей. Каждой должности соответствует определенный набор функций, что объясняется структурой должностных обязанностей и особенностями задач, решаемых работниками при выполнении трудовой деятельности. В табл. 1 приведен пример структуры функциональных обязанностей должностей по отделам.

При выполнении профессиональных обязанностей специалистам ставятся задачи, решаемые при условии, что работники обладают необходимыми для своей успешной деятельности личностными качествами. Для финансовой деятельности требуется аналитический склад ума, для бухгалтерской работы способность к кропотливой работе, для грамотного и своевременного принятия решений в нестандартных условиях — интуиция, для всех работников одного отдела — коммуникабельность и т. д. Качества личности в психологии привязываются к особенностям трудовой деятельности работников, где производственные цели служат определяющим фактором при выборе значимых способностей. При решении каждой задачи наиболее важна какая-либо одна способность, например, при реализации принятого решения превалирующую роль играет настойчивость. Проблемой является выбор механизма оценки значимостей, в теоретическом аспекте разработанный достаточно подробно [3]. В практике анализа трудового потенциала до настоящего времени не существует проработанного математического аппарата расчета коэффициентов важности, в связи с чем не вполне ясно, каким образом встраивать предложенный инструментарий их определения в практику управления персоналом.

Наиболее простым и удобным методом комплексной оценки трудового потенциала может быть метод парных сравнений, задействованный в задачах выбора и подготовки решений и позволяющий сравнивать количественные и качественные компоненты. Особым его достоинством можно считать возможность точного определения значимости компонента и ее представление численно. В методе попарных сравнений экспертные оценки составляют матрицу попарных сравнений $A = \|a_{ij}\|$, где $a_{ij} = 2$ означает превосходство i -го компонента над j -м, $a_{ij} = 0$ означает превосходство j -го компонента над i -м, $a_{ij} = 1$ — равноценность компонентов.

Абсолютный приоритет i -го личностного качества определяется по формуле

$$P_i^{abc} = \sum_{k=1}^n \left(a_{ik} \sum_{j=1}^n a_{kj} \right),$$

где n — число личностных качеств, P — значения номеров строк и столбцов матрицы попарных сравнений при принятой последовательности расчета.

Значимость личностных качеств рассчитывается по формуле

$$\beta_i = P_i^{abc} / \sum_{i=1}^n P_i^{abc},$$

где β_i — коэффициент важности i -го личностного качества в относительной форме (значимость i -го личностного качества).

Субъективность оценки значимости личностных качеств можно снизить, используя матрицы смежности качеств личности, позволяющие получать относительные значения приоритетности качеств в группе функциональных обязанностей работника. Личностное качество является приоритетным при условии, что оно обеспечивает наилучший способ решения поставленных организацией задач. Определяют значимость личностных качеств работника по этапам:

- группировка личностных качеств работника по функциям;
- определение значений абсолютного приоритета и значимостей личностных качеств по выделенным функциям.

По каждой функции определяют относительный приоритет относящихся к ней личностных качеств.

