

УДК 331.108

*О. Н. Алферина*

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: olga.alferina@mail.ru

## ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО РАЗВИТИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, персонал организации, трудовые ресурсы, оценка, развитие.

Ключевым фактором эффективного функционирования любой организации являются кадры – коллектив людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность для достижения общих целей. При этом кадровый потенциал как совокупность количественных и качественных характеристик, способностей и возможностей работников, применение которых обеспечивает достижение поставленных целей, требует детального анализа. В статье проведено исследование кадрового потенциала ООО «Инфо-контент», осуществляющего деятельность по обработке телефонных вызовов, состава и структуры трудовых ресурсов по ряду признаков, а также показателей их движения в динамике за пять лет. Изучена система обучения кадров организации, рассмотрены основные виды и формы подготовки сотрудников, определены возможности дальнейшего развития кадрового потенциала с учетом зарубежного опыта и современных тенденций цифровизации экономики.

*O. N. Alferina*

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk,  
e-mail: olga.alferina@mail.ru

## RESEARCH OF THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES AND ITS DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

**Keywords:** personnel potential, organization personnel, labor resources, evaluation, development.

The key factor in the effective functioning of any organization is personnel – a team of people who work together to achieve common goals. At the same time, personnel potential as a set of quantitative and qualitative characteristics, abilities and capabilities of employees, the use of which ensures the achievement of the set goals, requires a detailed analysis. The article studies the personnel potential of Info-content LLC, which operates in the processing of telephone calls, the composition and structure of labor resources for a number of characteristics, as well as indicators of their movement in dynamics over five years. The organization's personnel training system was studied, the main types and forms of employee training were considered, the possibilities for further development of human resources were identified, taking into account foreign experience and modern trends in the digitalization of the economy.

### Введение

Успешная и конкурентоспособная деятельность любой современной организации, независимо от масштабов производства и вида экономической деятельности, обеспечивается эффективной системой развития кадрового потенциала.

Необходимо отметить, что эффективность современного бизнеса напрямую зависит от уровня развития и использования кадрового потенциала. Это обуславливает тот факт, что исследованием проблем развития кадрового потенциала организации занимаются многие ученые. Большое внимание отдельным аспектам развития кадрового по-

тenciала уделено в научных трудах таких исследователей как А.М. Асалиев, Н.О. Головань, Ю.А. Зиннурова, А.А. Лазарева, Л.В. Максимова и др. Однако разрозненность взглядов в области теоретических подходов и практических рекомендаций по оценке кадрового потенциала организации, отсутствие комплексного решения проблемы затрудняет обоснование рациональных приемов развития кадрового потенциала. Таким образом, современные проблемы оценки и развития кадрового потенциала организаций, связанные с отсутствием комплексной методологии, определяют актуальность и своевременность проведения исследования.

