

УДК 331.108

Л.А. Афанасьева

Финансовый университет при правительстве РФ, Курский филиал, Курск,
email: ala1909@yandex.ru

РАЗВИТИЕ КАДРОВ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: экономика, менеджмент, управление персоналом, кадровый потенциал, персонал.

Актуальность статьи определяется необходимостью грамотного использования кадрового потенциала, а также его регулярного совершенствования с целью усиления функциональности предприятия, делая его стабильным и конкурентоспособным в условиях социальных и экономических изменений. От кадров и кадрового потенциала во многом зависит стратегия развития организации. От того, насколько корректно и грамотно выстраивается стратегия по управлению персоналом во многом зависит успех всей компании. Ранее в организациях превалировал экономический подход, но сейчас специалисты и, в том числе, руководители предприятий видят необходимость в том, чтобы к экономическому подходу добавить еще два значимых направления – социальный и организационный подходы. В результате трансформаций возникла необходимость в пересмотре некоторых содержательных моментов и исходных положений, которые заложены в основе кадрового управления.

L.A. Afanasyeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch, Kursk,
email: ala1909@yandex.ru

THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES AS A PRIORITY AREA OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

Keywords: economics, management, personnel management, human resources, personnel.

The relevance of the article is determined by the need for competent use of human resources, as well as its regular improvement in order to enhance the functionality of the enterprise, making it stable and competitive in the face of social and economic changes. The organization's development strategy largely depends on personnel and human resources. The success of the entire company largely depends on how correctly and competently the HR management strategy is built. Previously, the economic approach prevailed in organizations, but now specialists, including business leaders, see the need to add two more significant areas to the economic approach – social and organizational approaches. As a result of the transformations, it became necessary to revise some of the substantive points and starting points that are the basis of personnel management.

Кадры – это основной критерий экономического успеха. Оценка кадрового потенциала и текущего состояния сотрудников может осуществляться разнообразными методами, включая аттестацию, эксперимент, анализ характера и содержания труда. Таким образом, можно оценить, как сотрудники развиваются, насколько они вовлечены в работу и профессиональны в ней, как они себя чувствуют, выполняют ли они свои обязанности без сложностей, включая переработки. В основе концепции по управлению кадровым потенциалом лежит растущая роль профессионализма работника, знание его мотиваций и установок

(не только в рамках профессиональной деятельности, но и в контексте жизненных ориентиров), умение формировать мотивационные установки, направлять сотрудника в соответствии с его задачами для достижения успеха организации

Цель исследования

Цель исследования состоит в актуализации ключевых направления по совершенствованию системы управления кадровым потенциалом предприятия, а так же исследование методических подходов к оценке и отражению факторов, влияющих на систему управления персоналом в целом.

Материал и методы исследования

Анализ источников позволил сделать вывод о том, что проблемы формирования кадрового потенциала имеют решающее значение, поскольку от кадрового состава и потенциала зависит производительность, эффективность предприятия и его развитие в целом. Для контроля и оценки кадрового потенциала необходимо рассмотреть понятие «диагностика кадрового потенциала», а полученные теоретические данные апробировать на практике. Информационная база исследования: в качестве информационной баз исследования используется учебная и научная литература, нормативно-правовые акты, материалы Федерального проекта «Развитие кадрового потенциала в сфере. Вопросы персонала и кадрового потенциала поднимаются в работах В.Я. Афанасьева, Ю.Н. Божкова, С.С. Гринкевича, А.С. Головки и других. Также в основу для выполнения исследования легли работы авторов, которые занимаются изучением кадрового потенциала, а также возможностями управления кадровым потенциалом. В области управления кадровым потенциалом можно выделить работы таких авторов, как К.Е. Щесняк, Д.В. Силина, В.Ф. Потуданская, А.М. Калачев, А.Я. Кибанов, Т.В. Берглезова, П.Е. Вооротильников и Л.Н. Калачева.

