

УДК 331.108.2

**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ****Захаркина Н.В., Плахова Л.В., Легостаева С.А.***ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»,
Орел, e-mail: natashazaharkina@mail.ru*

В статье рассматривается понятие «кадровый потенциал», а также отличительные особенности кадрового потенциала промышленной организации. Авторы акцентируют внимание на необходимости оценки кадрового потенциала предприятия в современных условиях, при этом дана краткая аналитика по текущей ситуации с кадровыми ресурсами в промышленности России. В статье анализируются общенаучный, системный и экономико-математический подходы к оценке кадрового потенциала, каждый из которых раскрывается с позиции использования различных методов в ходе оценки. При большом разнообразии методов авторы отдают предпочтение количественным и качественным методам. Авторы рекомендуют проводить оценку кадрового потенциала промышленной организации с использованием интегрального показателя, включающего десять коэффициентов, позволяющих с качественной и количественной стороны проанализировать кадровый потенциал организации. Использование данного показателя позволит определить текущий уровень кадрового потенциала и выявить резервы дальнейшего развития профессионального и личностного потенциала отдельного работника, что особо актуально в условиях кадровых проблем в промышленности.

Ключевые слова: кадровый потенциал промышленной организации, подходы к оценке кадрового потенциала, методы оценки кадрового потенциала, интегральный показатель кадрового потенциала промышленной организации

**PERSONNEL CAPACITY OF INDUSTRIAL ORGANIZATION:
APPROACHES AND EVALUATION METHODS****Zakharkina N.V., Plakhova L.V., Legostayeva S.A.***Oryol State University of Economy and Trade, Oryol, e-mail: natashazaharkina@mail.ru*

In article the concept «personnel potential», and also distinctive features of personnel capacity of industrial body is considered. Authors focuses attention to need of an assessment of personnel capacity of the entity for modern conditions, at the same time the short analytics on the current situation with personnel resources in the industry in Russia is this. In article general scientific, system and economic-mathematical approaches to an assessment of personnel potential are analyzed, each of which reveals from a line item of use of various methods during an assessment. In case of a big variety of methods authors give preference to quantitative and high-quality methods. Authors recommend to carry out an assessment of personnel capacity of industrial body with use of the integrated indicator including ten coefficients allowing to analyse the personnel capacity of the organization from the high-quality and quantitative party. Use of this indicator will allow to determine the current level of personnel potential and to reveal allowances of further development of professional and personal potential of the certain worker that is especially actual in the conditions of personnel problems in the industry.

Keywords: personnel capacity of industrial body, approaches to an assessment of personnel potential, evaluation methods of personnel potential, integrated indicator of personnel capacity of industrial body

Современный этап формирования инновационной экономики сопровождается все более возрастающим значением персонала промышленной организации как основы ее конкурентного преимущества, способности и возможности которого являются основным фактором, определяющим стратегический успех производителя на рынке товаров и услуг.

Оценивая текущую ситуацию с кадровыми ресурсами в промышленности следует отметить, что политика занятости российской промышленности последних месяцев вполне адекватна особенностям экономической динамики и кадровым проблемам предприятий. Во-первых, традиционный пик увольнений, характерный для начала календарного года, под влиянием общей паники начался уже в декабре 2014 г.,

продолжился в январе и феврале 2015 г. Во-вторых, явно некризисная ситуация со спросом и выпуском в I кв. 2015 г. дала возможность в марте предприятиям перейти от увольнений к найму, сохранить его в апреле и лишь в мае-июне возобновить увольнения, но крайне осторожно (с минимальной интенсивностью).

В-третьих, результатом всех этих явлений в экономике в целом и в промышленности в частности стало снижение нехватки квалифицированных кадров на предприятиях. Текущая нехватка (для обеспечения текущего объема выпуска) сократилась за первые два квартала 2015 г. с 33 до 22% предприятий. Результат II кв. (22%) говорит, что значительной части предприятий все-таки не хватает рабочих. Но в условиях увольнений в других секторах экономики

(или на других промышленных предприятиях) эти производители получают шанс решить свои кадровые проблемы. И, действительно, решают, поскольку кризисного (или хотя бы значительного) роста безработицы официальная статистика до сих пор обнаружить не может. Фактические или декларируемые увольнения так и не создали проблем для наших властей, что позволило им уделять меньше внимания (и выделять меньше средств на борьбу) безработице. Ожидаемая нехватка кадров тоже имеет положительную динамику. Достаточная обеспеченность будущих изменений спроса рабочими достигла в промышленности 78%. Избыточная же численность занятых, как и нехватка работников, отмечена сейчас только у 11% предприятий [4].

Таким образом, проблемы формирования и развития кадрового потенциала промышленной организации являются особо актуальными на сегодняшний день. Следовательно, возрастает потребность в более глубоком изучении и развитии имеющихся методологических и методических подходов к оценке кадрового потенциала промышленной организации, что и является предметом исследования данной научной публикации.

Первоначально, рассмотрим особенности формирования понятия «кадровый потенциал промышленной организации».

