

Зиннурова Юлия Алексеевна

студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь, Российская Федерация
ORCID: 0000-0002-0585-2443

e-mail: stepanova.yulia-95@yandex.ru

Широнина Елена Михайловна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь, Российская Федерация
ORCID: 0000-0002-5625-956X

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Аннотация. Представлен метод балльной оценки кадрового потенциала в зависимости от уровня сложности выполняемых задач и трудовых функций и уровня ответственности. Сложность профессиональной деятельности определяется компонентами: вид деятельности, разнообразие работ, контролируемость выполнения работ, масштаб и сложность руководства. Степень ответственности определяется компонентами: самостоятельность, инициативность, обязательность за результат, значимость результатов работ. По каждому компоненту определено три характеристики, каждой из которых присваивается балл: от 1 – минимальный уровень, до 3 – высокий уровень. В статье предложена матричная модель, формируемая на основе данных балльной оценки, с выделением четырех групп персонала: «Звезды» (характеризуется высоким уровнем ответственности и высокой сложностью выполняемых трудовых функций), «Эксперты» (высокая сложность работ при относительно низком уровне ответственности), «Солдаты» (высокая ответственность при низком уровне сложности), «Винтики» (низкий уровень ответственности и сложности выполняемых работ). Оценка кадрового потенциала, определяя текущее состояние, является основой разработки направлений управленческих решений и реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности работы организации за счет более качественного использования кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый потенциал, оценка кадрового потенциала, категоризация персонала, метод балльной оценки, сложность, ответственность, модель, управление кадровым потенциалом.

Цитирование: Зиннурова Ю.А., Широнина Е.М. Теоретико-методический подход к оценке кадрового потенциала // Вестник университета. 2020. № 5. С. 12–17.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL

Abstract. The method of scoring human resources capacity depending on the level of problem complexity and employment function and the level of responsibility has been presented. The complexity of professional activity is determined by the components: type of activity, variety of work, controllability of work performance, scale and complexity of management. The degree of responsibility is determined by the components: independence, initiative, commitment to the result, significance of the results of work. For each component, three characteristics have been determined, each of which is assigned a score: from 1 – minimum level, to 3 – a high level. The matrix model, formed on the basis of scoring data, with four groups of personnel has been proposed in the article: "Stars" (it is characterized by a high level of responsibility and high complexity of the labour functions performed), "Experts" (high complexity of work with a relatively low level of responsibility), "Soldiers" (high responsibility with a low level of complexity), "Cogs" (low level of responsibility and complexity of the work performed). Assessment of human resources capacity, determining the current state, is the basis for the development of management decisions and implementation of measures aimed at improving the efficiency of the organization through better use of human resources potential.

Keywords: human resources capacity, assessment of human resources capacity, categorization of personnel, scoring method, complexity, responsibility, model, human resources management.

For citation: Zinnurova Yu.A., Shironina E.M. (2020) Theoretical and methodical approach to assessment of human resources potential. *Vestnik universiteta*. 1. 5, pp. 12–17. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-12-17

Zinnurova Yuliya

Graduate Student, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

ORCID: 0000-0002-0585-2443

e-mail: stepanova.yulia-95@yandex.ru

Shironina Elena

Candidate of Economic Sciences, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

ORCID: 0000-0002-5625-956X

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru



Эффективное использование персоналом организации компетенций и личностных качеств является ключевым фактором, определяющим результаты работы хозяйствующих субъектов. Качественное управление персоналом подразумевает системный подход к развитию кадрового потенциала, который предполагает выявление элементов кадрового потенциала, оценку, целеполагание относительно их желаемого состояния и разработку соответствующих управленческих решений.

Развитие кадрового потенциала организации должно базироваться на результатах комплексной оценки. Для проведения оценки используются различные методы, выбор которых обусловлен решаемыми задачами и спецификой организации. Под оценкой кадрового потенциала понимается комплексный анализ трудового ресурса организации с точки зрения эффективности достижения организационных целей [5].