Таблица 1

Структура функциональных обязанностей должностей

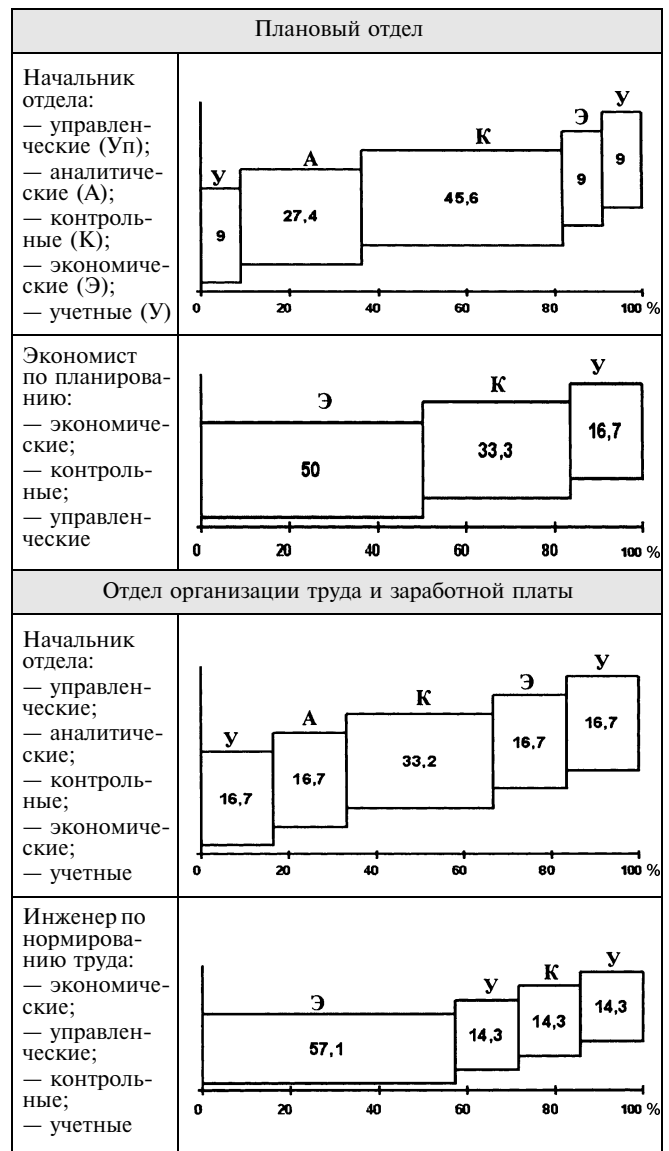


Таблица 2

Группировка личностных качеств начальника планового отдела по функциям

Функции	Требуемые личностные качества личности по каждой группе функций
Управленческие	Наличие лидерских качеств Интуиция Настойчивость Самоконтроль
Аналитические	Аналитический склад ума Внимательность Любознательность Память
Контрольные	Педантизм Коммуникабельность Самообладание
Учетные	Внимательность Терпимость Настойчивость

Таблица 3

Матрица смежности по аналитическим функциям

Личностное качество	Аналитический склад ума	Внимательность	Любознательность	Память
Аналитический склад ума	1	2	1	1
Внимательность	0	1	2	1
Любознательность	1	0	1	0
Память	1	1	2	1

Таблица 4

Абсолютный приоритет и значимости личностных качеств по аналитическим функциям

Личностное качество	Абсолютный приоритет	Значимость качества, %
Аналитический склад ума	20	0,34
Внимательность	13	0,22
Любознательность	7	0,13
Память	18	0,31

Таблица 5

Матрица смежности по учетным функциям

Личностное качество	Внимательность	Терпимость	Настойчивость
Внимательность	1	1	2
Терпимость	1	1	1
Настойчивость	0	1	1

Таблица 6

Абсолютный приоритет и значимости личностных качеств по учетным функциям

Личностное качество	Абсолютный приоритет	Значимость качества, %
Внимательность	11	0,44
Терпимость	9	0,36
Настойчивость	5	0,20

В табл. 2 представлен пример группировки личностных качеств начальника планового отдела по функциям, в табл. 3 — матрица смежности по аналитическим функциям.

В табл. 4 представлены значения абсолютного приоритета и значимости личностных качеств по аналитическим функциям, в табл. 5 — матрица смежности по учетным функциям.

В табл. 6 приведены значения абсолютного приоритета и значимости личностных качеств начальника планового отдела по учетным функциям.

Для разных групп функций наборы личностных качеств и коэффициенты важности могут различаться. Например, по аналитическим функциям качество “внимательность” имеет значимость 0,22, по учетным функциям — 0,44. Доля аналитических функций начальника планового отдела при проведении ФСА (см. табл. 1) в структуре должностных обязанностей составляет 27,4 %, учетных — 9 %. Значимость личностного качества “внимательность” β_B начальника планового отдела по двум функциям рассчитывается по формуле

$$\beta_B = \beta_B^a d_B^a + \beta_B^y d_B^y,$$

где β_B^a — значимость личностного качества по аналитическим функциям, d_B^a — удельный вес аналитических функций в общем объеме работ; β_B^y — значимость личностного качества по учетным функциям; d_B^y — удельный вес учетных функций в общем объеме работ.

Тогда значимость личностного качества “внимательность” для должности начальника планового отдела по двум функциям будет равна $27,4 \cdot 0,22 + 9 \cdot 0,44 = 9,988 \%$.

В каждой должности формируется своя модель требований к личностным качествам работника, в основе которой находятся особенности должностных обязанностей.

Определение набора личностных качеств, входящих в каждую группу функциональных обязанностей, сопровождается оценкой их влияния на результативность труда специалиста. Наиболее распространенная шкала оценок имеет следующий вид: I уровень — *очень плохо*; II уровень — *плохо*; III уровень — *удовлетворительно*; IV уровень — *хорошо*; V уровень — *отлично*.

