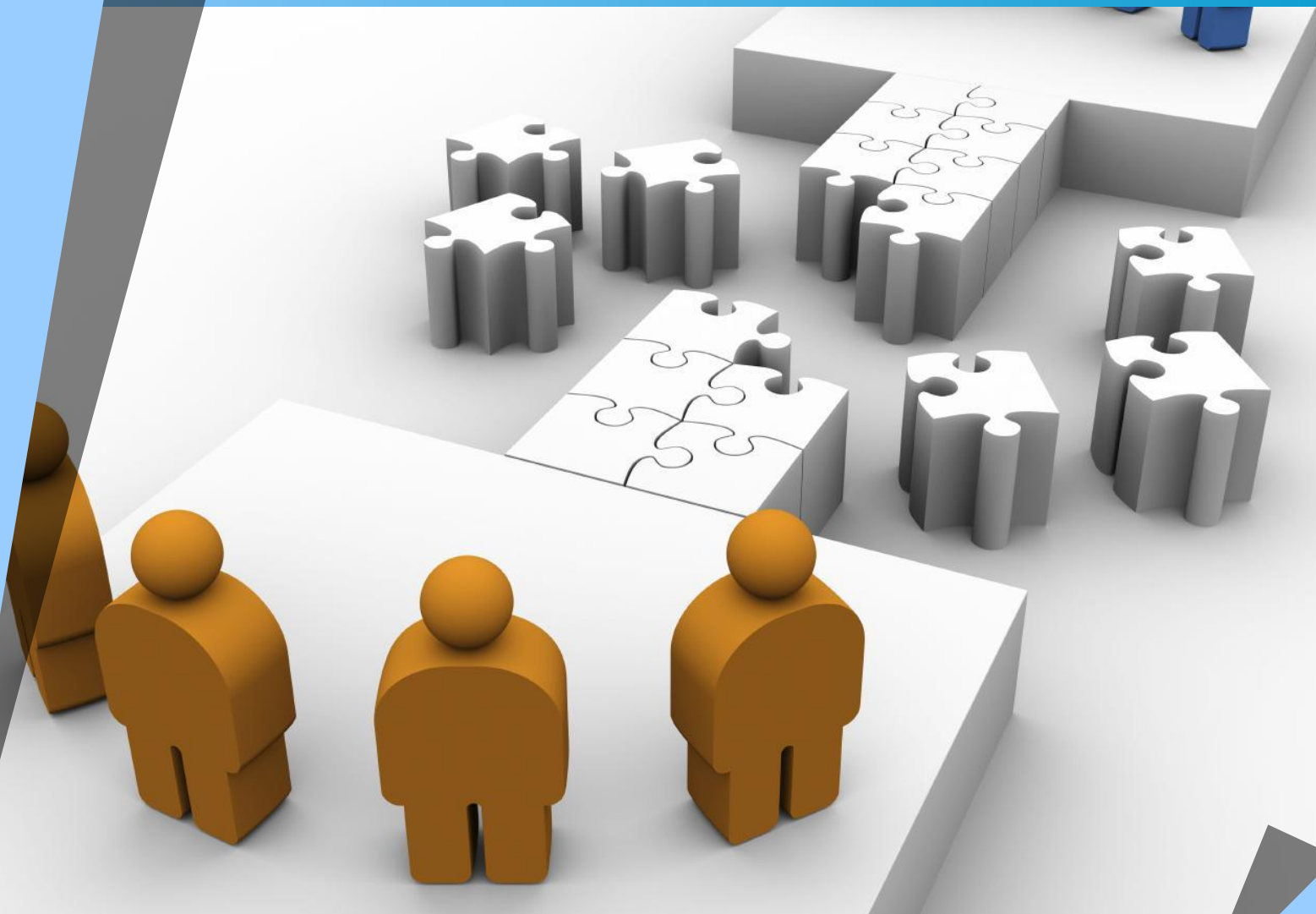


Оценка кадрового потенциала



ПОНЯТИЕ «ПОТЕНЦИАЛ»

Потенциал (от лат. *potentia* - сила), в широком смысле

- средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи;
- возможности отдельного лица, общества, государства в определённой области

Большая Российская
энциклопедия

Совокупность
средств,
необходимых для
чего-нибудь,
степень мощности
чего-нибудь в
каком-н. отношении