Е. С. Судакова выделяет ряд оснований для классификации методов оценки трудового потенциала:

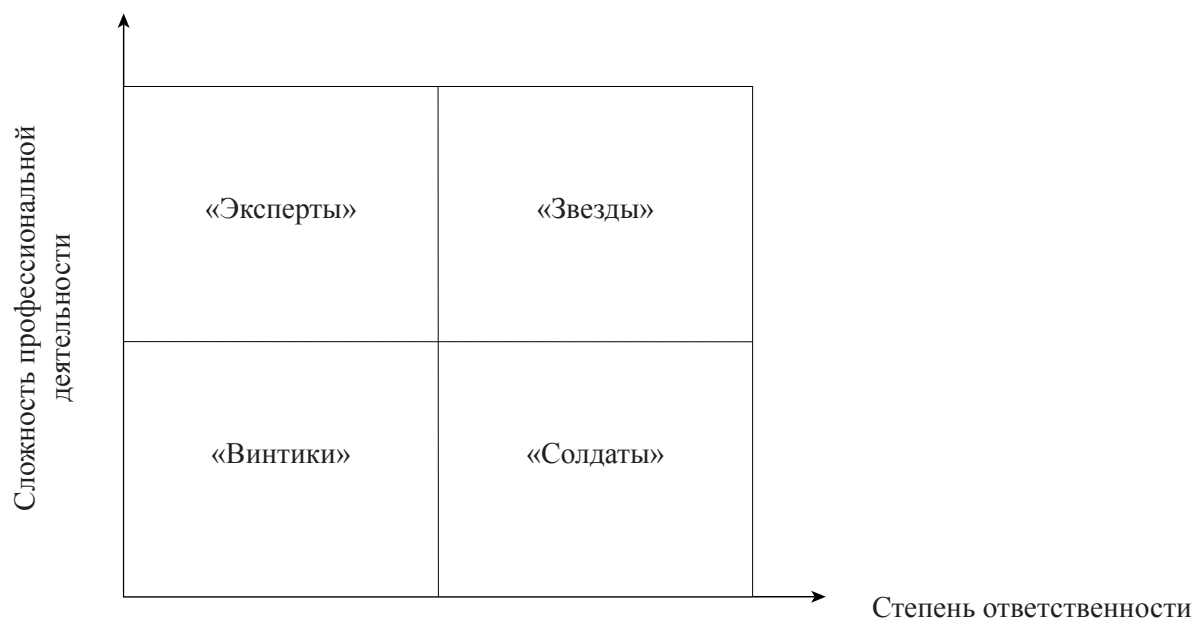
- по характеру оцениваемых показателей: методы оценки обобщающих, интегральных показателей (степень повышения результативности труда через использование активов трудового потенциала) и методы оценки частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций);
- по содержанию и предмету оценки: методы оценки индивидуального и коллективного потенциала; количественные и качественные методы; стоимостные затратные и результативные методы;
- по процессу оценки: косвенные методы (аудит персонала и рабочих мест, контроллинг системы управления персоналом) и непосредственный мониторинг трудового потенциала;
- по способу сбора исходных данных: анализ документов, опросные методы, функциональный анализ рабочего места, метод статистических сопоставлений, метод сопоставления запланированных и реальных результатов, метод нормативных сопоставлений, метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов, метод вариативных сопоставлений;
- по формату оценки: экспресс-оценка, обобщающая оценка, комплексная оценка, системная оценка [6].

Л. В. Максимова, В. Р. Шойнхорова, И. С. Максимов предлагают разделить методы оценки кадрового потенциала сотрудников предприятия на четыре группы: объективные, субъективные, проективные и ретроспективные. Основанием для такой классификации являются особенности применения методик и технологий в процессе оценки [4].

Объективные методы включают оценку итогов реализации кадрового потенциала. Показатели, характеризующие объективные результаты реализации кадрового потенциала, содержатся в чек-листах, отчетах о выполнении трудовых функций, результатах тестирования знаний, умений и навыков. Субъективные методы основаны на анализе ответов сотрудника по вопросам о составляющих кадрового потенциала. Здесь используются методы собеседования, кадрового интервью, анкетирования, опроса. Проективные методы направлены на оценку реакции и поведения сотрудника в экспериментальных ситуациях (кейсах, деловых играх, проективных тестах). Ретроспективные методы включают анализ документов, в которых содержатся сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте работы и других формализованных характеристиках кадрового потенциала [4].

В советской управленческой науке также накоплен интересный опыт. Так, в 1989 г. Госкомтрудом СССР были утверждены «Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)». В этом документе представлена методика, базирующаяся на положении о том, что для оценки качественно различных трудовых функций необходимо расчленить процесс труда на отдельные работы, имеющие общие характеристики, на основе анализа технологии работ и организационно-технических условий их выполнения. При этом критериями сложности труда являются параметры работы, предопределяющие требуемый объем теоретических знаний и практический опыт [1]. Положения «Методических рекомендаций» применимы в матричных методах оценки кадрового потенциала. Суть матричных методов в сопоставлении характеристик персонала и формировании определенных категорий, различающихся по уровню кадрового потенциала.

