

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/128EVN614.pdf>
DOI: 10.15862/128EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/128EVN614>)

УДК 331.108

Пешкова Ксения Евгеньевна

ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения»
Сахалинский институт железнодорожного транспорта
Россия, Южно-Сахалинск¹
Старший преподаватель
E-mail: OksanaPesh@yandex.ru

Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности

Аннотация. В данной статье автор исследует общие тенденции использования методов оценки высокопотенциальных сотрудников. Для организаций достаточно актуально не только сохранение, но и развитие, а также максимально эффективное использование кадрового потенциала. Исследования свидетельствуют о том, что непрерывный рост организации связан с программами привлечения, удержания, и эффективного использования человеческих ресурсов. Главным в этих процессах является объективная, надежная и статистически валидная оценка кадрового потенциала. Исследование позволяет сделать вывод о том, что недостаточное использование оценочных технологий и интеграции данных о потенциале сотрудников в программы управления человеческими ресурсами и программы развития приводит к ограничению способностей компаний в полном объеме использовать данные о высокопотенциальных сотрудниках в контексте принятия кадровых решений и взаимосвязи с бизнес-результатами.

Ключевые слова: Оценка персонала; управление человеческими ресурсами; кадровый потенциал; планирование преемственности; оценка кадрового потенциала; высокопотенциальные сотрудники; управление талантами.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Пешкова К.Е. Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6
<http://naukovedenie.ru/PDF/128EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/128EVN614

¹ 693007, Южно-Сахалинск, ул. Поповича, 59-79

Задачей первостепенной важности является сохранение и усиление роста эффективности и производительности труда в современных условиях постоянно усложняющейся деловой среды, исчезновения информационных барьеров и стремительного технического прогресса [5, стр. 3]. Поэтому проблема эффективного управления человеческими ресурсами становится все более насущной. Любой компании, какая бы сфера ее деятельности не была, необходимы способные, обученные сотрудники, «при этом во внимание необходимо принимать не только ключевые и руководящие кадры» [9]. Для организаций достаточно актуально не только сохранение, но и развитие, а также максимально эффективное использование кадрового потенциала.

В условиях ограничения рынка труда на первый план работы с персоналом выходят вопросы формирования собственного кадрового резерва [7, стр. 116]. В современных стремительно изменяющихся условиях у руководителей компаний не всегда получается заметить потенциал своих сотрудников, а также определить механизмы развития сотрудников на лидерских позициях. По этой причине основное внимание уделяется привлечению сотрудников извне, а не на поиск и развитие талантливых сотрудников внутри компании. В результате компании получают сотрудников, которых необходимо не только мотивировать, но и развивать с учетом сферы деятельности компании.

Исследования показывают, что достижение целей и устойчивый рост прочно связаны со способностью организации привлекать, удерживать, развивать и использовать лучшие таланты на рынке [8, стр. 3]. Поэтому формирование программы развития кадрового потенциала является актуальной проблемой. Преимущества развития собственных сотрудников, и методологическая база управления преемственностью достаточно подробно рассмотрены в работах Одегова Ю. Г., Руденко Г. Г. [2, 3], Максимцева И.А., Горелова Н.А. [6], Ивановой С. [5].

William C. Vyham, Audrey B. Smith, Matthew J. Paese отмечают, что наиболее желателен такой подход в управлении персоналом, при котором выращивание и удержание талантливых и квалифицированных сотрудников осуществляется внутри организации. Отыскав эффективные способы выращивания собственных талантов, в которых нуждается компания, она, тем самым, сократит время и ресурсы, необходимые для привлечения талантов извне. А также сможет эффективнее удерживать своих лучших и наиболее квалифицированных сотрудников [10, стр. 14].

Проведенное исследование, основанное на данных результатов анкетирования специалистов в области управления персоналом (Таблица 1), представляющих организации Сахалинской области, свидетельствует о том, что большая часть респондентов выражает согласие с утверждением о том, что программы управления персоналом участвует в процессе реализации стратегии развития организации (в 2013 г. 69% опрошенных согласились с данным утверждением). Среди сложностей, возникающих в процессе управления человеческими ресурсами, респонденты отметили, что организация испытывает затруднения в поиске высококвалифицированных сотрудников (это отметили 84% респондентов). На рынке квалифицированного труда наблюдаются сложности в поиске локальных талантов, а по ряду специальностей существует дефицит. Данный факт несомненно вызывает конкуренцию за рабочую силу, и в первую очередь на должности, требующие определенных навыков и профессионализма.