Словарь
иностраннных слов

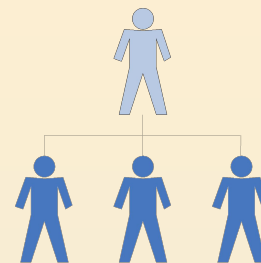
Внутренняя среда организации



Люди



Технологии



Структура

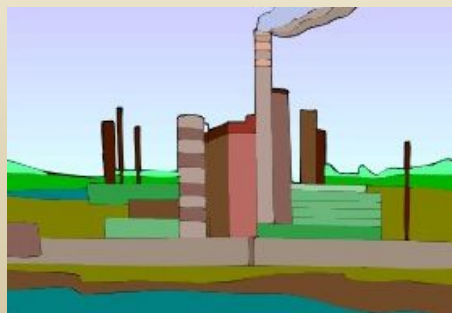


Технико-экономическая система

Цели



Система социальной организации



Объект управления



Капитал



Субъект управления

Кадровый потенциал

Кадровый потенциал предприятия (от лат. potentia - возможность, мощьность, сила) — это

- общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия;**
- имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени.**

Структура персонала организации

**Персонал управления этой организации
и ее подразделениями**

**Служащие и инженерно-технического персонал,
не относящийся к персоналу управления**

Основные и вспомогательные рабочие

Младший обслуживающий персонал

Работники охраны

Персонал управления организации

РУКОВОДИТЕЛИ

**ПРИНИМАЮТ
РЕШЕНИЯ**

СПЕЦИАЛИСТЫ
аппарата управления

**ГОТОВЯТ
СПЕЦИАЛЬНУЮ
ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ
ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЯ**

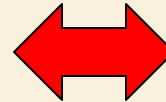
**ТЕХНИЧЕСКИЕ
ИСПОЛНИТЕЛИ**
аппарата управления

**ДОВОДИТ РЕШЕНИЯ
ДО ИСПОЛНИТЕЛЯ**

Линейный и функциональный персонал

**ЛИНЕЙНЫЕ
РУКОВОДИТЕЛИ**

осуществляют
управление
производственными
подразделениями



**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ
РУКОВОДИТЕЛИ**

руководители
функциональных служб и
их заместители.

Уровни, категории и ступени в группе руководителей

Руководители высшей категории – это руководители самостоятельных организаций, которые имеют свои аппараты управления

Руководители средней категории руководят группой первичных коллективов, например, на предприятии это цех, служба, отдел, филиал, управление

Руководители первичных ступеней управления или руководители первой категории – это мастера, бригадиры, заведующие секторами, начальники бюро, отделов и т.д

Уровни, категории и ступени в группе руководителей



Специалисты и технический персонал управления

Специалисты аппарата управления (экономисты, инженеры, диспетчеры, юристы, программисты и т.п.) призваны:

- исполнять конкретные функции управления для содействия в принятии управленческих решений,
- обеспечивать деятельность линейных и функциональных подразделений (финансовые, бухгалтерские, технологические, инструментально-конструкторские, планово-экономические, нормирование труда и т.д.).

Технический (вспомогательный) персонал (секретари, курьеры, делопроизводители, копировщицы, стенографистки, табельщицы и т.д.):

- осуществляет обслуживание процесса управления,
- обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение

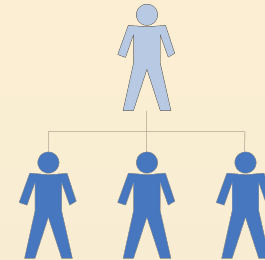
Внутренняя среда организации



Люди



Технологии



Структура



Технико-экономическая система

Цели



Система социальной организации



Объект управления



Капитал



Субъект управления

ПЕРСОНАЛ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Персонал — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации

В настоящее время сложились три основных подхода к пониманию роли персонала в организации:

- 1. Персонал — издержки предприятия.** Работники рассматриваются как неизбежный ресурс, затраты на содержание которого необходимо минимизировать.
□ Главный вопрос для предприятия — его выживание. Руководство не способствует развитию персонала, а кадровая служба выполняет исключительно учётно-регистрационные функции.
- 2. Персонал — основной ресурс предприятия.** Руководство предпринимает всяческие меры для его развития, обеспечивая тем самым соответствующий рост самого предприятия. При данном подходе существенно изменяется роль кадровой службы, которая наделяется новыми функциями, как то: подбор кадров, разработка систем мотивации, организация обучения.
- 3. Персонал — капитал.** Развитие предприятия возможно через развитие персонала. Персонал полагается единственным безусловно ценным ресурсом, и делается все возможное для его максимального развития — как профессионального и карьерного, так и социального

