

Варанкин М. В., Кудрякова Н. В.
M. V. Varankin, N. V. Kudryakova

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА EXTENDED DISC В ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

USE OF EXTENDED DISC SYSTEM APPROACH IN ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

Варанкин Михаил Владимирович – студент кафедры экономики, финансов и бухгалтерского учёта Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, Россия, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27. E-mail: 297231@mail.ru.

Mr. Mikhail V. Varankin – Student of the Department of Economics, Finance and Accounting Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur); 681013, Russia, Khabarovsk Territory, Komsomolsk-on-Amur, Lenin Ave., 27. E-mail: 297231@mail.ru.

Кудрякова Надежда Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и бухгалтерского учёта Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, Россия, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27. E-mail: kudryakova_08@mail.ru.

Ms. Nadezhda V. Kudryakova – PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Economics, Finance and Accounting Department, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur); 681013, Russia, Khabarovsk Territory, Komsomolsk-on-Amur, Lenin Ave., 27. E-mail: kudryakova_08@mail.ru.

Аннотация. Авторами предложен новый метод оценки эффективности управления кадровым потенциалом, включающий системный подход, в основе которого лежит разделение людей на типы по их определённым набору качеств, характеризующих естественный стиль поведения.

Summary. The authors propose a new method for assessing the effectiveness of human resources management, including a systematic approach, which is based on the division of people into types according to their specific set of qualities that characterize the natural style of behavior.

Ключевые слова: стиль поведения, кадровый потенциал, оценка кадрового потенциала организации.

Key words: style of behavior, human resources, assessment of human resources of the organization.

УДК 339.16

Понятие «потенциал организации» включает потенциальные возможности работников предприятия, которые напрямую зависят от численности работников, их возраста, пола, уровня образования, личностных качеств, характеристик трудовой и творческой активности.

При этом всё ещё нет единого подхода к структуре категории «потенциал организации» и её компонентному составу, потенциалу как работника, так и предприятия в целом присущи не только количественные, но и качественные характеристики.

По мнению авторов, оценка персонала объединяет множество элементов системы управления персоналом с момента его найма и до предполагаемого высвобождения и даёт возможность посмотреть на работника с разных сторон: социальной, экономической, мотивационной, психологической.

Оценка кадров – это процедура, специфическая функция по управлению персоналом, элемент системы контроля, процесс взаимоотношений между двумя сторонами, способ определения соответствия работника занимаемой должности с учётом деловых и личностных качеств [1, 34-37].

Как сложное и многоструктурное социально-экономическое образование, потенциал персонала предприятия включает в себя следующие компоненты: кадровый состав, профессиональную,

квалификационную, половозрастную структуру, структуру персонала по стажу и по уровню образования.

Несмотря на то что не существует единой методики оценки управления кадровым потенциалом, авторами были рассмотрены основные методики, наиболее часто используемые в организациях: аттестация – это проводимая предприятием, учреждением, организацией в специальной организационно-правовой форме периодическая проверка деловых качеств определённых категорий работников в целях постоянного повышения их деловой квалификации, а также улучшения подбора и расстановки кадров.

В работе используется методика Л. В. Мисниковой, основанная на анализе конечных результатов производства или торговли, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы [2]. В иерархии показателей она выделяет показатели эффективности труда, группируя их следующим образом:

1. Показатели производительности и качества труда, включающие производительность живого и овеществлённого труда; производительность живого труда (применительно к конкретной отрасли); уровень рентабельности (применительно к конкретной отрасли); процент брака или рекламаций, жалоб потребителей; эффективность мероприятий научной организации управленческого труда (НОУТ); коэффициент качества торгового обслуживания (торговля).

2. Показатели уровня развития рабочей силы, содержащие уровень образования работников; степень укомплектованности должностей; степень замещения должностей специалистами и руководителями соответствующего уровня образования; коэффициент интенсивности уровня оборота по приёму; коэффициент оборота по выбытию; коэффициент текучести; балльную оценку деловых и личностных качеств; средний стаж и возраст работников; эффективность обучения и тренинга.