Кроме того, значительная часть респондентов отмечает недостаточный уровень компетенций у сотрудников и уделяет повышенное внимание рассмотрению рисков, которые могут в связи с этим возникнуть.

Таблица 1

Общие тенденции в процессах управления персоналом

Утверждение, приведенное в анкете	Количество респондентов, давших положительный ответ (в %)			
	2012	2013	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Управление человеческими ресурсами организации участвует в процессе реализации стратегии развития организации	65	69	4	106
Организация испытывает сложности в поиске высококвалифицированных сотрудников	79	84	5	106
Организация в большей степени ориентирована на поиск и развитие талантов внутри, чем найм извне	45	51	6	113
В организации используются методы оценки персонала как части программы управления человеческими ресурсами	56	67	11	119

(составлено автором)

Намечена тенденция к увеличению количества организаций, ориентированных на поиск квалифицированных и высокопотенциальных сотрудников внутри компании (в 2013 г. темп прироста составил 13% по сравнению с 2012 г.). Это косвенно подтверждает факт недостатка высококвалифицированных и высокопотенциальных специалистов на рынке труда и обуславливает желание выращивать таланты внутри компаний.

Большая часть специалистов отметили, что в организации используются методы оценки персонала как часть программы управления человеческими ресурсами (67% в 2013 г. по сравнению с 56% в 2012 г.).

Среди респондентов, сообщивших об использовании организациями методов оценки персонала как части программы управления персоналом, 68% отметили, что данные методы используются при приеме на работу, и лишь 37% указали, что методы оценки применяются после приема специалиста на работу (Таблица 2). Тем не менее, стоит отметить общую тенденцию к увеличению применения оценочных методов в процессах отбора специалистов при приеме на работу и после найма (темпы прироста составляют 10% и 9% соответственно).

Таблица 2

Общие тенденции использования методов оценки высокопотенциальных сотрудников

Утверждение, приведенное в анкете	Количество респондентов, давших положительный ответ (в %)			
	2012	2013	Абсолютное изменение	Относительное изменение
В организации используются методы оценки персонала при приеме на работу	62	68	6	110
В организации используются методы оценки персонала после приема на работу (для принятия решений об участии в программе развития и решений по продвижению)	34	37	3	109
В организации используется модель компетенций как часть программы по управлению человеческими ресурсами	36	42	6	117
В организации имеется программа по выявлению и развитию высокопотенциальных сотрудников	28	29	1	104
В организации используется имеющаяся программа по развитию высокопотенциальных сотрудников	20	21	1	105

(составлено автором)

Следует также отметить, что наблюдается рост числа организаций, использующих модель компетенций в программах управления персоналом (42% в 2013 г. по сравнению с 36% в 2012 г.). Среди возможных причин роста числа организаций, использующих модель компетенций, следует отметить изменения, внесенные в Трудовой кодекс Российской Федерации, который был дополнен статьей 195.1 Понятия квалификации работника, профессионального стандарта. В данной статье определение термина «квалификация работника» и «профессиональный стандарт».

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности². Таким образом, профессиональные стандарты определяют квалификационную структуру, основанную на определении должностных обязанностей работников и требований, которые предъявляются к компетенциям, умениям, навыкам, знаниям и профессиональному опыту, а также характеризуют профессиональную деятельность специалистов, которые имеют различные квалификационные уровни.

Говоря о требованиях к уровню образования, который установлен в профессиональном стандарте, стоит отметить, что его подтверждением будут являться документы об образовании. Если же вести речь о знаниях, умениях, компетенциях и профессиональных навыках, то их необходимо оценивать. Один из возможных путей – это привлечение специалистов (экспертов) по оценке. Оценка персонала предоставляет возможности для определения сильных профессиональных качеств, недостаточной сформированных компетенций каждого

² Трудовой кодекс Российской Федерации, ст. 195.1

сотрудника, а также определить ряд мер по их устранению и выявить возможный потенциал роста.

