

УДК 65.015:316.77

© Т. П. КАРПОВА¹, М. О. ФУРСОВ², 2024

^{1,2} Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail ^{1,2}: E-mail: tpkarpova@mail.ru

ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Современные экономические условия нашли отражение и в подходах к управлению персоналом. Понять возможности, которыми располагает организация, можно только при наличии информации, полученной в результате оценки кадрового потенциала организации. В статье данный процесс рассматривается как направление комплексное и многогранное, находящееся в непрерывном развитии и совершенствовании. Показана взаимосвязь результатов деятельности организации и личной мотивированности работника на обучение и развитие.

Ключевые слова: кадровый потенциал, организация, компетенции, мотивация, условия труда, эффективность, управление персоналом, оценка, кадровый резерв.

На сегодняшний день в исследованиях, посвященных вопросу оценки кадрового потенциала, можно встретить разнообразные подходы, с учетом интересов конкретного автора. Ряд исследований посвящены оценке потенциала конкретного сотрудника, другие раскрывают содержание данного процесса в контексте оценки различных структурных подразделений и (или) организации в целом [2, 3, 6]. И в том и в другом случае результаты оценки в дальнейшем могут быть использованы для принятия эффективных управленческих решений, например, касающихся сокращения персонала или увольнения, расширения штата организации, внесения изменений в организационную структуру либо изменений в систему нормирования и оплаты труда, а также для снижения конфликтности и др. [1].

Цель настоящего исследования — проанализировать процесс оценки кадрового потенциала (*предмет исследования*) в одной из крупных российских организаций. Такой анализ позволит выявить взаимосвязи между результатами деятельности организации и

личной мотивированностью работника на обучение и развитие, а также, если это потребуется, оптимизировать процедуру оценки кадрового потенциала.

Объектом для данного исследования выступил кадровый потенциал АО «Теплант», крупнейшего российского производителя сэндвич-панелей и утеплителя на основе минеральной ваты. Предприятие имеет развитую дилерскую сеть (более 40 компаний-партнеров в различных городах России и Казахстана).

Для оценки кадрового потенциала предлагаются к использованию различные методики. Если их обобщить, то можно объединить в четыре группы [2]:

- 1) метод балльной оценки компонентов кадрового потенциала;
- 2) кластерный метод;
- 3) метод интегральной оценки;
- 4) методики оценки кадрового потенциала через расчет обобщающего объемного показателя.

Более подробно данные методики описываются А. С. Бажиным в работе «Анализ кадрового потенциала развивающейся организации» [7].

В рамках данного исследования кадровый потенциал организации рассматривается как совокупность способностей и характеристик работников организации, формирующих в совокупности человеческий капитал, который в перспективе поможет достичь целей, намеченных для развития организации, поэтому руководителю необходимо с особой тщательностью подходить к изучению вопроса о том, каким кадровым потенциалом он располагает.

Не последнюю роль при формировании профессионального поведения работников играет мотивация. Здесь можно подчеркнуть, что человека побуждают к деятельности различные элементы и факторы.

Обратимся к решению задач, поставленных в цели исследования. Для выявления взаимосвязи между результатами деятельности АО «Теплант» и личной мотивированностью его работников на обучение рассмотрим основные элементы мотивации.

Исследование показало, что основным элементом материальной мотивации реализации потенциала работника является заработная плата, в которую входят должностной оклад и стимулирующие выплаты. Цель таких выплат (а они носят переменный характер) — поощрение работника в зависимости от результатов его деятельности.

Среди особенностей материальной мотивации работников организации в денежном выражении можно выделить следующие:

- награждение работников, показавших высокие профессиональные результаты;
- вознаграждения за внесение инновационных предложений, за четкое выполнение плановых заданий (соблюдение сроков).

Учитывая, что уровень вознаграждения и условия труда во многом зависят от оценочных показателей профессиональной компетенции работников, система мотивации рассматривается как мотивирование профессионального развития работников. По мнению Е. Г. Толкуновой, в качестве основного критерия, обеспечивающего эффективность кадровой политики, выступает формирование кадрового состава высокого профессионального уровня, способного решать сложные профессиональные задачи, быстро реагировать на изменения, предлагать инновационные направления развития организации [5]. Обеспечение эффективной взаимосвязи мотивации сотрудников на обучение и развитие позволяет обеспечить системный подход к формированию кадровой политики в целом и в частности – к обучению и развитию персонала, повысить уровень кадрового потенциала, сформировать коллектив, способный обеспечить устойчивое развитие организации в меняющихся экономических условиях.

