

## ФОРМИРОВАНИЕ КАЧЕСТВЕННОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ОТБОР, МОТИВАЦИЯ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

СУББОТИНА ИРИНА ЮРЬЕВНА,

преподаватель кафедры «Экономика и управление предприятием»,  
Автономная некоммерческая организация «Институт открытого образования»,  
e-mail: subbotina555@yandex.ru

*В статье рассматриваются проблемы и инструменты отбора, мотивации и интеллектуализации трудовых ресурсов в контексте формирования качественного человеческого капитала системы «человек-производство» гудвилльного типа.*

**Ключевые слова:** отбор качественного человеческого капитала; схема STAR; ABC-анализ; мотивация персонала; интеллектуализация трудовых ресурсов.

## FORMING OF QUALITATIVE HUMAN CAPITAL: SELECTION, MOTIVATION AND THE INTELLECTUALIZATION OF LABOR RESOURCES

SUBBOTINA IRINA, Y.,

lecturer of the department «Economics and enterprise management»,  
Independent noncommercial organization «Institute of Open Education»,  
e-mail: subbotina555@yandex.ru

*The author considers the problems and tools of selection, motivation and intellectualization of labor resources in the context of the qualitative human capital creation in the system of «man - manufacturing» of goodwill type.*

**Keywords:** the selection of qualitative human capital; scheme STAR; ABC-analysis; personnel motivation; intellectualization of labor resources.

**JEL:** J24, M53.

Наличие конкуренции, характерной для внутренних и международных рынков, а также ее обострение и развитие в экономике современного периода обусловили ситуацию, при которой положительный коммерческий результат деятельности хозяйствующего субъекта определяется уровнем профессиональной подготовки его работников. Такие объективные условия вызывают необходимость приема на работу сотрудников, имеющих специальное образование. Для отбора качественного человеческого капитала каждый хозяйствующий субъект выстраивает свою систему, основанную на соответствующих принципах и критериях и отвечающую интересам его стратегии и тактики в условиях жесткой конкуренции. Грамотно поставленная и организованная система отбора человеческого капитала может выступать мониторинговым инструментом кадровых технологий предприятия, так как позволяет выявлять и определять профессиональные и личностные компетенции работников, а также диагностировать проблемные зоны в функционировании бизнес – процессов и способствовать устранению возникающих недостатков. Отбор качественного человеческого капитала может преследовать

различные цели: бизнес-ситуация хозяйствующего субъекта; модернизация технологии и организации производства; формирование или трансформации организационной культуры; выявление стратегических и тактических разрывов в компетенциях сотрудников и решаемых ими задач; определение направлений и разработка траекторий совершенствования профессиональных и личностных компетенций работников.

При этом общей платформой этих целей может выступать конкретная производственная задача, которая в настоящее время имеет инновационный вектор.

В качестве возможных инструментов отбора возможно использование различных методик. Были рассмотрены и проанализированы две методики: STAR и ABC-анализ.

Схема STAR состоит из четырех этапов (S – ситуация; T – цель, трудности и проблемы ситуации; A – действия; R – результаты и последствия действий, изменение ситуации) и позволяет получить достоверную информацию о соискателе. Возможность применения данной технологии актуальна в том случае, если соискатель заинтересован в рассматриваемой должности и организации в целом. При этом, чем выше его заинтересованность в работе, тем более детален план собеседования и глубже вопросы. Стилль общения с соискателем – располагающий, что позволяет легче получить необходимую для оценки информацию и заинтересовать его. При оценке степени заинтересованности соискателя и выбора соответствующего стиля общения собеседование начинается с выявления его мотивации. Оценка результатов собеседования осуществляется по выявленным мотивам и компетенциям, которыми владеет соискатель. При этом оценка строится, учитывая следующие условные обозначения, с учетом связей и примечаний, указывающих на профессиональные компетенции, оценка по которым сопряжена с информацией, получаемой параллельно с оценкой по оцениваемой компетенции:

(+) – слова или действия соискателя, которые способствуют положительной оценке по оцениваемой компетенции,

(-) – слова или действия соискателя, которые оцениваются отрицательно.