Эта оценка, по мнению ученых и практиков, является основным инструментом в управлении персоналом, в том числе в управлении программами развития преемственности.

Число респондентов, отметивших наличие программы по выявлению высокопотенциальных сотрудников и развитию преемственности составило треть от общего числа специалистов, указавших на то, что их организациями используются методы оценки персонала. И лишь каждый пятый респондент отметил, что такие программы используются на практике (21% ответивших в 2013 г.).

Стоит отметить, что данные исследования указывают на то, что инструменты оценки, используемые организациями при отборе персонала, применяются примерно в два раза чаще, чем после приема на работу.

Низкие значения показателей использования методов оценки персонала после приема на работу свидетельствуют о том, что при принятии решений об участии в программе развития и решений по продвижению сотрудников организации в большей степени используют субъективные критерии или данные о предыдущих достижениях, которые могут быть не актуальными.

Среди методов оценки, используемых организациями специалисты отметили оценку резюме, собеседование, анкетирование, тестирование, экспертную оценку, экзамен, рейтинг, метод стандартных оценок, «метод 360⁰», управление посредством целей, «ассесмент-центр» (Таблица 3).

Таблица 3

Методы оценки, наиболее часто используемые организациями

Используемый метод оценки	Количество респондентов, давших положительный ответ (%)
Оценка резюме	95
Собеседование	97
Анкетирование	73
Тестирование	56
Экспертная оценка	21
Экзамен	19
Рейтинг	39
Метод стандартных оценок	22
«Метод 360 ⁰ »	18
«Ассесмент-центр»	13

(составлено автором)

Сравнительно низкие показатели использования объективных инструментов оценки свидетельствуют о том, что организации все еще используют субъективные критерии. Учитывая разнообразие методов оценки и возможностей применения данных результатов оценки после приема на работу необходимо отметить, что у организаций имеется возможность повысить эффективность в области управления человеческими ресурсами и в частности в процессе управления преемственностью.

Очевидно, что в современной обстановке в сфере бизнеса, в условиях постоянно изменяющихся правил становится необходимым, используя информацию о компетенциях, программы развития и объективные данные о персонале, выращивать собственные таланты

внутри. Необходимо делать ставку на самых перспективных сотрудников, обладающих высоким потенциалом, которые и предоставят компании конкурентное преимущество. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств, желания и удовлетворения трудом в значительной мере зависит эффективность функционирования предприятия [1, стр. 45].

В любой организации имеются сотрудники, которые способны за счет своих способностей, личностных качеств, приобретенных навыков и умений выполнить работу лучше, чем другие. Необходимо определять совокупность личностных качеств и компетенций сотрудников, которые важны для достижения целей организацией. Кроме того, необходимо выбирать методы оценки, которые бы позволили максимально точно выявить талантливых, высокопотенциальных сотрудников внутри компании. Планирование преемственности является необходимым условием для реализации стратегии развития организации, и осуществляет поддержку производительности организации [4].

Кадровый потенциал сотрудника – это совокупность врожденных и приобретенных возможностей (способностей), умений и навыков конкретного сотрудника, которые используются или могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства и достижения целей организации (как настоящих, так и будущих).

Подготовка сотрудников на всех уровнях, которые в перспективе обеспечат компании постоянный рост эффективности готовы занять ключевые позиции – задача программы планирования преемственности, являющейся частью программы управления талантами.

Для успешного управления планированием преемственности необходимым является отбор навыков, которые требуются организации. Необходимым так же является применение модели компетенций, представляющей из себя описание знаний, опыта, навыков, мотиваций, которые сделают конкретного сотрудника способным занять ключевую позицию.

Следующим этапом является выявление высокопотенциальных и эффективных сотрудников, способных занять позицию следующего уровня потенциала. Главным в процессах развития и эффективного использования человеческих ресурсов выступает объективная, надежная оценка персонала, личностных и профессиональных особенностей работников, управленческих способностей, потенциала, которые существенно влияют на эффективность деятельности. Получение достоверных результатов оценки потенциального работника является весьма актуальной проблемой.