Категория «*кадровый потенциал*» включает кадры как активные элементы организации. *Кадры* – это квалификационные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам и приобретенному опыту работы [1].

Кадровый потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда [5].

Кадровый потенциал промышленной организации – это количественная и качественная характеристика персонала, связанная с выполнением им производственных функций и достижением целей перспективного развития организации.

Кадровый потенциал, выступая в единстве пространственных и временных характеристик, отражает три уровня взаимосвязей и возможностей развития. Во-первых, он отражает прошлое, характеризуя совокупность свойств, накопленных системой

в процессе ее становления и обуславливающих ее способность к существованию и развитию. Во-вторых, характеризует настоящее с точки зрения практического применения имеющихся способностей. В-третьих, ориентирован на профессиональное развитие в будущем, поскольку в процессе трудовой деятельности работник не только реализует имеющиеся способности, но и приобретает новые.

При этом важно отметить, что в ходе формирования и развития кадрового потенциала главная задача руководителя – достичь эффекта эмерджентности. Закон целостности (эмерджентности) кадрового потенциала проявляется в возникновении новых интегративных качеств, не свойственных отдельным компонентам – трудовым потенциалам отдельных сотрудников.

Практика показывает, что оценка кадрового потенциала для многих предприятий является проблемной, что отрицательно сказывается на результатах их деятельности. Методов оценки разработано достаточно много. Основной их задачей является улучшение результатов работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, предприятия в целом. Несмотря на значительное множество методов, они не являются идеальными, имеют определенные достоинства и недостатки, что послужило основанием для их исследования.

Основными принципами эффективной оценки считаются направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствие должности; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достоверность методов. К показателям предъявляются такие требования, как полнота и достоверность отражения результатов, конкретность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с достижением других лиц (предприятий).

Характеризуя систему подходов к оценке кадрового потенциала, выделим основные из них: общенаучный, системный и экономико-математический. Каждый из этих подходов основан на использовании различных методов оценки кадрового потенциала. Рассмотрим каждый из них более подробно.

1. Общенаучный подход. Из существующего множества общенаучных методов познания в оценке кадрового потенциала предприятия используются:

1) индукция. Данный метод позволяет предвосхищать результаты наблюдений

и экспериментов на основе данных прошлого опыта. Индукция означает, что оценка инструментов, методик, способов, то есть всего того, что применялось в процессе работы кадровой службы предприятия в прошлые периоды, позволит сделать выводы об уровне эффективности проведенной работы;

2) дедукция предполагает переход по тем или иным правилам логики от некоторых данных предположений к их следствиям. Применение дедукции в оценке кадрового потенциала позволит сделать выводы об эффективности использования инструментов оценки;

3) аналогия означает подобие, сходство явлений в каких-либо свойствах, а также познание путём сравнения. Метод позволяет выявить наиболее эффективный способ подбора и расстановки персонала за счет сравнения положительных и отрицательных сторон того или иного способа;

4) систематизация включает процедуру объединения изучаемых объектов по группам однородных сведений. Метод используется на завершающем этапе оценки кадрового потенциала предприятия, когда необходимо сделать окончательные выводы;

5) анализ как метод оценки кадрового потенциала позволяет изучить составные части, элементы исследуемой системы, выявить сущности, закономерности, тенденции экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях и в разных сферах экономики. Служит исходной отправной точкой прогнозирования, планирования, управления кадровым потенциалом предприятия и его развитием.

2. Системный подход. Использование данного подхода в оценке кадрового потенциала предполагает, прежде всего, применение метода декомпозиции, позволяющего разделять сложные явления на более простые, чем облегчает их изучение. Так, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на элементы. После разделения происходит процесс изучения каждой части, а затем их моделирование и синтез.

С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на кадровый потенциал персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

3. Экономико-математический подход включает в себя следующие методы.

1) экспертный метод, использующий профессиональные тесты способностей или личностные опросники. Недостатком метода является нехватка специалистов для грамотного подбора тестов и верной интерпретации результатов. Достоинство: большая вероятность получения результатов, которые впоследствии окажут положительное влияние на повышение кадрового потенциала предприятия;

2) имитационное моделирование предполагает использование кейс-метода или метода конкретных ситуаций. Достоинство метода: возможность проверки, справляется ли тот или иной специалист с выполнением поставленных перед ним задач. Это позволяет узнать, насколько персонал способен решать различные бизнес-ситуации для избегания в дальнейшем ошибок в принятии решений, а значит, и неоправданных рисков для предприятия. Эта методика способствует определению неквалифицированных специалистов, которых необходимо уволить, или недостаточно квалифицированных, которых необходимо направить на обучение;

3) SWOT-анализ – один из распространенных видов управленческого анализа, позволяющего с учетом конкретной ситуации выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, ее потенциальные возможности и угрозы. Устанавливать связи между ними и делать необходимые выводы с последующим принятием решений для устранения слабых сторон кадрового потенциала предприятия. Недостаток метода: сложность в правильном разграничении показателей или критериев, которые можно считать сильными или слабыми сторонами, в кадровом потенциале предприятия, а также в определении угроз и возможностей [3].