3. Показатели эффективности мотивации труда, включающие соотношение роста средней заработной платы и производительности труда, отношения объёма деятельности к фонду заработной платы, уровень расходов на персонал, уровень расходов на социальные потребности персонала в общих расходах на персонал.

Результаты проведённого исследования позволили выявить причины неблагоприятного положения дел в реализации системы оценки эффективности управления кадрами, которые заключаются в следующем:

- текучесть кадров в 2018 г. выросла на 6 % и составила 11 %. Необходимо применять новые методы при отборе специалистов на вакантную должность, совершенствовать методы стимулирования труда работников;

- формальный подход к проведению аттестации, неэффективность существующего порядка аттестации и нежелание идти на обострение отношений, если аттестуемый заслуживает критики;

- отсутствие единого методического подхода к решению проблемы оценки персонала.

Организация подготовки и повышения квалификации кадров в организации ставит следующие цели: повышение производительности труда, улучшение технико-экономических показателей работы организации за счёт повышения уровня научных, технических, экономических, производственных знаний, производственных навыков и умений работников; обеспечение возможности роста научно-технического творчества кадров, направляемого на разработку и производство изделий высшего качества и надёжности.

Необходимо отметить, что при оценке кадрового потенциала персонала особенно необходимо использовать комплексный подход оценки, который заключается в том, чтобы оценивать каждого отдельного работника и его потенциал с различных сторон: его профессионализм, стаж, уровень квалификации, сложность выполняемой работы и результаты его труда.

Суть системы Extended DISC (основа теории DISC заложена ещё в начале XX в. великими психологами Карлом Юнгом и Уильямом Маултоном Марстоном) заключается в разделении людей на четыре основных типа в соответствии с их естественным стилем поведения (характером) [3, 4].

Основные стили поведения были названы по первым буквам соответствующих терминов: D – Dominance (Доминантность), I – Inducement (Побуждение), S – Submission (Устойчивость), C – Compliance (Согласие).

В основе разделения людей на типы лежит известный факт, что мозг человека состоит из нескольких частей: левое и правое полушарие, передняя и задняя доли и т.п. Мы знаем, что человек с более развитым левым полушарием ориентирован на анализ, а человек с более развитым правым полушарием – на образ. Один, сталкиваясь с решением какой-либо задачи, опирается на мышление, другой – на чувства, кто-то – на разум, кто-то – на восприятие. Одному не составляет труда провести целый день в коммуникациях с различными людьми, другому нравится составлять финансовые документы, его радуют чётко подобранные цифры и графики, третий с лёгкостью направляет в правильное русло целые коллективы и готов нести ответственность за принимаемые решения и людей. Таким образом, с развитием определённой части мозга человек приобретает определённый набор качеств, характеризующих его естественный стиль поведения. Соответственно, люди, относящиеся к стилям D, I, S, C, характеризуются прилагательными, указанными в табл. 1.

Таблица 1

Распределение качеств человека по стилям поведения

D	I	S	C
Состязательный	Харизматический	Надёжный	Самодисциплинированный
Смелый	Оптимистичный	Неторопливый	Чрезмерно зависимый
Сильный	Экспрессивный	Спокойный	Беспокойный
Агрессивный	Экстраверт	Неэкспрессивный	Старательный
Предприимчивый	Тёплый	Предсказуемый	Систематичный
Доминирующий	Сочувствующий	Терпеливый	Пунктуальный
Прямой	Дающий	Обходительный	Дипломатичный
Требовательный	Убедительный	Ровный	Консервативный
Инициативный	Приятный	Хороший слушатель	Приспосабливающийся
Резкий	Доверчивый		Взыскательный
Решительный			Логичный
Несговорчивый			