В процессе анализа ситуации и использования других приемов оценки накапливается информация (плюсы или минусы) по рассматриваемой компетенции и связанным другим компетенциям соискателя. Данная информация отражается в свободной форме и используется при подготовке структурированного заключения по компетенциям в дальнейшем. Список компетенций определяется заранее, что позволяет специалисту по кадрам не упустить необходимые компетенции при проведении оценки. Получение достаточного объема информации для проведения оценки по определенной компетенции позволяет отметить данную компетенцию в списке как изученную, и работа продолжается по другим компетенциям. Если в ходе собеседования выясняется несоответствие соискателя по одной или нескольким компетенциям требованиям и профилю должности, то при отсутствии иных целей собеседование с соискателем прекращается, что позволяет сэкономить на затратах при оценке кандидатов по компетенциям.

Структурированное заключение по компетенциям представляется как перечень профессиональных и личных компетенций, в котором отражена количественная оценка соответствия соискателя требованиям и профилю должности по каждой из них. При этом используется следующая шкала оценок:

1 – полное несоответствие соискателя требованиям и профилю должности. Компетенция выражена слабо, и недостаток знаний и умений не может быть компенсирован за счет других компетенций или возможным обучением;

2 – частичное несоответствие требованиям и профилю должности, которое может быть компенсировано за счет уровня профессионализма по смежным компетенциям;

3 – полное соответствие требованиям и профилю должности;

4 – качества соискателя по данной компетенции более развиты, чем этого требуется в соответствии с требованиями и профилем должности.

5 – особо высокие показатели соискателя по данной компетенции.

Если соискатель имеет по отдельным компетенциям оценку 1, то он не рассматривается как рекомендуемый на соответствующую должность, за исключением, если длительный поиск кандидатов соответствующей квалификации не дал требуемых результатов. Наивысшая оценка теоретически возможна, но на практике используется крайне редко. Если у соискателя по ряду компетенций оценки 4, то возможно он рассматривается в качестве претендента на более высокую должность, поэтому необходимо более тщательно анализировать мотивы соискателя с тем, чтобы оценить его заинтересованность именно в данной работе.

Методика ABC-анализа основывается на:

- определении личных характеристик, необходимых для соответствующей должности и квалификации;
- оценке профессиональных требований к квалификации и анализе достижимости определенных показателей;
- выборе ключевых показателей деятельности для оцениваемой должности;
- выборе метода сбора данных и порядка получения результатов оценки.

Оценка соискателей посредством данной методики реализуется в двух разрезах: личные и профессиональные качества. ABC-анализ эффективен в случае принятия кадровых решений о квалификационном составе работников, а также при планировании их дальнейшего обучения, определения профессионального потенциала или анализа результатов их саморазвития в долгосрочном периоде.

Выбор конкретной методики оценки персонала базировался на сравнение двух вышеперечисленных подходов STAR и ABC-анализ в разрезе преимуществ и недостатков, что иллюстрирует таблица 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методик STAR и ABC-анализ

| Схема STAR  | ABC-анализ   |
|---|--|
| <b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- накопление информации по всем компетенциям персонала;</li> <li>- экономия затрат при оценке компетенций</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дифференциация компетенций для конкретных должности и квалификации;</li> <li>- оценка проводится по личным и профессиональным качествам соискателя;</li> <li>- позволяет оценить персонал как предприятия в целом, так и его отдельных подраз-</li> </ul> |
| <b>НЕДОСТАТКИ</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективна только если соискатель заинтересован в должности;</li> <li>- требует большой подготовительной работы;</li> <li>- дает усредненную оценку компетенций</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- требует дополнительных затрат на обучение оценщиков;</li> <li>- большая трудоемкость работ</li> </ul>   |

Особенный отпечаток на систему отбора накладывает цель – получение от работников максимальной отдачи от его релевантных профессиональных компетенций, которые направлены на создание гудвилльных элементов хозяйствующего субъекта. Учитывая вышеперечисленные преимущества и недостатки методик, методика ABC-анализа является более функциональной, так как она адекватно позволяет оценить квалификационный уровень персонала предприятия в соответствии с требованием формирования гудвилльных элементов системы «человек-производство».

При этом на уровне предприятия должна проводиться работа по его

непрерывному совершенствованию, а также повышению квалификации работников в период всей трудовой деятельности. Для осуществления дифференциации работников, необходимо иметь механизм отбора и оценки качественного человеческого капитала, который должен базироваться на следующих принципах:

- объективность – система оценки реализации производственных функций работниками предприятия должна опираться на прозрачные критерии оценки, что обеспечит объективность полученных результатов;

- вовлеченность – непосредственное участие работников в процессе оценки;

- однородность – применение одинаковых критериев для оценки всех работников предприятия;

- дифференцированность – выделение определенных критериев для оценки результативности труда работника в зависимости от его положения на предприятии;