Методы, применяемые кадровыми службами в оценке потенциала системы управления персоналом и потенциала самого персонала, можно разделить на две группы:

1) количественные методы, которые можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Одним из таких подходов является оценка потенциала всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами работы предприятия в оцениваемом

периоде. В качестве показателей предлагается использовать объемы товарной, реализованной, чистой продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений дивидендов на одну акцию и другие. Подход имеет свои преимущества, поскольку результативность труда персонала, в первую очередь, определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Но он не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты;

2) если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям

и видам работ. Качественные методы являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Данный подход предлагает оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, то есть от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются: структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д.



Методика формирования интегрального показателя оценки кадрового потенциала предприятия

Шкала оценки интегрального показателя уровня развития
кадрового потенциала организации

Уровень кадрового потенциала	Оценка в баллах	Характеристика состояния кадрового потенциала предприятия
1	2	3
1	0–0,2	Низкий уровень развития кадрового потенциала
2	0,2–0,4	Достаточно невысокий уровень развития кадрового потенциала
3	0,4–0,6	Средний уровень развития трудового потенциала
4	0,6–0,8	Уровень выше среднего
5	0,8–1,0	Максимальный уровень развития трудового потенциала

Для получения более комплексной объективной информации в отношении кадрового потенциала промышленной организации целесообразно использовать интегральную характеристику, которая охватывает несколько коэффициентов, позволяющих с качественной и количественной стороны проанализировать кадровый потенциал организации (рисунок). При этом каждому из коэффициентов присваивается экспертным способом весовой коэффициент значимости, предполагается равным по значению для каждого компонента [2].

Следует отметить, что количество коэффициентов может изменяться в зависимости от экономической ситуации, сложившейся в организации. Чем ближе коэффициент к единице, тем выше уровень развития трудового потенциала работников.

Данная методика оценки кадрового потенциала организации включает в себя систему показателей, каждый из которых представлен в виде соответствующего коэффициента.

С учетом приведенных характеристик интегральный показатель кадрового потенциала по средневзвешенной сумме будет иметь следующий вид:

$$КП = X_1K_1 + X_2K_2 + X_3K_3 + X_4K_4 + X_5K_5 + X_6K_6 + X_7K_7 + X_8K_8 + X_9K_9 + X_{10}K_{10}. \quad (1)$$

Для количественной оценки интегрального показателя уровня развития кадрового потенциала организации разработана шкала, представленная в таблице.

В соответствии с предложенной шкалой оценки возможно определить текущий уровень кадрового потенциала. Полученные результаты могут служить рекомендациями по дальнейшему развитию профессионального и личностного потенциала работников промышленной организации.

Заключение

Развитие промышленной организации достигается в первую очередь за счёт наличия грамотного и мотивированного

персонала. Чтобы иметь высококвалифицированных специалистов, составляющих ядро организации, создать у них стимул к эффективной работе, руководители должны управлять кадровым потенциалом. Использование понятия «кадровый потенциал» позволяет исследовать персонал предприятия не только в плане его организации и управления, но и в перспективе его качественного совершенствования и повышения эффективности реализации. Следовательно, вопросы оценки кадрового потенциала организации на сегодняшний день особо актуальны. Для оценки кадрового потенциала промышленной организации предложена методика расчета интегрального показателя.

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 310с.
2. Маскаев М.И. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации: дис. ... канд. эконом. наук. – Пенза, 2014. – 164 с.
3. Мироседи С.А. Методы оценки кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / С.А. Мироседи, А.В. Щедрина. – Режим доступа: URL: <http://www.volpi.ru>.
4. Российская промышленность в июне 2015 года. Бюллетень конъюнктурных опросов № 277 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.iep.ru>.
5. Суклышкина М.А. Стратегия управления персоналом как фактор, влияющий на конкурентоспособность организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2012. – № 15. – С. 41–45.

References

1. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizacii. M.: INFRA-M, 2010. 310 p.
2. Maskaev M.I. Sistema i mehanizmy upravlenija trudovym potencialom sovremennoj organizacii: dis. ... kand jeconom. nauk. Penza, 2014. 164 p.
3. Mirosedi S.A. Metody ocenki kadrovogo potencijala predpriyatija [Elektronnyj resurs] / S.A. Mirosedi, A.V. Schedrina. Rezhim dostupa: URL: <http://www.volpi.ru>.
4. Rossijskaja promyshlennost v ijune 2015 goda. Bjulleten konjunkturyh oprosov no. 277 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <http://www.iep.ru>.
5. Suklyshkina M.A. Strategija upravlenija personalom kak faktor, vlijajushhij na konkurentosposobnost organizacii // Sovremennye tendencii v jekonomike i upravlenii: novyj vzgljad. 2012. no. 15. pp. 41–45.