На рисунке 1 представлена матричная модель, разработанная авторами по двум ключевым параметрам оценки: сложность профессиональной деятельности и степень ответственности.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Матричная модель оценки кадрового потенциала на основе уровня сложности и уровня ответственности

Сложность профессиональной деятельности определяется видом деятельности, разнообразием работ, самостоятельностью выполнения работ, масштабом и сложностью руководства.

Все работники обладают определенным уровнем ответственности. Ответственность является признаком сложности работы и неотделима от содержания труда. Чем сложнее трудовые функции работника, тем выше уровень ответственности. Ответственность связана с влиянием трудовой деятельности на эффективность производства и возможные негативные последствия в случае допущения ошибки работником.

По каждому параметру (сложность профессиональной деятельности, степень ответственности) выделяется высокий и низкий уровень. В зависимости от сочетания результатов оценки формируется четыре группы персонала.

Первая группа характеризуется высоким уровнем ответственности и высокой сложностью выполняемых трудовых функций. Данную группу определим как «Звезды». Для достижения данного уровня необходимо обладать специальным профессиональным образованием, постоянно повышать квалификацию, осваивать современные методы и технологии работы. Влияние трудовой деятельности представителей данной группы на результаты работы организации также существенно, поэтому они характеризуются высоким уровнем ответственности. Ошибочные решения представителей данной группы влекут за собой проблемы для всей организации. К данной группе персонала относятся руководители высшего звена, в особенности, производственных и сбытовых подразделений, ведущие специалисты и другие ключевые сотрудники. Эффективность работы представителей данной группы напрямую влияет на результат работы всей организации.

Вторая группа персонала характеризуется высокой сложностью работ при относительно низком уровне ответственности. Представителей данной группы определим как «Эксперты». К данной категории относятся работники, выполняющие технически или интеллектуально сложные трудовые функции. Для качественного осуществления данных функций сотрудники должны обладать определенным складом ума, личностными характеристиками, например, внимательностью, сосредоточенностью, способностью выделить главное, или, наоборот, широтой кругозора и творческим подходом к решению задач. Индивидуальные характеристики в данном случае проблематично сформировать, их можно только выявить и развить. Результаты работы представителей данной группы, несомненно, важны и нужны, но ошибки в их деятельности не окажут значительного влияния на стабильность работы, так как результаты работы этих работников перепроверяются другими сотрудниками.

Одна из функций данных специалистов в организации – предотвращение рисков. Например, подразделения экономической безопасности, технического надзора и другие напрямую не обеспечивают рост доходов

и прибыли, но они могут определить возникновение негативных тенденций, ухудшающих положение предприятия. В случае возникновения риска специалисты подобных подразделений могут разработать план мероприятий, которые будут реализовывать сотрудники других подразделений. Поэтому уровень ответственности данных работников (или подразделений) определяется как низкий.

Третья группа – высокая ответственность при низком уровне сложности. Это рядовой персонал или «Солдаты». Представители данной группы не обладают существенными знаниями. Базовые навыки, необходимы для выполнения трудовых функций, могут быть сформированы в процессе обучения или стажировки (практики). Рядовой персонал, в отличие от представителей групп «Эксперты» и «Звезды», легко заменяем. Для оценки результативности работы рядового персонала применимы количественные методы и замеры, например, определение количества произведенной продукции в единицу времени, количества выполненных операций в единицу времени, фотохронометраж рабочего дня. Среди представителей данной группы могут встречаться работники, обладающие более высоким личным трудовым потенциалом, способностями к интеллектуальному или управленческому труду. Таких сотрудников необходимо выявлять и поддерживать их профессиональное развитие. В целом функции представителей данной группы необходимо оптимизировать путем автоматизации или механизации трудовых функций.

Четвертая категория персонала характеризуется низким уровнем ответственности и низкой сложностью исполняемых работ. Это так называемые «Винтики», которые можно легко заменить без заметных изменений качества и стабильности реализуемых в организации процессов. Основная работа представителей данной категории – рутинные, повторяющиеся процессы, которые могут быть оптимизированы или исключены. Ответственность за их работу зачастую несут руководители.