ПЕРСОНАЛ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

«Персонал — затраты»	«Персонал — ресурс»
Человек — расходуемая запчасть	Человек — ресурс, который необходимо развивать
Максимальная загруженность, узкие навыки персонала	Оптимальное распределение задач, многофункциональность работников
Внешний контроль (инспекция специалистов)	Внутренний контроль
Зарботная плата ниже среднего уровня	Зарботная плата выше среднего уровня
Премии минимальны и формальны	Разнообразные стимулирующие премии
Практически отсутствуют дополнительные социальные льготы	Развитая система социальных льгот
Принцип — «незаменимых нет»	Принцип — «каждый сотрудник ценен»
Соревновательность (сопязательность)	Сотрудничество (максимально возможное равенство)
Внутрифирменное обучение не проводится	Непрерывное повышение квалификации персонала
Преимущественно ведется набор «готовых специалистов»	Ведется набор «способных» специалистов

Внутренняя среда организации



Люди



Технологии



Структура

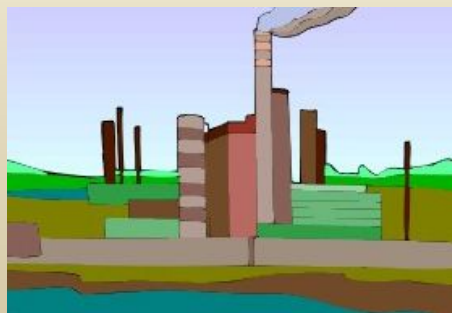


Технико-экономическая система

Цели



Система социальной организации



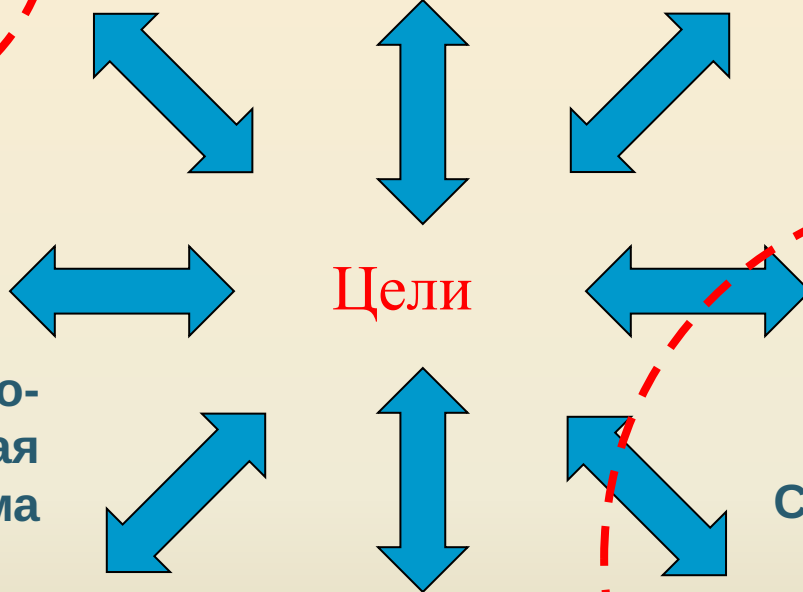
Объект управления



Капитал



Субъект управления



Трудовой (кадровый) потенциал работника

Трудовой потенциал работника —

- совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности,
- способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве

Трудовой потенциал работника включает в себя:

- ***психофизиологический потенциал*** — способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.;
- ***квалификационный потенциал*** — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающий способность работника к труду определенного содержания и сложности;
- ***личностный потенциал*** — уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда исходя из иерархии потребностей человека.

Трудовой (кадровый) потенциал работника

Суть управления персоналом через оценку его потенциала сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- 1. Формированию таких производительных способностей человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы конкретным рабочим местом;**
- 2. Созданию таких социально-экономических и производственно-технических условий на производстве, при которых происходило бы максимальное использование способностей человека к данному труду;**
- 3. Не причинять ущерб организму и интересам личности работника.**

Для управления персоналом важно, уяснив механизм действия каждого из компонентов трудового потенциала работника, разработать систему взаимосвязанных мер, воздействующих на наиболее полное использование его резервов.

ПЕРСОНАЛ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Несоответствие между потенциальными возможностями работника и их реализацией проявляется в

1. Несоответствии

- между потребностями производства и профессиональной структурой кадров,**
- между наличным и фактически необходимым уровнем квалификации работников;**