Для оценки влияния мотивации на обучение и развитие работников использован метод VAIC (или интеллектуального коэффициента), в основе которого лежат основные показатели добавленной стоимости: физического капитала (CEE), человеческого капитала (HCE) и структурного капитала (SCE).

В таблице 1 представлен фрагмент итогов расчетного значения коэффициента VAIC для АО «Теплант».

Таблица 1

**Итоги расчетного значения коэффициента VAIC
в АО «Теплант» за период 2021-2023 гг.**

<i>Показатель</i>	<i>2021 г.</i>	<i>2022 г.</i>	<i>2023 г.</i>
CEE	3,05	2,87	2,35
HCE	1,80	1,89	1,68
SCE	0,45	0,48	0,5
VAIC	5,29	5,22	4,42

Анализ показателей, полученных в результате использования метода VAIC, показал, что взаимосвязь результатов деятельности организации и личной мотивированности работника, их ориентация на обучение и развитие находятся на среднем уровне, что позволяет сделать вывод о необходимости повышения уровня системы мотивации с внесением корректировки в имеющуюся, что, в свою очередь, позволит повысить уровень вовлеченности работников в корпоративное обучение и обеспечит их эффективную адаптацию.

В рамках исследования система обучения и развития кадрового потенциала в организации рассматривается как совокупность созданных условий, позволяющих обеспечить непрерывность (цикличность) процесса формирования новых компетенций и дальнейшего выявления, развития и трансферта специальных квалификационных знаний, обеспечивающих повышение эффективности профессиональной деятельности в рамках выполнения своих профессиональных обязанностей.

С учетом того, что цель проведения оценки кадрового потенциала направлена на развитие кадрового потенциала, в основе системного подхода к развитию кадрового потенциала организации лежат современные эффективные технологии и ориентация на корпоративные требования стратегии развития организации.

Проведенный анализ сложившейся системы управления персоналом и подпроцесса, обеспечивающего ее эффективность, профессиональное обучение, можно отметить, что в исследуемой организации развитие человеческого капитала относится к значимому подпроцессу в системе управления персоналом, и при его реализации используются современные научные методы, подходы. Таким образом, среди элементов, направленных на повышение уровня системы управления персоналом (в контексте значимости результатов оценки кадрового потенциала), предлагается:

- выделить часть персонала для приоритетной кадровой работы в исследуемой организации;
- повысить уровень социальной ориентации кадровой стратегии организации в целях улучшения ее имиджа как работодателя в глазах собственного персонала;
- обеспечить уникальные условия представителям кадровой элиты организации.

Для оптимизации процедур оценки кадрового потенциала в АО «Теплант» проведен SMART-анализ, результаты которого позволили сформулировать рекомендации (табл. 2).

Таблица 2

**Мероприятия по совершенствованию оценки кадрового
Потенциала в АО «Теплант» (до конца 2024 г.)**

<i>Мероприятия</i>	<i>SMART-цели – критерии оценки выбранной стратегии</i>
Выделить часть персонала для приоритетной кадровой работы	– провести оценку персонала (100%); – сформировать группу ценных сотрудников (100%)
Повысить уровень социальной ориентации кадровой стратегии организации	– сформировать не менее двух социальных программ (система общих для всего персонала социальных ценностных ориентаций и норм); – проводить раз в полгода (на общем собрании) распределение определенной части прибыли, выделенной на финансирование социальных программ; – обеспечить 100%-ное привлечение кадровой элиты организации к принятию части общих решений; – обеспечить использование не менее 40% от общего числа применяемых социально-психологических методов в управлении воздействия на кадровую элиту
Обеспечить уникальные условия представителям кадровой элиты организации	– в отношении категорий «кадровой элиты» и кадрового стандарта ввести систему грейдов

Для решения проблем, связанных с оптимизацией процессов оценки кадрового потенциала, предлагается использовать современные цифровые технологии на основе многофакторных моделей с использованием результатов оценки кодового потенциала, который позволяет сконцентрировать внимание на формировании нескольких уровней кадрового резерва в организации.

Для сравнения вариантов выбраны факторы/критерии оптимизации процедур оценки кадрового потенциала (табл. 3). Исходя из того, что данные критерии оценки одинаково важны для оптимизации процедур оценки кадрового потенциала, им присвоен ранг – 1.