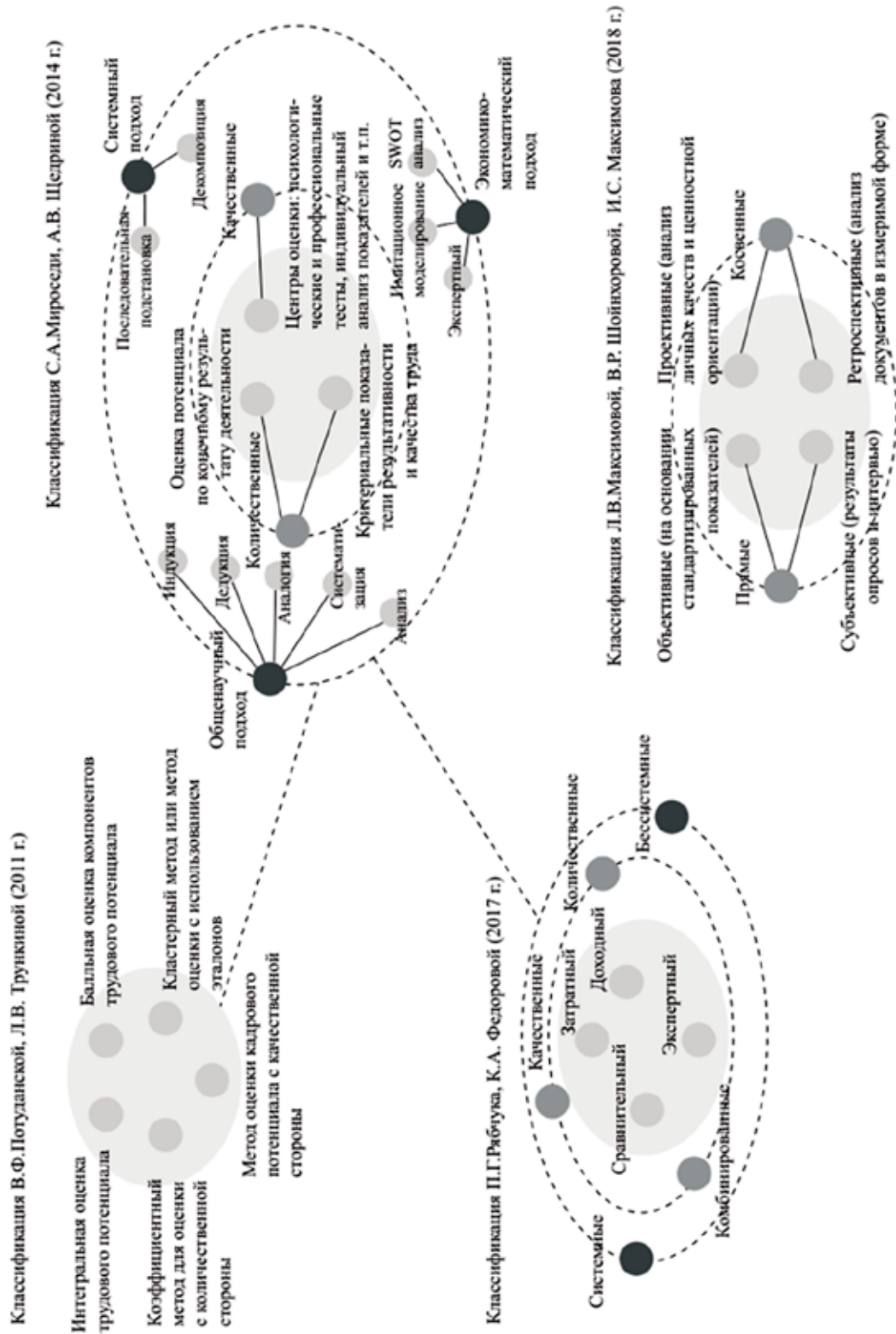


Рис. 1. Хронология развития методов и подходов (классификации) оценки кадрового потенциала [1, с. 7]

Цель исследования: провести исследование кадрового потенциала организации и определить возможности его дальнейшего развития.

### Материал и методы исследования

В экономической литературе представлено большое разнообразие методов и подходов к оценке кадрового потенциала. В обобщенном виде они отражены на рис. 1.

По мнению большинства исследователей [2, 3], ключевыми методами исследования предусмотрен расчет и анализ количественных и качественных показателей, характеризующих кадровый потенциал организации.

Преимущества количественного анализа – объективность, возможность описания различных явлений с помощью методов статистики. Недостаток – ограниченность – может быть использован исключительно для измеряемых величин, ограничен определенными правилами.

Преимущества качественного анализа – не имеет каких-либо четких ограничений и правил, данный метод выступает многогранным и широким по своим возможностям; более углубленное понимание сущности исследуемого явления или объекта. Недостаток – присутствие некоторой субъективности в результатах.

Количественный анализ кадрового потенциала предполагает, прежде всего, исследование показателей его наличия (численного состава) и движения.