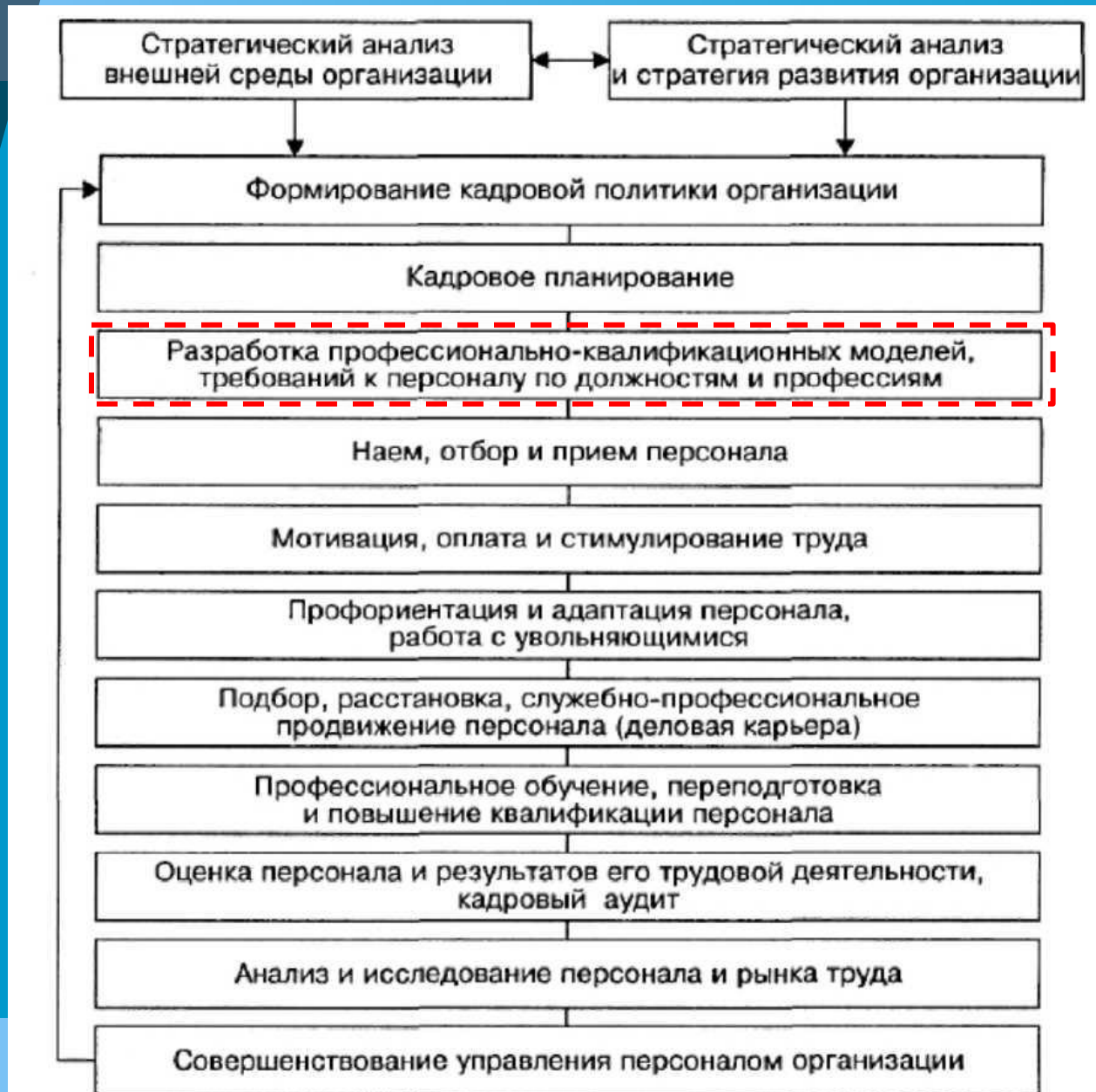
2. Нерациональном распределении трудовых функций;

3. Работе не по специальности;

4. Неудовлетворении трудом, организацией. и условиями;

5. Недостаточно развитом чувстве ответственности работника .

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



Методологические подходы к анализу работы

Анализ работы является не одним «монолитным» методом,
а **классом методов изучения должности (работы):**

Описание должности
(job description)

Результатом является **должностная инструкция**, которая представляет информацию в стандартной форме.

Дает ответ на вопрос:

«Что нужно делать работнику на этой позиции?»

Описание требований должности
(job specification)

Описывают **идеальный уровень выполнения работы**

Дает ответ на вопросы:

**«Какого кандидата искать»
«Каким должен быть работник для эффективного выполнения обязанностей?»**

Оценка должности
(job evaluation)

Результатом является **«вес» должности** (место в системе координат компенсируемых факторов или других важных для организации параметров).

Дает ответ на вопросы:

**«Какова значимость работы для организации?»
«За что платить работнику?»**

Описательные
(идеографические) методы

Измерительные
(номотетические) методы

Оценка персонала

Оценка персонала

Оценка профессиональных, психологических и интенциональных характеристик сотрудника

Оценка трудового процесса и результатов деятельности сотрудника

Оценка – всегда сравнение либо сотрудников между собой, либо характеристик сотрудников с требованиями (стандартами) работы. Аттестационная оценка – сравнение только со стандартами работы

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Трудовой (кадровый) потенциал организации — совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий.