Таблица 3

Факторы/критерии оптимизации процедур оценки кадрового потенциала

<i>Факторы/критерии оптимизации процедур оценки кадрового потенциала</i>	<i>Наименование</i>
B1	Перечень вариантов комплектования IT
B2	Имидж на рынке
B3	Программы лояльности для клиентов
B4	Качество IT и обслуживания в дальнейшем
B5	Компетентность персонала
B6	Цены IT
B7	Наличие специальных маркетинговых предложений от IT компаний
B8	Дизайн и креатив IT

В таблице 4 представлены варианты выбора оптимизации процедур на основе различных цифровых систем подбора персонала.

Таблица 4

Варианты оптимизации процедур на основе различных цифровых систем подбора персонала

<i>Процедура</i>	<i>Цифровое решение</i>
Оптимизация оценки кадрового потенциала	CleverStaff Persia HR SmartRecruiters Archively E-Staff

Проанализировав предпочтительные варианты, полученные с учетом многофакторных моделей (по пятибалльной шкале) и представленные в таблице 5, можно сделать вывод о том, что цифровое решение E-Staff является наиболее привлекательным для потребителей, в то время как по своим показателям цифровое решение CleverStaff является наиболее сбалансированным.

Таблица 5

Предпочтительные варианты с учетом многофакторных моделей (по пятибалльной шкале)

<i>Критерий оптимизации процедур оценки кодового потенциала</i>	<i>Ранг при выборе</i>	<i>Оценки показателей в баллах</i>				
		<i>Clever Staff</i>	<i>E-Staff</i>	<i>Persia HR</i>	<i>SmartRecruiters</i>	<i>Archively</i>
В1: Перечень вариантов комплектования ИТ	1	4	5	5	3	3
В2: Имидж на рынке.	1	4	5	4	3	3
В3: Программы лояльности для клиентов	1	4	4	5	4	5
В4: Качество ИТ и обслуживания в дальнейшем	1	5	5	5	4	4
В5: Компетентность персонала	1	5	4	4	4	4
В6: Цены ИТ	1	5	3	3	4	5
В7: Наличие специальных маркетинговых предложений от компании	1	3	5	4	4	4
В8: Дизайн и креатив ИТ товара (продажи)	1	4	5	5	4	4
<i>Σ баллов оценки</i>		<i>34</i>	<i>36</i>	<i>35</i>	<i>30</i>	<i>32</i>
МАХ возможная сумма баллов		40	40	40	40	40
Резерв		6	4	5	10	8
Безусловный уровень конкурентоспособности (Σ баллов оценки/ МАХ*100%)		85	90	87,5	75	80
Условный уровень конкурентоспособности (лидер/марка)		0,93	1	0,98	0,84	0,88
Оценка места в рейтинге конкурентной борьбы		3	1	2	5	4

Таким образом, понять возможности, которыми располагает организация, можно только при наличии информации, полученной в результате оценки кадрового потенциала организации. Ком-

плексность и многогранность такой деятельности должны находиться в непрерывном развитии и совершенствовании в связи с необходимостью постоянного повышения кадрового потенциала (как практического его функционирования, так и его резерва). Следовательно, прослеживается прямая зависимость результатов деятельности организации не только от компетенции сотрудников, но и от используемых в кадровых практиках технологий по оценке потенциала персонала организации.

Литература

1. Митрахович О. А. Современные проблемы оценки персонала в системе управления организацией // Проблемы управления 2015. № 3. С. 121-125.
2. Озеров С. Л., Мельников А. С., Лошков Б. Д., Кочетова Н. П., Сатина А. В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организации // Институциональное обеспечение сбалансированного развития региона: сборник материалов национальной научно-практической конференции (с международным участием) Академии МУБиНТ. Ярославль: Международная академия бизнеса и новых технологий, 2021. С. 30-37. URL: https://mubint.ru/about/science/Institucionalnoe_obespechenie_sbalansirovannogo_razvitiya_regiona.pdf.
3. Плахотная И. В. Кластерный подход в экономике как фактор развития конкурентоспособности предприятий // Социальная политика и социология. 2016. Т. 15. № 5. С. 52-59.
4. Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты / А. М. Афонин [и др.]. М.: Московский гуманитарный университет, 2014. 180 с.
5. Толкунова Е. Г. Управление персоналом в стиле коучинг: преимущества и проблемы // Экономика и предпринимательство. 2017. № 6. С. 890-893.
6. Карпова Т. П., Петрова А. В. Методология исследования подпроцесса «Управление подбором персонала организации» // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 1. С. 45-54.
7. Бажин А. С. Анализ кадрового потенциала развивающейся организации // Менеджмент сегодня. 2015. № 3. С. 53-58.

*Статья поступила в редакцию 22.07.24 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*