Качественная характеристика кадрового потенциала организации отражает степень развития способностей, качеств (личностных, деловых, профессиональных) отдельных работников, их соответствие выполняемым трудовым функциям согласно занимаемой должности и месту работы, творческие, креативные способности и т.п. При этом качественная характеристика кадрового потенциала может быть исследована при помощи определенных количественных показателей. Так, например, можно проанализировать образовательный уровень персонала как отношение численности персонала с высшим образованием к среднесписочной численности.

Таким образом, существуют различные подходы к оценке кадрового потенциала, а также методы, отличающиеся своей спецификой. Однако именно комплексный подход позволит, на наш взгляд, получить наиболее полное представление о состоянии кадрового потенциала организации, уровне его развития.

Исследование кадрового потенциала и организации его развития было проведено нами на основе аналитических материалов ООО «Инфо-контент», осуществляющей деятельность по обработке телефонных вызовов.

### Результаты исследования и их обсуждение

Исследование кадрового потенциала организации предполагает, прежде всего, анализ ее кадрового состава. Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что общее количество сотрудников ООО «Инфо-контент» увеличилось в рассматриваемом периоде (с 2016 г. по 2020 г.) в 5,1 раза или на 388 человек, причем рост численности наблюдался по всем категориям сотрудников. Так, количество старших менеджеров проектов увеличилось в 4,6 раза или на 18 человек, ведущих консультантов – в 3 раза (на 20 человек), консультантов – в 7 раз (на 316 человек), что свидетельствует об увеличении количества реализуемых организацией проектов, а соответственно и потребности в трудовых ресурсах, обеспечивающих их осуществление. В результате возросла и потребность в специалистах по подбору персонала, его обучению. Так, численность специалистов по подбору персонала в анализируемом периоде увеличилась в 5 раз (на 4 человека), а специалистов отдела обучения – в 2,5 раза (на 9 человек).

Анализ общей динамики состава и структуры персонала ООО «Инфо-контент» по функциональным группам (табл. 2) позволяет отметить, что в 2016 – 2020 гг. в организации возросла доля консультантов с 67,0% до 82,8% при сокращении долей таких функциональных групп как руководители и специалисты, при этом в абсолютном значении наблюдался прирост численности сотрудников по данным функциональным группам (+24 и +28 человек соответственно), следовательно, численность консультантов в рассматриваемом периоде увеличивалась гораздо более высокими темпами.

По гендерному признаку в составе персонала организации явно преобладают женщины. Их численность с 2016 года по 2020 год увеличилась с 84 до 394 человек (в 4,7 раза). Количество мужчин в рассматриваемом периоде увеличилось с 10 до 88 человек (в 8,8 раза), то есть в большей степени, однако в доле соотношении они явно уступают женской части трудовых ресурсов организации.

Таблица 1

Кадровый состав ООО «Инфо-контент», чел.

Должность	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение 2020 г. к 2016 г.	
						абсолютное	относительное, раз
Директор	1	1	1	1	1	–	–
Старший менеджер проекта	5	6	11	13	23	+18	4,6
Специалист отдела мониторинга	6	7	11	14	16	+10	2,7
Специалист отдела анализа и планирования	2	4	6	6	6	+4	3
Специалист отдела обучения	6	9	10	13	15	+9	2,5
Специалист отдела кадров	2	2	3	3	3	+1	1,5
Специалист по подбору персонала	1	2	3	4	5	+4	5
Руководитель проекта	3	5	5	5	5	+2	1,7
Руководитель группы	5	6	8	9	9	+4	1,8
Ведущий консультант	10	14	18	26	30	+20	3
Консультант	53	90	147	231	369	+316	7
Всего сотрудников	94	146	223	325	482	+388	5,1

Таблица 2

Состав и структура персонала ООО «Инфо-контент» по функциональным группам

Функциональная группа	2016 год		2017 год		2018 год		2019 год		2020 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	14	14,9	18	12,3	25	11,2	28	8,6	38	7,9
Специалисты	17	18,1	24	16,5	33	14,8	40	12,3	45	9,3
Консультанты	63	67,0	104	71,2	165	74,0	257	79,1	399	82,8
Всего сотрудников	94	100,0	146	100,0	223	100,0	325	100,0	482	100,0