Обозначенные группы работников присутствуют в каждой организации. Более того, классификацию на основании параметров «сложность» и «ответственность» можно применить и к подразделениям. Анализ организационной структуры, результатов и выполняемых функций может показать, какие подразделения имеют низкий уровень ответственности и сложности выполнения задач, а значит, могут быть оптимизированы.

Сложность выполняемых задач или трудовых функций определяется такими компонентами, как: вид деятельности, разнообразие работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства. Для того, чтобы объективно оценить уровень сложности, предлагается использовать метод балльной оценки. По каждому из компонентов оценки определено три характеристики, каждой из которых присвоен балл в зависимости от сложности от 1 – минимальный уровень сложности, до 3 – высокая сложность. В таблице 1 представлены оценки компонентов, характеризующих сложность трудовых функций.

Таблица 1

Оценка сложности трудовых функций

| Компонент | Оценочные характеристики и количество баллов | | |
|-----------------------------------|--|--|---|
| | Низкий (1 балл) | Средний (2 балла) | Высокий (3 балла) |
| Вид деятельности | Информационно-технологическая деятельность | Аналитико-конструктивная деятельность | Организационно-административная деятельность |
| Разнообразие работ | Простые, повторяющиеся работы в пределах узкоспециализированной сферы деятельности | Работы, проводимые в масштабах подразделения | Выполнение работ, связанных с многообразием решаемых задач |
| Контролируемость выполнения работ | Выполнение работ под постоянным контролем | Выполнение работ при выборочном или периодическом контроле | Выполнение работ при отсутствии контроля |
| Масштаб и сложность руководства | Исполнительские функции | Руководство отделом | Руководство самостоятельными структурными подразделениями, состоящими из нескольких отделов |

Составлено авторами по материалам исследования

Суммируя оценки по всем компонентам, можно определить уровень сложности работ. Предлагается установить следующую шкалу оценок: 8-12 баллов – высокая сложность работ; 4-7 баллов – низкая сложность работ.

Все работники обладают определенным уровнем ответственности. Ответственность является признаком сложности работы и неотделима от содержания труда. Чем сложнее трудовые функции работника, тем выше уровень ответственности. Ответственность связана с влиянием трудовой деятельности на эффективность производства и возможные негативные последствия в случае допущения ошибки работником.

В таблице 2 представлены характеристики для оценки компонентов параметра «уровень ответственности».

Таблица 2

Оценка уровня ответственности работника

| Компонент | Оценочные характеристики и количество баллов | | |
|------------------------------|---|--|---|
| | Низкий (1 балл) | Средний (2 балла) | Высокий (3 балла) |
| Самостоятельность | Работник способен выполнять только обычные трудовые функции | Работник самостоятелен в отношении выбора вариантов выполнения трудовых функций | Работник самостоятельно организует свой труд и может организовать труд других сотрудников |
| Инициативность | Не проявляет инициативы | Проявляет инициативу в редких случаях, часто не осознает последствий внедрения инициативы | Проявляет инициативу часто, осознает последствия внедрения инициативы |
| Обязательность за результат | Выполняет трудовые функции, но за результат отвечает не лично, а руководитель | Отвечает за выполнение только строго отведенных трудовых функций | Несет ответственность за работу подразделения, отдела, осознает влияние результатов своего труда на общие результаты работы |
| Значимость результатов работ | Выполняет простые рутинные функции и повторяющиеся процессы | Выполняет трудовые функции на основании типовых документов, стандартов в рамках своих профессиональных компетенций | Выполняет технически или интеллектуально сложные трудовые функции, требующие аналитического мышления и профессионального суждения, которые несут большой вклад в общую работу |

Составлено авторами по материалам исследования

Для оценки уровня ответственности предлагается использовать следующую шкалу: 8-12 баллов – высокий уровень ответственности; 4-7 баллов – низкий уровень ответственности.

Применение предложенных шкал оценки позволяет определить высокий и низкий уровень каждого параметра (сложность и ответственность). В зависимости от комбинации результатов оценки формируются четыре группы персонала («Звезды», «Эксперты», «Солдаты», «Винтики»).

Предлагаемый метод балльной оценки относится к количественным методам оценки кадрового потенциала, направленным на определение значений и сопоставление характеристик, формирующих кадровый потенциал [2].