Исследование, проведенное Institute for Corporate Productivity совместно с ASTD в 2010 году показало, что программы планирования преемственности могут страдать от недостатка показателей, который позволили бы следить за результатами (проблемы в этой области отметили 25% респондентов) [9].

Оценку сотрудников необходимо осуществлять на всех уровнях, важно выявить компетенции, которые не заполнены в данной компании. Наряду с оценкой эффективности следует проводить и оценку потенциала, будущих возможностей сотрудника.

Далее устанавливается индивидуальный потенциал более высокого уровня, для достижения которого следует установить индивидуальный план развития. После анализа собранной информации принимается решение по включению сотрудника в пул талантов.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что большинство компаний понимают, что будущий успех зависит от выявления, удержания и развития высокопотенциальных сотрудников, но используют методы оценки персонала как часть программы управления человеческими ресурсами около 70 % организаций. Около половины из числа данных респондентов сообщили об использовании методов оценки персонала после

приема на работу. И лишь каждый пятый сообщил о том, что в организации имеется и используется программа по выявлению и развитию высокопотенциальных сотрудников. Тем не менее, выявлена тенденция к повышению долей респондентов, давших положительный ответ по каждому из этих показателей.

Исследование позволяет сделать вывод о том, что недостаточное использование оценочных технологий и интеграции данных о потенциале сотрудников в программы управления человеческими ресурсами и программы развития приводит к ограничению способностей компаний в полном объеме использовать данные о высокопотенциальных сотрудниках в контексте принятия кадровых решений и взаимосвязи с бизнес-результатами. Необходимо использование проверенных и надежных инструментов оценки компетенций, которые позволили бы делать предположение о будущих успехах. Имеется множество способов оценки, вопрос состоит в том, какие именно методы и инструменты оценки использовать. На следующим этапом исследования будет осуществлен анализ используемых методов оценки персонала и выявление связи между результатами оценки и успехов в деятельности на уровне сотрудника и организации в целом.

В заключение стоит отметить, что использование объективных показателей может стать основой для планирования кадровых решений, выявления потребностей в обучении и развитии, а также создания планов преемственности. Оценочные мероприятия дают руководителю основание для принятия решений по управлению человеческими ресурсами, способствуют развитию организации. Оценка персонала предоставляет возможность выявить, какие компетенции недостаточно развиты и составить план по устранению пробелов, позволяет определить уровень знаний, способностей, навыков, сильные и слабые стороны, а также потенциал роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гонова А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. – 2009. - №7.
2. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 513 с.; - 1000 экз. - ISBN: 978-5-9916-2505-0.
3. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник для вузов – М.: Издательство Юрайт, 2014 г. – 444 с.; - ISBN: 978-5-9916-3043-6.
4. Пешкова К. Е., Горева А. В. Теоретические аспекты оценки кадрового потенциала в современных условиях // Экономика и социум: электронное научно-практическое периодическое издание. – 2014. - №2(11). Режим доступа: [http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_11_may/Peshkova%20K.E.,%20Goreva%20A.%20V.%20\(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_11_may/Peshkova%20K.E.,%20Goreva%20A.%20V.%20(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf).
5. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Текст] / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий – М.: Альпина Паблишер, 2014 г. - 279 с.; 21,5 см. - 1000 экз. – ISBN 978-5-9614-4720-0, 978-5-9614-1126-3, 978-5-9614-1429-5, 978-5-9614-1769-2, 978-5-9614-4582-4.
6. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник для бакалавров / под ред. Максимцев И.А., Горелов Н.А. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт 2014. - 525 с. - ISBN: 978-5-9916-3664-3.
7. Фокин К. Б. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №6.
8. Юджин Берк, Рей Гленно. Аналитическое исследование глобального рынка труда [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.shl.ru/images/stories/Talent_report-2013.pdf.
9. Carol Morrison is a senior research analyst for the Institute for Corporate Productivity. The Learning-Succession Connection [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.clomedia.com/articles/the-learning-succession-connection>.
10. William C. Byham, Audrey B. Smith, Matthew J. Paese. Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent [Текст] / Financial Times Prentice Hall Prentice-Hall, Inc/ Upper Saddle River, NJ 075458.