Вышеуказанные качества ни в коей мере не накладывают ограничения на развитие того или иного человека. Естественный стиль поведения не может быть плохим или хорошим. Все люди разные. Но для целей управления приоритетным является использование человека именно в соответствии с его естественным стилем поведения, т.к. от этого зависит эффективность его работы. Естественный стиль поведения человека окончательно формируется к 20-22 годам его жизни. На его формирование оказывает влияние генетическая информация, полученная человеком при рождении, воспитание в семье и обществе и, вероятно, год, месяц и день рождения. Естественный стиль поведения не изменяется с течением жизни, как группа крови или отпечатки пальцев, но всегда проявляется в стрессовых ситуациях (это бессознательный уровень поведения). На основе статистического материала, сформированного в течение 15 лет использования системы во всём мире, разработчиками были составлены портреты личностей представителей различных стилей (см. табл. 2).

В данной ситуации авторами предлагается внедрить и использовать системный подход зарубежных компаний Extended DISC для оценки кадрового потенциала организации.

С учётом изученного теоретического материала, анализа особенностей и проблем оценки кадров в анализируемой организации сравним имеющийся метод оценки персонала – аттестацию – с новым системным подходом в управлении человеческими ресурсами (см. табл. 3).

Портреты личностей, представителей разных стилей

Представитель D-стиля	Представитель I-стиля
<p>Часто производит впечатление спешащего куда-то. Прямой, говорит, что думает. Может быть резок. Определяет своё мнение как факт. Прерывает остальных. Может разговаривать с разными людьми одновременно. Агрессивен. Требователен. Очень нетерпелив. Легко раздражается. С трудом воспринимает точки зрения окружающих и их чувства</p>	<p>Открытый и дружелюбный. Много говорит. Легко воодушевляется. Оживленный. Рассказывает о людях, которых знает. Не уделяет достаточного внимания деталям. Не слушает долго. Может несколько раз задать один и тот же вопрос. Перескакивает с предмета на предмет. Избегает точных фактов. Может принимать спонтанные решения</p>
Представитель S-стиля	Представитель C-стиля
<p>Кажется спокойным. Трудно воодушевляется. Слушает внимательно. Соглашается и поддерживает отношения. Задаёт вопросы и старается выяснить особенности. Производит впечатление человека, имеющего своё собственное строгое мнение, но не всегда его озвучивает. Кажется задумчивым. Абсолютно новые идеи и дела приносят ему дискомфорт. Взвешивает альтернативы, медленно принимает решения</p>	<p>Кажется замкнутым и несколько застенчивым. Спокоен. Сфокусирован на деталях, задаёт много вопросов. Внимательно изучает спецификации и другие информационные материалы. Действует внимательно, осторожно. Выражает противоположную точку зрения с трудом. Заранее готовится по основным вопросам. Может быть слишком критичен, его критицизм основывается на фактах, а не на мнениях</p>

Годовой экономический эффект

$$\mathcal{E}_T = \mathcal{E}_p - E_n \cdot Z_{ед},$$

где \mathcal{E}_p – сумма экономии расходов на реализацию от внедрения мероприятия совершенствования организации труда; E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (0,15); $Z_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия.

Годовой экономический эффект составит

$$\mathcal{E}_T = 1050 - 0,15 \cdot 4200 = 420 \text{ тыс. р.}$$

В результате сравнения двух методик оценки специалистов организации видно, что использование системного подхода сокращает время специалистов на принятие решения относительно того или иного оцениваемого кандидата.

Системный метод также на порядок снижает затраты организаций на проведение оценки специалистов: так, по методу аттестации затраты составляют 5250 тыс. р., а по новой методике затраты сократились на 1050 тыс. р. (20 %) и составили 4200 тыс. р.

