

Квалификационная диагностика

Что она дает на практике?

Безусловно, сегодня самые успешные и перспективные организации с гордостью заявляют о том, что их главное богатство - персонал. Важной гарантией успеха организации и достижения стоящих перед ней задач является развитие и мотивация сотрудников. А главным условием - то, насколько успешно и плодотворно происходит взаимодействие и взаимопонимание между сотрудниками и администрацией организации.

Такого рода взаимопонимание не может быть равнозначным и одинаковым со всеми работниками. Мировая практика кадрового менеджмента указывает на значимость для организации только тех работников, которые обладают высокоразвитым (высококвалифицированным) или специфичным человеческим капиталом. Именно это заставляет в условиях инновационного развития изучать структуру и состав персонала, занятого в организации или на предприятии. Однако мониторинг персонала имеет весьма разнообразные направления и инструментарий исследования, которые варьируются в зависимости от поставленных целей. Нам интересен квалификационный подход в мониторинге персонала организации или предприятия.

В основе данного подхода к работникам предприятия, который гласит, что ко всем сотрудникам необходимо относиться по-разному, лежит утверждение, что не все работники имеют одинаковую ценность для предприятия. В связи с этим целесообразно разделять занятых работников на категории, исходя из их ценности для предприятия, при помощи качественной диагностики человеческого капитала работников. Так, общеизвестно, что человеческий капитал - это тот трудовой фактор, который объективно присутствует в каждом трудоспособном работнике, коллективе и обществе в целом. Но для предприятия (в лице работодателя) интересен тот работник, у которого человеческий капитал основывается на определенном уровне образования и квалификации, то есть:

Человеческий капитал = рабочая сила + образование (квалификация),

где *рабочая сила* - физиологические характеристики личности (здоровье, психологические установки, движущие потребности и мотивация личности);

образование - уровень квалификации, потенциал профессионального роста, общая интеллектуальная информированность.

Для того чтобы комплексно оценить имеющийся состав работников на предприятии, рекомендуется использовать метод квалификационной сегментации персонала предприятия. Данная методика может быть использована в качестве эффективного инструмента регулирования профессионально-квалификационных проблем, используемого в работе кадровой службы. Именно тех проблем, которые регулярно возникают в процедурах оценки деятельности персонала. Характер этих проблем сосредоточен на понимании самими сотрудниками своих сильных и слабых сторон в работе,

на понимании руководителями путей повышения эффективности работы своих подчиненных. **В частности, предлагаемая методика поможет:**

- руководителям всем звеньев управления ясно представлять качественно-квалификационный уровень работников их предприятия;
- администрации предприятия оценить реальный уровень конкурентоспособности работников на профессиональном рынке труда и, как следствие - оценить сотрудников;
- руководителю принимать продуманные и обоснованные решения, связанные с постановкой подчиненных по рабочим местам и распределением работ;
- руководителю четко определять тех работников, которые должны расти в плане карьеры;
- руководителю выработать критерии оценки соответствия должностным требованиям (или основу профессиограмм);
- кадровым службам на базе предлагаемой методики разрабатывать внутрифирменные процедуры оценки персонала (а не только аттестацию кадров);
- кадровым службам выработать индивидуальные (сегментированные) системы оплаты труда.

В целом методика квалификационной диагностики - это инструмент кадровой работы для функциональных менеджеров, специалистов кадровой службы, аттестационных комиссий.

Суть квалификационной диагностики и сегментирования работников в том, что методика проводится в рамках конкретного предприятия (и его внутреннего рынка труда - ВРТ), имеет адресный и всеобъемлющий характер, относящийся только к каждому работнику в отдельности. Поэтому представляется, что интерес к данной методике аргументирован именно тем, что она универсальна и индивидуальна для каждого оцениваемого работника.

Комплексная оценка состояния развития человеческого капитала представляется весьма затруднительной, так как все составляющие данного капитала имеют общий интегративный характер. Но оценка человеческого капитала в рамках отдельного предприятия (и его ВРТ) будет носить более объективный и целенаправленный характер.