Рецензент: Леонтьев Рудольф Георгиевич, профессор кафедры «Финансы и бухгалтерский учет», доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Дальневосточный государственный университет путей сообщения».

Peshkova Kseniya Evgen'evna
Sakhalin Institute of Railways in Yuzhno-Sakhalinsk
Russia, Yuzhno-Sakhalinsk
E-mail: OksanaPesh@yandex.ru

Trend analysis of using human resources evaluation techniques for succession planning

Abstract. This article deals with the common tendency to using the high-potential personnel evaluation techniques. It is important for enterprises not merely to keep the human resources available but also to develop and make the best possible use of it. Survey figures that the continuous development of a company is connected with the programs of recruitment, retention and effective use of people as a resource. The key point in these processes is the objective, reliable and statistically valid estimation of human potential. The conclusion can be drawn from the study that under-utilization of evaluation techniques as well as data integration on the human potential into the HR management and development programs results in the limited efficiency of a company. Consequently, the company fails to exploit fully its data on the high-potential staff for the purposes of personnel decision-making and co-relation with its business results.

Keywords: evaluation of staff; human resources management; human resources; succession planning; assessment of personnel potential; high-potential the staff; talent management.

REFERENCES

1. Gonova A. Prioritetnye napravleniya kadrovoy politiki v sovremennykh usloviyakh // Problemy teorii i praktiki upravleniya. Mezhdunarodnyy zhurnal. – 2009. - №7.
2. Odegov Yu. G., Rudenko G. G. Upravlenie personalom [Tekst]: uchebnik dlya bakalavrov– M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2014. – 513 s.; - 1000 ekz. - ISBN: 978-5-9916-2505-0.
3. Odegov Yu. G., Labadzhyan M. G. Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie [Tekst]: uchebnik dlya vuzov – M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2014 g. – 444 s.; - ISBN: 978-5-9916-3043-6.
4. Peshkova K. E., Goreva A. V. Teoreticheskie aspekty otsenki kadrovogo potentsiala v sovremennykh usloviyakh // Ekonomika i sotsium: elektronnoe nauchno-prakticheskoe periodicheskoe izdanie. – 2014. - №2(11). Rezhim dostupa: [http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_11_may/Peshkova%20K.E.,%20Goreva%20A.%20V.%20\(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_11_may/Peshkova%20K.E.,%20Goreva%20A.%20V.%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf).
5. Razvitie potentsiala sotrudnikov: Professional'nye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii [Tekst] / Svetlana Ivanova, Dmitriy Boldogoev, Emma Borchaninova, Anna Glotova, Oksana Zhigiliy – M.: Al'pina Pabliher, 2014 g. - 279 s.; 21,5 sm. - 1000 ekz. – ISBN 978-5-9614-4720-0, 978-5-9614-1126-3, 978-5-9614-1429-5, 978-5-9614-1769-2, 978-5-9614-4582-4.
6. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Tekst]: Uchebnik dlya bakalavrov / pod red. Maksimtsev I.A., Gorelov N.A. - 2-e izd., per. i dop. - M.: Izdatel'stvo Yurayt 2014. - 525 s. - ISBN: 978-5-9916-3664-3.
7. Fokin K. B. Formirovanie kadrovogo rezerva rukovoditeley: osnovnye podkhody // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2008. - №6.
8. Yudzhin Berk, Rey Glenno. Analiticheskoe issledovanie global'nogo rynka truda [Elektronnyy resurs] / Rezhim dostupa: http://www.shl.ru/images/stories/Talent_report-2013.pdf.
9. Carol Morrison is a senior research analyst for the Institute for Corporate Productivity. The Learning-Succession Connection [Elektronnyyresurs] / Rezhim dostupa: <http://www.clomedia.com/articles/the-learning-succession-connection>.
10. William C. Byham, Audrey B. Smith, Matthew J. Paese. Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent [Tekst] / Financial Times Prentice Hall Prentice-Hall, Inc/ Upper Saddle River, NJ 075458.