Таблица 3

Сравнительная характеристика оценки эффективности проведения аттестации персонала

Ход проведения процедуры аттестации	Обычный метод – аттестация	Метод с использованием системного подхода Extended DISC		
Задействованные специалисты	Руководитель организации, руководитель подразделения, начальник отдела кадров (инспектор по кадрам по идеологической работе), 2 коллеги по работе			
Хронология	Составляется список сотрудников, подлежащих оценке			
	1. Подготовка приказа о проведении аттестации, разработка положения об аттестации, подготовка необходимых материалов, ознакомление членов комиссии с документами на аттестуемых	2 ч	1. Проведение исследования личности Extended DISC для выявления соответствия природных данных кандидатов должности и совместимости кандидата с уже работающими	2 ч
	2. Заседание аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию	3 ч	2. Собеседование с начальником отдела кадров или инспектором по кадрам по идеологической работе	1 ч
	3. Принятие решений по результатам аттестации с учётом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием	2 ч	3. Собеседование в присутствии вышестоящего руководителя оцениваемого и его 2-х коллег	1 ч
			4. Принятия решения в отсутствие оцениваемого	1 ч
Общие временные затраты специалистов	Руководитель организации: 1 + 3 + 2 = 6 ч	6 ч	Руководитель организации: 2 + 1 + 1 + 1 = 5 ч	5 ч
	Руководитель подразделения: 1 + 3 + 2 = 6 ч	6 ч	Руководитель подразделения: 2 + 1 + 1 + 1 = 5 ч	5 ч
	Начальник отдела кадров (инспектор по кадрам): 2 + 3 + 2 = 7 ч	7 ч	Начальник отдела кадров (инспектор по кадрам): 2 + 1 + 1 + 1 = 5 ч	5 ч
Итого:		19 ч		15 ч
Денежные затраты 1 специалиста за 1 ч работы с 1 оцениваемым (с учётом з/п, принятой в организации)	Руководитель организации: 400 тыс. р.	Руководитель организации: 400 тыс. р.		
	Руководитель подразделения: 230 тыс. р.	Руководитель подразделения: 230 тыс. р.		
	Начальник отдела кадров (инспектор по кадрам): 210 тыс. р.	Начальник отдела кадров (инспектор по кадрам): 210 тыс. р.		
Денежные затраты на работу всех специалистов	Руководитель организации: 4 · 6 = 2400 тыс. р.	Руководитель организации: 4 · 5 = 2000 тыс. р.		
	Руководитель подразделения: 230 * 6 = 1380 тыс. р.	Руководитель подразделения: 230 * 5 = 1150 тыс. р.		
	Начальник отдела кадров (инспектор по кадрам): 210 · 7 = 1470 тыс. р.	Начальник отдела кадров (инспектор по кадрам): 210 · 5 = 1050 тыс. р.		
Итого:	5250 тыс. р.	4200 тыс. р.		

Использование системного метода позволяет принять решение о соответствии работника занимаемой должности не только на основе субъективного мнения специалистов, но и с помощью объективной, основанной на статистических данных информации.

Причиной повышения или снижения мотивации работников в коллективной деятельности является реакция человека на оценку его личности и деятельности со стороны других людей. Когда увеличивается боязнь оценки, результатом будет социальная фасилитация – усиление мотивации к деятельности, что является социальным эффектом от предложенного мероприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акулич, В. Исследуем трудовые ресурсы / В. Акулич // Финансовый директор. – 2017. – № 5. – С. 33-45.
2. Цыганков, В. Трудовой потенциал: условия эффективного использования / В. Цыганков // Человек и труд. – 2017. – № 12. – С. 40-43.
3. Шишко, Г. Б. Правовое регулирование аттестации и формирование резерва кадров / Г. Б. Шишко, Х. Т. Мелешко. – Минск: Молодёжное науч. изд-во, 2018. – 27 с.
4. Эрфурт, К. А. Особенности инвестирования в человеческий капитал и их отражение в кадровой политике предприятия / К. А. Эрфурт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 3. – С. 132-138.