Индекс развития человеческого капитала на ВРТ предприятия (ИРЧК_{ВРТ}) согласно данной методике характеризуется следующими показателями:

1. Показатель продолжительности трудовой карьеры работников на предприятии (количество лет, отработанных в среднем одним работником на предприятии).
2. Показатель уровня образования работников предприятия (совокупное количество работников, имеющих среднее и высшее образование).
3. Показатель уровня производительности труда работников (выраженный в процентах через индекс изменения производительности труда).
4. Показатель уровня заработной платы работников предприятия, выраженный в эквиваленте условных единиц.

Совокупность данных показателей позволит комплексно и в полной мере оценить уровень развития человеческого капитала предприятия.

Определение частного индекса ($I_{ч}$) для каждого показателя будет основываться на установлении фиксированных максимальных и минимальных значений:

$$I_{ч} = \frac{\text{фактическое значение показателя } 1 - \text{минимальное значение показателя } 1}{\text{максимальное значение показателя } 1 - \text{минимальное значение показателя } 1}$$

Затем все частные индексы будут приведены в сопоставимый вид как средняя арифметическая четырех показателей. Сопоставимость показателей обеспечит следующая формула:

$$ИРЧК_{ВРТ} = (Знач. факт. - Знач. мин.) / (Знач. макс. - Знач. мин.),$$

где $ИРЧК_{ВРТ}$ - индекс развития человеческого капитала на ВРТ предприятия;

Знач. факт. - фактическое значение показателя на ВРТ предприятия;

Знач. мин. - минимальное значение показателя на ВРТ;

Знач. макс. - максимальное значение показателя на ВРТ.

Для итогового расчета $ИРЧК_{ВРТ}$ может быть рекомендована следующая сводная таблица.

Наименование структурных подразделений предприятия	Продолжительность трудовой карьеры, лет	Количество работников со средним и высшим образованием, человек	Индекс уровня производительности труда, % (базовый период 100%)	Уровень заработной платы, у.е.	$ИРЧК_{ВРТ}$
Цех 1					
Цех 2					
Участок 1					
Итого по предприятию					
Минимальное значение показателя на ВРТ					
Максимальное значение показателя на ВРТ					

Шкала значений индексов развития человеческого капитала на ВРТ

0 - 0,499	Низкий уровень развития
0,5 - 0,699	Средний уровень развития
0,7 и выше	Высокий уровень развития

Исходя из результатов качественной диагностики человеческого капитала работников целесообразно определить сегменты внутреннего рынка труда (ВРТ), которые объективно будут зависеть от квалификационного качества имеющегося персонала. Для качественного сегментирования персонала на внутреннем рынке труда предприятия может быть предложена следующая методика.

1. По выделенным критериям дать оценку работникам:

- а) каждого подразделения предприятия;
- б) всех работников предприятия.

Оценка может иметь место в контексте плановой аттестации работников или быть специально организованной в виде опроса функциональных руководителей.

Критерии оценки

Сегменты	Специалисты и ИТР	Рабочие
А	Линейно-функциональный персонал, высшее образование, высокая квалификация (определяемая, например, первой и высшей категорией), высокая	Персонал основной деятельности предприятия, имеющий высшее или среднее образование, высокий профессионально-квалификационный

Сегменты	Специалисты и ИТР	Рабочие
	производительность труда, узкая специализация, соответствующая требованиям технологического процесса, качественные профессионально-личностные характеристики, наличие потенциала профессионального роста, высокий индекс соответствия квалификации и занимаемой должности	разряд, высокая производительность труда, высокий показатель соответствия среднего тарифного разряда среднему тарифному разряду выполняемых работ, рабочие, находящиеся в резерве на выдвижение
Б	Линейно-функциональный персонал с высшим образованием, но с недостаточной квалификацией, с высокой производительностью труда, с соответствующей специализацией, качественные профессионально-личностные характеристики, наличие потенциала профессионального роста, персонал, находящийся в резерве на выдвижение	Персонал основной деятельности предприятия, со средним специальным образованием, со средним профессионально-квалификационным разрядом, с высокой производительностью труда, наличие потенциала профессионально-квалификационного роста
В	Персонал с высшим или средним образованием, имеющим среднюю квалификацию, с невысокой производительностью труда, с ограниченными возможностями профессионально-квалификационного роста, потенциальные кандидаты на увольнение по собственному желанию	Персонал неосновной деятельности предприятия, со средним специальным образованием, с низким профессионально-квалификационным разрядом, с недостаточной производительностью труда, с ограниченными возможностями профессионально-квалификационного роста, потенциальные кандидаты на увольнение по собственному желанию
Г	Персонал без высшего образования, с невысокой квалификацией, без требуемой специализации, с невысокой производительностью труда, потенциальные кандидаты на увольнение в условиях кризисного состояния предприятия	Персонал неосновной деятельности предприятия, без образования и квалификации, с недостаточной производительностью труда, потенциальные кандидаты на увольнение в условиях кризисного состояния предприятия