При оценке кадрового потенциала организации начинать необходимо с распределения элементов организационной структуры (подразделений и отдельных сотрудников) по группам матрицы «ответственность»/«сложность». Далее необходимо более детально проанализировать группы, характеризующиеся низким уровнем сложности. На данном этапе могут быть выявлены такие организационные проблемы, как неравномерность трудовой и управленческой нагрузки, дублирование функций, недостаток контроля одного процесса при избыточном контроле другого.

По результатам оценки необходимо принимать и реализовывать решения в отношении кадровой структуры, а именно: оптимизировать численность персонала подразделений, не обладающих высокой сложностью и ответственностью, так как их работа не оказывает существенного влияния на достижение организационного результата.

Для персонала, отличающегося сложностью выполняемых задач и высоким уровнем ответственности, разработка программ развития должна базироваться на рассмотрении групп элементов кадрового потенциала: ориентация на дело (уровень знаний, умений, навыков, компетентности и компетенции, общефизическое развитие, дисциплина), ориентация на власть (половозрастные характеристики, социально-профессиональный статус, организаторские способности и лидерские качества), ориентация на отношения с людьми (коммуникативные навыки, эмоциональная культура и эмоциональные способности, корпоративная идентичность). Как мы отмечали ранее, разработка программ развития кадрового потенциала на основе рассмотрения этих групп элементов имеет направленность на обеспечение стратегической согласованности [3].

Таким образом, оценка кадрового потенциала, в том числе подход, предложенный авторами, позволяет определить текущее состояние кадровых ресурсов и разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности работы организации за счет более качественного использования кадрового потенциала.

Библиографический список

1. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=15649#07905070142033046> (дата обращения: 05.01.2020).
2. Зиннурова, Ю. А., Широнова, Е. М. Практические технологии оценки кадрового потенциала // Вектор экономики. – 2020. – № 1 (43). – С. 90.
3. Зиннурова, Ю.А., Широнова, Е.М. Теоретические аспекты развития кадрового потенциала // Вестник университета. – 2019. – № 12. – С. 17–22.
4. Максимова, Л. В., Шойнхорова, В. Р., Максимов, И. С. Методы оценки кадрового потенциала сотрудников промышленных предприятий и предприятий сферы услуг // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2018. – № 1 (85). – С. 90-101.
5. Рябчук, П. Г., Федорова, К. А., Апухтин, А. С., Плужникова, И. И. Анализ современных методик оценки кадрового потенциала // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал. – 2017. – № 9 (103). – С. 20.
6. Судакова, Е. С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Науковедение. – 2014. – № 4 (23). – С. 97.

References

1. Metodicheskie rekomendatsii po otsenke slozhnosti i kachestva raboty spetsialistov (dlya ustanovleniya kvalifikatsionnykh kategorii i differentsiatsii dolzhnostnykh okladov) [Methodological recommendations for assessing the complexity and quality of work of specialists (to establish qualification categories and differentiation of official salaries)]. Legal reference system "ConsultantPlus". Available at: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=15649#07905070142033046> (accessed 05.01.2020).
2. Zinnurova Yu. A., Shironina E. M. Prakticheskie tekhnologii otsenki kadrovogo potentsiala [Practical technologies for personnel assessment]. Vektor ekonomiki, 2020, no.1 (43), p. 90.
3. Zinnurova Yu. A., Shironina E. M. Teoreticheskie aspekty razvitiya kadrovogo potentsiala [Theoretical aspects of human resources capacity development]. Vestnik Universiteta, 2019, no. 12, pp. 17-22. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-17-22.
4. Maksimova L. V., Shoinkhorova V. R., Maksimov I. S. Metody otsenki kadrovogo potentsiala sotrudnikov promyshlennykh predpriyatii i predpriyatii sfery uslug [Methods for assessing the human potential of employees of industrial and service enterprises]. Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie. 2018, no. 1 (85), pp. 90-101.
5. Ryabchuk P. G., Fedorova K. A., Apukhtin A. S., Pluzhnikova I. I. Analiz sovremennykh metodik otsenki kadrovogo potentsiala [Analysis of modern methods for assessing personnel potential]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: Elektronnyi nauchnyi zhurnal [Management of Economic Systems: Scientific Electronic Journal], 2017, 9 (103), p. 20.
6. Sudakova E. S. Otsenka trudovogo potentsiala personala: podkhody, metody, metodika [Assessment of the labor potential of personnel: approaches, methods, technique]. Naukovedenie, 2014, no. 4 (23), p. 97.