Структура трудового потенциала организации — соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

Включает в себя следующие компоненты:

1. *Кадровая составляющая* включает в себя:

- профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);
- познавательные способности (образовательный потенциал).

2. *Профессиональная структура коллектива* — это система требований, предъявляемых к трудовому потенциалу, реализуемая через набор рабочих мест.

3. *Квалификационная структура*, определяемая качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков), отражает изменения в его личностной составляющей. Коллектив является той социальной средой, в которой непосредственно происходит формирование трудового потенциала работника, становление личности.

4. *Организационная составляющая* трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Трудовой потенциал коллектива характеризуют следующие показатели:

1. Профессионально-квалификационный потенциал:

- профессиональная структура персонала;
- функциональная структура;
- квалификационная структура;
- структура персонала по уровню образования;
- структура персонала по стажу работы;

2. Психофизиологический потенциал:

- половозрастная структура персонала;
- Интенсивность и тяжесть труда;
- показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
- показатели работоспособности работников;

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Трудовой потенциал коллектива характеризуют следующие показатели:

3. Творческий потенциал:

- число рацпредложений и изобретений, поданных работающими;
- участие работающих в деятельности творческих групп (например, кружках качества);
- участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т. д.;

3. Мотивационный потенциал:

- удовлетворенность трудом;
- показатели отношения к труду;
- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- текучесть кадров и т. д.;

4. Моральный потенциал.

- Одним из показателей, характеризующих его уровень, может служить состояние трудовой дисциплины.

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Количественные показатели оценки трудового потенциала:

- 1. Численность персонала (среднесписочная, явочная);**
- 2. Эффективность использования рабочего времени**
 - ❖ коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода,**
 - ❖ интегральный коэффициент использования рабочего времени);**
- 3. Выработка продукции на одного работника;**
- 4. Сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).**

Оценка кадрового потенциала

Оценка кадрового потенциала предполагает:

1) диагностику основной ориентации управленческого персонала

- Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определена цель.
- Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2) распределение управленческих ролей.

Для оценки кадрового потенциала важно понять,

- ◆ какие управленческие роли доминируют в организации,
- ◆ какие управленческие роли отсутствуют,
- ◆ какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления.

Организация будет функционировать эффективно, если

- на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители,
- на среднем уровне — администраторы и организаторы,
- в низовом звене — руководители.

Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Оценка кадрового потенциала предполагает:

3) умение проектировать.

Основная характеристика людей, способных к проектной деятельности

□ умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

4) сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5) инновационный потенциал - способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

7) ролевой репертуар в групповой работе.

8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва — все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

Трудовой (кадровый) потенциал организации

В деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

- 1. работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей;**
- 2. организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе;**
- 3. создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.**

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- 1. Аналитик - человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;**
- 2. генератор идей - человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;**
- 3. Эрудит - человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;**
- 4. Критик - человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;**
- 5. Разработчик - человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.**

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- 1. организатор — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;**
- 2. координатор — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);**
- 3. контролер — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;**
- 4. тренер — человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.**

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- 1. эмоциональный лидер — человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;**
- 2. диагност — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;**
- 3. интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы;**

Трудовой (кадровый) потенциал организации

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

- ❖ **уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;**
- ❖ **качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);**
- ❖ **потребности в обучении;**
- ❖ **стили управления;**
- ❖ **социально-психологический климат;**
- ❖ **инновационный потенциал;**
- ❖ **основные источники сопротивления изменениям;**
- ❖ **распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).**

Трудовая активность персонала

Помимо оценки трудового потенциала, исследователями предлагается оценивать трудовую активность персонала, т. е. способность высокоэффективно трудиться, используя все личностные потенции.

Показатели, характеризующие трудовую активность, разделяют на несколько групп:

- 1. производственно-экономические показатели** (производительность труда, уровень выполнения трудовых норм, качество продукции, потери рабочего времени, экономия материальных ресурсов, трудовая дисциплина и т. д.);
- 2. показатели творческой активности** (участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов);
- 3. показатели развития личности** (повышение уровня образования, квалификации, культуры труда, расширение профессионального профиля, трудовая карьера и т. д.);
- 4. показатели общественной активности в сфере производства** (участие в работе общественных организаций, управлении предприятием, в выработке и принятии хозяйственных решений, кружки качества и т. д.).