- конфиденциальность – результаты оценки должны предоставляться исключительно оцениваемому работнику, его непосредственному руководителю, а также передаваться в структурные подразделения, которые занимаются развитием персонала;

- независимость – привлечение к оценке группы независимых оценщиков;

- регламентация – наличие утвержденных регламентов для реализации процедур оценки и распространение их среди оценщиков;

- доступность – обеспечение оценщиков официальной системой доступа к материалам, предназначенным для оценки результативности труда;

- информированность – наличие системы предоставления соискателям информации об используемых в процессе оценки стандартов, по которым оценивается результативность труда;

- обратная связь – наличие официальной системы пересмотра результатов оценки для соискателей, не согласных с ее результатами, на основе подачи апелляции в соответствующие органы.

Введение на уровне хозяйствующего субъекта механизма оценки качественного человеческого капитала способствует формированию у работников чувства ответственности, развитию у них инициативы, желания работать с большей отдачей, что способствует повышению уровня результативности их труда. Помимо этого, на уровне высшего руководства предприятия аккумулируется информация, по которой менеджеры разрабатывают систему морального и материального стимулирования работников. В то же время, результаты оценки соискателей являются базовой предпосылкой для организации карьеры тех работников, которые получили наивысшие результаты в процессе отбора. Итоги оценки дают объективное представление о качестве кадрового состава предприятия и при необходимости его совершенствования являются основой для разработки вопросов найма новых работников.

В условиях применения традиционного подхода к оценке трудовых возможностей как действующих, так и принимаемых на работу сотрудников, используются различные системы тарифных сеток. Они позволяют разделять работников по соответствующим квалификационным разрядам, присвоение которых производится по сложности работ, качеству их выполнения, опыту работы, уровню ответственности работника и некоторым другим факторам. Однако, по нашему мнению, применение только разрядов квалификации в процессе отбора качественного человеческого капитала, не позволяет в полной мере выявлять таких работников, которые приспособлены к аналогичным видам деятельности на различных уровнях управления организации. В работе Астаховой Т. и Толкачевой Е. (*Астахова и Толкачева, 2006. С. 34-43*) представлена попытка оценки человеческого капитала для сотрудников различных должностей на предприятиях, однако, подход, представленный в данной работе, не формализован в механизме отбора качественных работников.

Отбор качественного человеческого капитала обуславливает появление проблем трудовой мотивации. Данные проблемы имеют важное значение для

любого хозяйствующего субъекта. Это связано с тем, что эффективность труда работников определяется их мотивационным началом. При этом следует учитывать, что проблемы трудовой мотивации являются острыми и достаточно сложно решаются практически на всех предприятиях.

Традиционная система мотивации персонала базируется на действующей на предприятиях системе оплаты труда. При таком подходе менеджеры высшего уровня управления не всегда имеют точное понимание действительных мотивационных интересах работников. Также следует учитывать, система мотивации персонала, характерная для российских условий ведения бизнеса, часто сводится к персональным выплатам отдельным сотрудникам, которые даже не всегда проявили себя должным образом. В такой обстановке стимулы мотивации персонала, прежде всего, относятся к фонду оплаты труда, поэтому можно обобщить комплекс мотивационных выплат, характерных для российской практики, и представить его в следующем виде:

- заработная плата, как базовый элемент системы мотивации персонала; данная составляющая мотивационных выплат определяется положением работника в иерархии управления;
- премии, величина которых зависит от личной результативности труда отдельного работника;
- премии, которые причитаются работнику по результатам деятельности всего структурного подразделения, в котором он трудится;
- премии, получаемые работником в зависимости от результатов деятельности хозяйствующего субъекта в целом.

Приведенная модель мотивации персонала характерна для большого количества российских предприятий и, надо заметить, является достаточно эффективной особенно в условиях низкого уровня жизни населения, что определяет ее достоинства. Однако действующий мотивационный подход имеет и отдельные недостатки. Во-первых, при его применении присутствует эффект привыкания к имеющимся у работника выплатам. Следовательно, исходя из психологических особенностей сотрудников, можно предположить, что эффективность мотивационного воздействия во времени постоянно снижается. Такое обстоятельство объясняется тем, что работник, для которого установлены премии и стимулирующие надбавки, привыкает к ним, воспринимая их частью оплаты труда. В случае снижения результативности труда и, как следствие, сокращения размера таких выплат, работник считает, что к нему предвзято относятся и не ценят его труд должным образом. Во-вторых, может развиваться конфликт между высшими менеджерами предприятия и мотивируемым работником. Его истоки обусловлены тем, что хорошо мотивируемый работник, желая подтвердить, что его мотивируют по заслугам, начинает проявлять инициативу в своей работе, не учитывая, при этом, что менеджер считает это своей прерогативой. Такой внутренний конфликт порождает отрицательное отношение к инициативным работникам и приводит к снижению конечных результатов деятельности предприятия.

