

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 331.108.2

РАХМАНОВА С.А.
магистрантка КНУ им.Ж.Баласагына

Аннотация: Данная статья посвящена изучению вопроса анализа кадрового потенциала организации и направления повышения эффективности его использования. А также данное исследование рассматривает методы анализа кадрового потенциала и существующих проблем при использовании этих методов.

Ключевые слова: оценка персонала, кадровый потенциал, трудовой потенциал, методы оценки персонала.

Актуальностью темы, исследуемой в данной статье, основана тем, что в связи с экономическими изменениями все больше и больше менеджеров организаций обращают внимание на свой персонал, осознавая его ценность. Многие менеджеры стали понимать, что улучшив использование трудовых ресурсов организации, может иметь хорошую позицию на рынке выпускаемого продукта, быть конкурентоспособными и при этом иметь хорошую прибыль. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, организация не может успешно и динамично развиваться. Именно человеческий капитал является ключевым звеном в конкурентоспособности организации ее экономическом росте и эффективности деятельности организации. Сотрудники любой организации являются ресурсом, с помощью которого может быть достигнуто его конкурентное преимущество на рынке, потому что именно люди являются носителями технологий, которые реализуют стратегические цели организации и во многом эффективность данного процесса. Таким образом, любой экономический анализ организации не обходится без анализа кадрового потенциала организации.

Итак, целью данной статьи является исследование понятия кадрового потенциала организации, рассмотрение методов анализа кадрового потенциала и существующих проблем при использовании этих методов.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Каждый специалист обладает трудовым потенциалом – совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основные задачи анализа человеческих ресурсов – это изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами в

целом, а также по категориям, профессиям; расчет и оценка показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более эффективного их использования.

Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации, которые решают определенные задачи.

Анализ научной литературы показал, что проблемам управления кадровым потенциалом организации и системе поиска и отбора кадров уделяется недостаточное внимание. Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления кадровым потенциалом в организациях.

Для разработки программы по развитию кадрового потенциала любой организации необходимо, прежде всего - определить основные понятия и сущность кадрового потенциала, затем рассмотреть основные факторы, влияющие на формирование и развитие кадрового потенциала.

На современном этапе развития бизнес-технологий, ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными, технологическими, являются человеческие ресурсы. Организации конкурируют, в том числе на уровне профессионального развития своих сотрудников - их знаний, умений, навыков. Для наиболее разумного и эффективного использования этого ресурса необходимо правильно его оценить. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Рассмотрим наиболее применяемые методы оценки кадрового потенциала. *Management by Objectives* (управление по целям) - управление результативностью. Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Система «360 градусов» была создана с целью повышения объективности оценки кадрового потенциала. В ходе оценки предполагается, что опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника. Процедура проводится в виде опросника, на основании которого проводится анкетирование, по результатам которого проводится анализ результатов и разрабатывается план развития. Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте.

Методы оценки персонала в наибольшей степени относятся к эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений. В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца». Методы эмпирических исследований принято разделять на количественные и качественные. [7, с.294] Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является *анкетирование*. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте

использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Еще одним важным методом оценки персонала являются *тесты способностей*. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи.

Следует отметить то основной проблемой при использовании вышеперечисленных методов оценки кадрового потенциала, то, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и только потом стали использоваться на предприятиях для оценки персонала. Однако эти методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии.

В противоположность количественным выделяют качественные методы анализа кадрового потенциала, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Одним из наиболее часто применяемых методов является *интервью*. Метод интервью отличается строгой организованностью - специалист, который проводит интервью, задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. Различаются биографическое, поведенческое и ситуационное интервью.

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего, это относится к *бизнес-кейсам*. Бизнес кейс - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. Но самое главное - в кейсе то, что формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании.

Таким образом, проанализировав существующие методы оценки кадрового потенциала можно сделать вывод о том, что на основной проблемой при использовании этих методов, большинство специалистов при оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако, прежде всего, важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям действительности местных предприятий. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компании.

Список литературы:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
2. Основы туризма: учебное пособие для вузов по специальности " Туризм" / М.А. Рындач; под ред. С.Н. Смоленского. - Москва: Наука Спектр, 2012.
3. Балдин И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. - Минск: БГЭУ, 2007. - 306 с.
4. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. - Мн.: Мисанта, 2009. - 624 с.
5. Управление персоналом: учебное пособие [доп. МО РБ] / Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. - Мн.: ИВЦ Минфина, 2009. - 520 с.

6. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме: Учеб. пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр, 2009. - 447 с.
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент в туризме: Учеб. пособие. - Мн.: БГЭУ, 1999. - 644 с.
8. Беяцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. - 3-е изд. - Мн.: Экоперспектива, 2010. - 352 с.
9. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. 2005. - 286 с.
10. Третьякова Е.П. Оценка трудового потенциала организации. Менеджмент в России и за рубежом, 2009. №1. С.136-143