Личностные качества содержательно рассматриваются по направлениям их использования. При этом соблюдаются следующие условия:

— каждое направление должно соотноситься с определенным личностным качеством;

— направление непосредственно относится к трудовой деятельности специалиста.

Истинность или ложность полученных результатов может быть определена на основе способности человека осознавать содержательную структуру явления. Результативность решения каждой задачи оценивают по специальной шкале оценок, при этом ожидаемый результат сопоставляют с фактическим. Например, умение разрешать проблемы, связанные с необходимостью принятия решений в минимально сжатые сроки в среднесрочной и долгосрочной перспективах может оцениваться по итогам решения трех задач (табл. 7).



Оценка личностного качества «Аналитический склад ума»

Период		Оценка				
Начальный	Конечный	1	2	3	4	5
<i>1. Рекомендации по изменению оптовых цен на продукцию</i>						
Планируемая оптовая цена	Фактическая оптовая цена				✓	
<i>2. Участие в мероприятиях, способствующих снижению потерь от неверно принятых решений</i>						
Планируемые поправки или изменения	Результат, полученный после проведения мероприятий			✓		
<i>3. Разрешение конфликтной ситуации в коллективе</i>						
Рекомендации по устранению причин конфликтных ситуаций	Результат применения рекомендаций			✓		

Данные табл. 7 показывают, что работник в должности начальника планового отдела умеет решать проблемы, связанные с необходимостью принятия решений в минимальные сроки, на “удовлетворительно”. Оценка была получена как среднеарифметическое трех уровней:

$$\left. \begin{array}{l} 1 - \text{IV уровень} \\ 2 - \text{III уровень} \\ 3 - \text{III уровень} \end{array} \right\} \Rightarrow (4 + 3 + 3)/3 = 3,33 \approx \text{III уровень.}$$

Исследование личностных качеств работника позволяет осуществить их градацию (табл. 8).

Градация личностных качеств работника в наглядной форме отражает оценки их влияния на результативность трудовой деятельности. Оценка влияния должна учитывать как требования должности, так и степень развитости личностных качеств работника, каждое из которых влияет на результативность выполнения функций, имеющих определяемую должностными обязанностями и выраженную коэффициентом важности значимость. В связи с этим оценка личностных качеств

Таблица 8

Градация личностных качеств начальника планового отдела

Личностные качества	Оценка				
	1	2	3	4	5
Аналитический склад ума				✓	
Богатство воображения		✓			
Внимательность			✓		
Воля				✓	
Интуиция		✓			
Искренность			✓		
Коммуникабельность				✓	
Любознательность		✓			
Настойчивость		✓			
Память			✓		
Педантизм				✓	
Самоконтроль				✓	
Самообладание				✓	
Способность к выполнению рутинной работы		✓			
Наличие лидерских качеств				✓	
Терпимость			✓		

различается в зависимости от структуры функциональных обязанностей (например, от степени повторяемости функций). Так как личностные качества связаны с функциональными обязанностями, подбирать должности для конкретного работника, способности которого оптимальны для выполнения его трудовых обязанностей.

Индивидуальная личностная модель работника в наглядной форме представляет оценочные показатели влияния выделенных личностных качеств на результативность индивидуальной трудовой деятельности. Оценка влияния должна учитывать как требования должности, так и степень развитости личностных качеств у работника. Каждое качество влияет на качество выполнения функции, определяемой должностными обязанностями и имеющей свою весомость. В связи с этим оценка личностных качеств может различаться в зависимости от особенностей структуры функциональных обязанностей (например, от степени повторяемости функций). Так как качества личности связаны с функциональными обязанностями, можно подбирать должности для конкретного работника, способности которого более всего соответствуют требованиям предполагаемых трудовых обязанностей.

В заключение отметим, что установление набора компонентов, по содержанию и количеству достаточных для реализации основных целей предприятия, тесно связано с оценкой деловых и личных качеств человека. Поэтому результаты оценки трудового потенциала приобретают особую значимость при определении личностных качеств работника, в наибольшей степени влияющих на результативность труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Радько С. Г., Афанасьева А. И. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. — СПб.: Просвещение, 2003.
2. Радько С. Г. Теоретические основы методов и критериев оценки трудового потенциала. — М.: ИИЦ МГУДТ, 2004.
3. Методы определения коэффициентов важности критериев / А. М. Анохин, В. А. Глотов, В. В. Павельев, А. М. Черкашин // Автоматика и телемеханика. — 1997. — № 8.

☎ (495) 238-61-56