Анализ состава и структуры персонала ООО «Инфо-контент» по возрасту позволяет сделать вывод, что в 2016 – 2020 гг. наблюдалось увеличение численности персонала всех возрастных групп. Однако, если в 2016 году преобладала доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет – 53,2%, то к 2020 году она постепенно сократилась до 33,4%, уступив место доли сотрудников в возрасте от 21 до 30 лет (38,8%). Следовательно, руководство ООО «Инфо-контент» отдает предпочтение найму молодых сотрудников как более перспективных, что неизбежно отражается на изменении уровня образования кадров.

Анализ данных табл. 3 показывает, что в 2016 году основная доля сотрудников организации имела высшее профессиональное образование (72,3% или 68 человек), количество сотрудников со средним и начальным

профессиональным образованием было незначительным. Однако уже в 2020 году ситуация существенно изменилась, доля сотрудников, имеющих высшее образование, сократилась до 45,2%, при этом доля сотрудников со средним (полным) общим образованием возросла до 23,9%. Также увеличились доли сотрудников со средним профессиональным, неполным высшим, начальным профессиональным образованием.

Политика омоложения кадров и найма более молодых сотрудников привела к тому, что существенно изменилась и структура персонала организации по стажу работы. Так, если в 2016 году большая часть сотрудников (59,6% или 56 человек) имела опыт работы от 1 года до 3-х лет, то в 2020 году большая часть сотрудников имела опыт работы менее 1 года (44,8% или 216 человек).

Таблица 3

Состав и структура персонала ООО «Инфо-контент» по уровню образования

Уровень образования	2016 год		2017 год		2018 год		2019 год		2020 год	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
ВПО	68	72,3	96	65,8	133	59,7	173	53,2	218	45,2
СПО	15	16,0	26	17,8	41	18,4	54	16,6	97	20,1
Неполное ВО	3	3,2	4	2,7	7	3,1	13	4,0	26	5,4
Среднее (полное) общее образование	5	5,3	8	5,5	27	12,1	60	18,5	115	23,9
Начальное ПО	3	3,2	12	8,2	15	6,7	25	7,7	26	5,4
Всего сотрудников	94	100,0	146	100,0	223	100,0	325	100,0	482	100,0

Таблица 4

Показатели движения кадров ООО «Инфо-контент»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение 2020 г. к 2016 г.	
						абсолютное	относительное, раз
Принято, чел.	26	70	79	103	216	+190	8,3
Уволено, чел.	7	21	28	34	42	+35	7,0
Коэффициент приема кадров	0,28	0,48	0,35	0,32	0,45	+0,17	1,6
Коэффициент выбытия кадров	0,07	0,14	0,13	0,10	0,09	+0,02	1,3
Коэффициент общего оборота кадров	0,35	0,62	0,48	0,42	0,54	+0,19	1,5
Коэффициент замещения кадров	0,20	0,34	0,23	0,21	0,36	+0,16	1,8
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,14	0,13	0,10	0,09	+0,02	1,3
Коэффициент стабильности кадров	0,93	0,86	0,87	0,90	0,91	-0,02	0,98
Коэффициент восполнения кадров	3,71	3,33	2,82	3,03	5,14	+1,43	1,4

Анализ показателей движения кадров ООО «Инфо-контент» (табл. 4) показал, что кадровый потенциал характеризуется достаточно высоким уровнем стабильности при относительно невысоких показателях текучести кадров, ежегодно увеличивается количество принятых работников, то есть растет численность персонала. При этом основная часть принятых работников – это молодежь, как правило, не имеющая профессионального образования и опыта работы, что влечет за собой снижение качественного уровня кадрового потенциала организации. Этим обусловлено формирование собственной внутренней системы обучения и развития персонала.