2. Для сегментированного распределения работников функционального подразделения по результатам их оценки может быть предложена следующая форма.

Макет формы сегментированного распределения работников подразделения

Сегменты		Ф.И.О. работников
Всего работников в подразделении	100%	
Из них составляют:		
Сегмент А	%	Например: Иванов И.П., Петров А.Р. и т. д.
Сегмент Б	%	
Сегмент В	%	
Сегмент Г	%	

3. На основе результатов сегментированного распределения работников подразделений может быть квалификационно сегментирован весь персонал предприятия.

Макет формы сегментированного распределения всех работников предприятия

Наименование функциональных подразделений предприятия	Всего работников, %	Из них составляют, в %			
		Сегмент А	Сегмент Б	Сегмент В	Сегмент Г
Цех 1					
Цех 2					
Цех 3					
В среднем на предприятии	100				
Первичный ВРТ составляет, %		% сегмента А + % сегмента Б			
Вторичный ВРТ составляет, %				% сегмента В + % сегмента Г	

Встает вопрос: как использовать в практике кадровой работы методику квалификационной диагностики и сегментирования работников? В качестве ответа на данный вопрос можно предложить условный алгоритм-руководство по использованию методики.

1. Необходимо определиться с целью: зачем мы это делаем и что получим в итоге?
 2. Осуществить анализ текущей работы по оценке персонала, критически пересмотреть тот оценочный инструментарий, которым пользуются:

а) администрация и менеджеры, б) специалисты кадровой службы.

3. Если вышеизложенные позиции убедили в необходимости применения данной методики, то следует разработать план организационных мероприятий. Смета таких мероприятий позволит оценить, насколько для данного предприятия методика является ресурсоемкой (сколько нужно людей, времени и денег).

4. Наиболее типичные ситуации для внедрения методики:

менеджер, постоянно оценивающий своих сотрудников, но методы его оценки неадекватно (по разным причинам) воспринимаются этими же сотрудниками;

неформальная оценка «начальник - подчиненный». Такого рода оценка подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает интересам организации (нет комплексного подхода). У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но всегда ли руководитель действует в интересах организации или же отстаивает интересы собственного коллектива? Давно известно, что зачастую сплоченные подразделения - команды с очень хорошим микроклиматом работают «на себя», в ущерб общим задачам компании.

5. Для того чтобы информация о новой оценочной системе была объективной, необходимо прибегнуть к помощи внутренних коммуникаций и внутреннего PR-организации.

Впервые методика квалификационной диагностики и сегментирования работников была использована на белорусском предприятии ЗАО «Могилёвский химкомбинат "Заря"», в 2004 г. Результаты квалификационной диагностики яви-

Сжп эффективный менеджмент

лись абсолютно неожиданным фактом для администрации предприятия, так как из всех оцениваемых работников только 10% соответствовали высокому уровню развития человеческого капитала, 40% работников - среднему уровню развития человеческого капитала. Неожиданным факт оказался по причине того, что все обследованные работники имели соответствующие дипломы и сертификаты, подтверждающие их высокий квалификационный уровень. Данный практический пример явно свидетельствует о производственной необходимости применения методики квалификационной диагностики и сегментирования работников с целью объективного выявления соответствия квалификации работников занимаемым должностям, рабочим местам и назначаемым ставкам заработной платы.

Н. Маковская,

*кандидат экономических наук, доцент
Могилёвского университета им. А.А. Кулешова,
Республика Беларусь*