Анализ мотивационных основ деятельности персонала хозяйствующего субъекта следует дополнить изучением вопроса порогового значения стимулирующего воздействия, поскольку это определяет конечный уровень материального вознаграждения. Естественно, что работники будут трудиться с большей отдачей и ответственностью за результаты выполненной работы, если переменная составляющая в оплате труда будет для них существенной. Здесь действует следующая закономерность: пороговая величина стимулирующего воздействия прямо пропорционально зависит от совокупного дохода работник – чем выше его заработная плата, чем больший процент от его дохода должно составлять дополнительное вознаграждение. В такой ситуации проявляется действие обратного процесса, когда сотрудник не желает повышать результативность своего труда, работая сверхурочно и в выходные дни при увеличении как базового уровня заработной платы, так и дополнительных выплат к ней. Существенное значение

имеет также уровень ответственности работника на конкретном рабочем месте, что особенно выделяет труд менеджеров. Размер их заработной платы часто обуславливается долей личного риска и ответственности.

Доминирующее положение трудовых ресурсов предприятия как его главной производительной силы, определяет необходимость применения не только материальных, но и моральных мотивационных стимулов. Причем, следует заметить, что моральное стимулирование может осуществляться на различных уровнях управления. Так, например, это может относиться к введению работника в центр принятия решений и учет его инициатив в процессе выработки управленческих решений, работник может пользоваться особым вниманием руководства предприятия и поддерживаться им, отдельным сотрудникам может быть доверена конфиденциальная информация. Следует отметить, что приведенные моральные стимулирующие мотивационные основы могут быть не обязательно нацелены на увеличение эффективности деятельности всего хозяйствующего субъекта или его отдельных структурных подразделений, а предполагать поддержку отдельных особо значимых для предприятия сотрудников.

Наряду с вышеперечисленными элементами системы морального стимулирования, особое внимание следует уделить планированию карьеры отдельных работников, учитывая в этом процессе потребности самого работника, его представления о возможных достижениях, продвижении по должностной лестнице, уровне материального и морального поощрения. Работник, для которого выстраивается карьера на предприятии, должен быть готов к тому, что профессиональное повышение по службе характеризуется такими факторами как уникальность, неравномерность, многовариантность. При этом процесс личностно-профессионального становления способствует повышению уровня трудовых возможностей индивида.

Хозяйствующие субъекты являются потребителями результатов деятельности образовательных учреждений, поэтому уровень подготовки выпускников по качественным и количественным параметрам должен соответствовать их запросам, что не всегда удовлетворяет потребности современного российского рынка. В такой ситуации встает задача выработки инновационных механизмов взаимодействия профессиональной и образовательной сфер. Очевидно, в настоящее время учреждения образованной системы должны строить свою работу, опираясь на следующие принципы:

- а) обеспечение качества образования потребностям экономических субъектов;
- б) соответствие количества обучающихся по определенной специальности потребностям в рабочей силе хозяйствующих субъектов в отрасли и в регионе, причем подготовка специалистов по направлениям должна осуществляться с некоторым запасом, что необходимо для обеспечения конкуренции на рынке труда;
- в) учет инновационного фактора современной экономики, что определяет развитие таких специальностей подготовки в учебных заведениях, которые обуславливаются требованиями неэкономике.

Следование данным принципам в процессе подготовки потенциальных работников, которые поступают на рынок труда, обеспечит соответствие структуры образовательных услуг потребностям данного рынка, а также создаст условия для интеллектуализации трудовых ресурсов в современных условиях функционирования экономики нового инновационного типа.

Развивая постулат об интеллектуализации трудовых ресурсов, не следует полностью отрицать подход к оценке качественных характеристик работника на основе его квалификации, поскольку данная категория используется для установления степени профессиональной пригодности работника к выполнению определенной работы. Характерной особенностью стран с развитой рыночной экономикой является наличие следующего условия: работники, имеющие более высокий уровень образования, имеют возможность занять более высокую должность и, как следствие, работать на более высокооплачиваемой работе в сравнении с теми

работниками, которые имеют более низкий уровень образовательной подготовки. Представленная закономерность определяет наличие экономической заинтересованности в инвестировании средств в образование индивида. Такая тенденция имеет положительный результат как для отдельного работника, так и для общества в целом, поскольку способствует повышению интеллектуализации трудовых ресурсов, что обеспечивает повышение производительности труда и эффективности производства.