Развитие кадрового потенциала является одним из ключевых направлений деятельности в рамках реализации общей кадровой политики ООО «Инфо-контент» и реализуется

Департаментом по управлению персоналом, которым руководит заместитель директора по управлению и развитию персонала. В структуре Департамента представлено отдельное подразделение – Управление обучения и развития персонала. В каждом региональном отделении ООО «Инфо-контент» также существует свое подразделение, занимающееся вопросами развития кадрового потенциала. Именно эта структурная единица осуществляет политику организации в области развития ее кадрового потенциала. Она включает в себя специалистов по обучению, развитию и адаптации персонала.

Можно выделить следующие особенности в организации обучения и развития персонала ООО «Инфо-контент»:

- обучение проводится с целью повышения показателей работы организации в це-

лом, роста лояльности сотрудников к своей компании, а также повышения производительности и качества работы персонала;

- обучение носит непрерывный характер, доступно для каждого сотрудника на протяжении всего времени работы в компании;

- обучение является гибким и динамичным процессом, изменения которого зависят от актуальных бизнес-процессов.

Подготовка и повышение квалификации всех категорий сотрудников организации осуществляется в виде внутреннего и внешнего обучения в очной, заочной и очно-заочной формах.

Внешнее обучение организуется в учреждениях, осуществляющих образовательную деятельность, а также в специализированных обучающих и консультационных центрах, тренинговых компаниях [4, с.9]. Оно может осуществляться в очной форме, предполагающей личное присутствие обучаемого в месте проведения обучения, а также в очно-заочной и заочной форме с использованием дистанционных технологий.

Внутреннее обучение проводится непосредственно в ООО «Инфо-контент» без привлечения сторонних организаций, в очной и заочных формах, в том числе путем самостоятельного обучения на рабочем месте с использованием системы дистанционного обучения и электронных курсов.

В общем виде система обучения в ООО «Инфо-контент» отражена на рис. 2.

Подготовка и повышение квалификации всех категорий сотрудников организации осуществляется в виде внешнего и внутреннего обучения, которое подразделяется на базовое, проектное и навыковое. В каждой разновидности внутреннего обучения могут использоваться различные методы и инструменты обучения.

Базовое обучение в обязательном порядке включает в себя инструктаж по нормам информационной и пожарной безопасности, знакомство с компанией, ее организационной структурой, а также изучение особенностей работы в ООО «Инфо-контент». Базовое обучение кандидат проходит однократно до начала осуществления соответствующих функций.

Проектное обучение может проводиться как с кандидатами на замещение вакантных должностей категории фронт-офиса после успешного прохождения базового обучения, так и с работниками компании в случае их перевода на другой проект или в дополнение к основному проекту.

Процесс оценки результативности обучения включает в себя сбор данных об обучении, их систематизацию и анализ, подготовку отчета по оценке результативности обучения за месяц, квартал и год. Контрольные проверки осуществляются не реже 1 раза в месяц, до 15-го числа.

Критерии оценки результативности проектного обучения:

- сохранность группы проектного обучения;

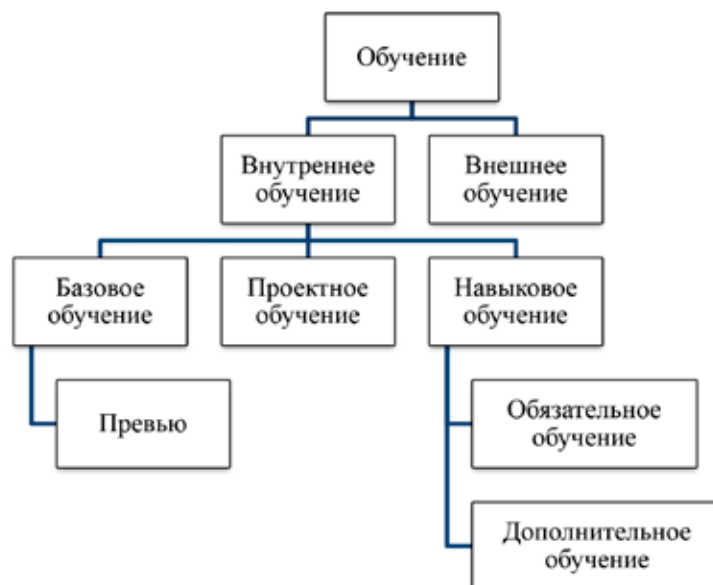


Рис. 2. Система обучения персонала в ООО «Инфо-контент» [5, с. 238]

- результат аттестации после проектного обучения;
- показатели новых сотрудников в первый месяц работы.

Данные отчета по оценке результативности обучения за определенный период являются входными данными для определения потребности в обучении и разработки корректирующих мероприятий.

Критерии оценки результативности навыкового обучения:

- тестирование по результатам обучения (если предусмотрено программой обучения);
- факт прохождения посттренинга;
- достижение допустимого балла по чек-листу контроля уровня развития навыка (если предусмотрен программой обучения);
- показатели сотрудников, прошедших обучение, через 2 недели после его прохождения (показатель результативности определяется для каждой программы в зависимости от навыка, на формирование которого направлено обучение).

Цель оценки – выявление малорезультативных направлений и программ обучения, анализ качества услуг провайдеров обучения (для внешнего обучения), а также анализ результатов обучения в целом по организации, по структурным подразделениям, должностям, видам и срокам обучения.

### Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Инфо-контент» организована и реализуется достаточно эффективная система развития кадрового потенциала, обеспечивающая внутренние потребности компании. Тем не менее, отдельные аспек-

ты данной системы можно в дальнейшем развивать и совершенствовать.

В связи с этим необходимо использовать зарубежный опыт развития кадрового потенциала организации с учетом современных тенденций. Цифровизация экономики в современных условиях развития отечественного и мировых рынков уже является неотъемлемой частью нашей жизни. Интеграция современных цифровых технологических решений изменила базовые принципы работы компаний. В управлении персоналом цифровизация – это в первую очередь организация удобной цифровой среды для развития и обучения сотрудников. В противовес традиционным формам обучения персонала сегодня в условиях цифровизации и цифровых трансформаций в HR-технологиях, используемых современными организациями, существует новый, уникальный формат образования – дистанционное обучение, которое предполагает, в первую очередь, организацию удобной цифровой среды для развития и обучения сотрудников. Необходимо развивать инновационные подходы к обучению персонала (e-learning, геймификация, самообучающаяся организация) [6].

Современные тенденции цифровизации и развития инновационных обучающих технологий обеспечивают высокую динамичность и доступность обучения, подготовки кадров. В этих условиях перечисленные выше подходы комбинируются, создавая единую многоуровневую систему развития кадрового потенциала организации на основе использования преимуществ каждой из инновационных технологий обучения в рамках цифровой экономики.

### Библиографический список

1. Афанасьев В.Я., Воронцов Н.В., Байкова О.В. Анализ и оценка кадрового потенциала персонала организации на современном этапе // Вестник университета. 2020. № 7. С. 5–13.
2. Грахова В.П., Мохначев С.А., Фролова В.П. Аналитическая система комплексной оценки кадрового потенциала проектной организации // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-1. С. 135–139.
3. Максимова Л.В., Шойнхорова В.Р., Максимов И.С. Методы оценки кадрового потенциала сотрудников промышленных предприятий и предприятий сферы услуг // Вестник ТГЭУ. 2018. № 1 (85). С. 90–100.
4. Алферина О.Н. Развитие кадрового потенциала предприятий как инструмент повышения производительности труда в рамках реализации национального проекта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 8. С. 5–11.
5. Макаркин Н.П., Горина А.П., Алферина О.Н., Корнеева Н.В., Денисова Ю.В. Перспективы развития инфраструктуры подготовки кадров для предприятий территориальных инновационных кластеров // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 3-2. С. 236–244.
6. Якушев А.А. Инновационные подходы к обучению персонала // Управление персоналом организации в условиях цифровизации: монография / под ред. д.э.н. О.С. Резниковой. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2020. С. 229–259.