Интеллектуализация трудовых ресурсов реализуется как накоплением опыта работы, так и в образовательной среде. При этом в данном вопросе, как отмечают многие аналитики, вложения в образование являются более эффективными, чем инвестиции в другие факторы производства. В этом отношении следует опереться на пример Соединенных Штатов Америки. Здесь 15 % прироста национального дохода объясняется ростом образовательного уровня работников, причем в систему образования поступает всего 6–7 %. Данные статистические результаты подтверждают наличие высокой эффективности инвестиций, направляемых в образование потенциальных работников (Смирнов и Скоблякова, 2006. С. 28-39).

В российской экономике в последние годы наметился рост числа обучающихся в системе профессиональной подготовки, что позволяет сделать вывод о росте его престижности среди молодежи. Такая тенденция приводит к увеличению уровня интеллектуализации трудовых ресурсов через расширение их компетентностных возможностей (см. табл. 2).

Таблица 2

Численность учащихся в России (тыс. чел.)

| Показатель  | Величина показателя по годам |       |       |
|---|------------------------------|-------|-------|
|   | 2000                         | 2005  | 2010  |
| Численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях (без вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений) | 20074                        | 15185 | 13318 |
| Численность обучающихся в вечерних (сменных) общеобразовательных учреждениях                                      | 480                          | 446   | 325   |
| Численность обучающихся в образовательных учреждениях начального профессионального образования                    | 1679                         | 1509  | 1007  |
| Численность студентов в образовательных учреждениях среднего профессионального образования                        | 2361                         | 2591  | 2126  |
| Численность студентов в образовательных учреждениях высшего профессионального образования                         | 4741                         | 7064  | 7050  |

*Источник: Российский статистический ежегодник. 2011: Стат.сб. / Росстат. Р76 М., 2011.*

Необходимость повышения уровня интеллектуализации трудовых ресурсов в условиях современной российской экономики потребовала внедрения интеграции образовательной и профессиональной систем. Для реализации такого подхода в настоящее время присутствуют все необходимые условия: образовательная сфера нацелена на формирование трудовых ресурсов, качество которых определяется требованиями хозяйствующих субъектов; они, в свою очередь, должны иметь тесные интеграционные связи с образовательными структурами. В этой связи стоит задача формирования системы профессиональных компетенций. Они должны развиваться на всех этапах приобретения специальности и обеспечивать удовлетворение потребностей функционирующих работодателей в знаниях, умениях и навыках,

которыми должны обладать работники, получившие данную специальность. Обязательным элементом этого направления должно стать перманентное развитие интеллектуального капитала индивида, наличие которого позволяет ему быть эффективно функционирующим и, как результат, конкурентоспособным работником. Совокупность интеллектуальных капиталов отдельных сотрудников в последующем образует интеллектуальный капитал предприятия, у которого появляется возможность производить продукцию, выполнять работы, оказывать услуги, соответствующие требованиям потребителей современного рынка.

Таким образом, формирование качественного человеческого капитала посредством интеллектуализации трудовых ресурсов дает возможность осуществлять отбор эффективных сотрудников хозяйствующего субъекта на основе объективной оценки трудовых ресурсов, что позволяет менеджерам изменять кадровую структуру организации и создавать уникальную систему мотивации работников для роста производительности труда и достижения целей организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Астахова Т. и Толкачева Е. (2006). Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? *Управление человеческим потенциалом*, № 4, с. 34-43.

Смирнов В. и Скоблякова И. (2006). Классификация и виды человеческого капитала в инновационной экономике. *Креативная экономика*, № 5, с. 28-39.

Российский статистический ежегодник. 2011: Стат. сб. / Росстат. P76 М., 2011.

#### REFERENCES

Astakhova T. and Tolkacheva E. (2006). Human resources and human capital: the difference of concepts or management approaches? *Management of human potential*, no. 4, pp. 34-43. (in Russian).

Smirnov V. and Skoblyakova I. (2006). Classification and types of human capital in the innovation economy. *Creative economy*, no. 5, pp. 28-39. (in Russian).

Statistical Yearbook. 2011: Stat. comp. / Rosstat. P76 M., 2011. (in Russian).