Результаты исследования и их обсуждение

Рыночная среда является быстро меняющейся и, вместе с тем, высококонкурентной. В таких условиях функционирование любого хозяйствующего субъекта связано напрямую с кадровым потенциалом, требования к кадрам меняются в зависимости от того, с какими трансформациями сталкивается экономика организации. Сам термин «потенциал» происходит от латинского *potentia* – он означает скрытые возможности человека, его мощь, которой он может пользоваться для достижения результатов [9]. Однако это не единственное толкование термина, поскольку с развитием науки появилось множество иных подходов, которые имеют как сходные, так и различные черты. Описанное определение является одним из самых древних и известных, и оно в большей степени

подходит к тому, чтобы будет рассмотрено в работе далее [8].

Термин «кадры» был позаимствован в начале 19 века из французского языка. Изначально он не относился к организациям или кадрам как к человеческому потенциалу – в переводе с французского кадры означали рамки, оправу [11]. Чуть позже под кадрами начали понимать военные образования, ядро воинской части, которое является самым боеспособным. В советский период кадры стали более граждански окрашенной категорией – под ними стали понимать состав работников предприятий, которые имеют конкретную квалификацию. Это также были сотрудники государственных органов и учреждений, общественных объединений, чья деятельность была связана с различными сферами жизни человека. Примерно в это же время появляется и отдельная профессия – «кадровик», который занимается подбором сотрудников и анализом потенциала каждого сотрудника. Формируется кадровая политика, благодаря которой начинаются разработки по изучению кадров, формируются подходы по подбору работников [10].

Организации, функционирующие сегодня, независимо от сферы своей деятельности и численности сотрудников представляют собой сложную социальную и техническую систему [1, 7].

Таким образом, под кадровым потенциалом в более широком смысле понимается совокупность навыков, знаний и умений сотрудников, которые могут быть использованы для осуществления деятельности внутри организации, а также для повышения эффективности в производстве. Также кадровый потенциал является характеристикой сотрудников, а реализация потенциала становится возможной благодаря мотивации – прежде всего, выраженной в материальном, денежном эквиваленте.

Так, А. Аксенова понимает под кадровым потенциалом процесс движения профессиональных кадров внутри предприятия. Через систему целеполагания кадры взаимодействуют между собой, они также оценивают качества личности (руководителя и своих коллег), обосновывают приоритеты, проводят мониторинг потенциальных особенностей.

Во взаимодействии кадров происходит обмен опытом и знаниями, будучи внутри трудового коллектива, кадры могут сообщать друг другу необходимую информацию, вести совместную деятельность в команде, тем самым равномерно распределяя обязанности и повышая эффективность деятельности.

Управление кадрами и кадровым потенциалом осуществляется методами проектного управления, а также через программно-целевое управление, в котором кадры повышают квалификацию или переобучаются в соответствии с теми целями и задачами, которые ставят перед собой предприятия [5]. В данных проектных методах используется анализ сильных сторон, слабых сторон работников, угроз и возможностей, которые могут быть выявлены в процесс обучения и повышения квалификации. Все это способствует преувеличению интеллектуального капитала, повышению уровня профессионализма работников [4]. Крайне важно, чтобы все это отвечало и потребностям организации, поскольку в проекты закладывается дополнительный бюджет, и компании не выгодно, если кадры будут обучаться внутри нее, а затем будут перетрудоустраиваться в другие структуры.

П.В. Смирнова придерживается мнения, что кадровый потенциал должен отражать способность кадров и трудового коллектива выполнять свои прямые профессиональные обязанности. Во-вторых, автор считает, что цель выполнения профессиональных обязанностей – это достижение показателей по всем задачам социальной и экономической системы. Если человек трудоустраивается в компанию, то он должен понимать ее философию, а также должен понимать, для чего делается его работа. Благодаря этому он сможет улучшать свою работу и повышать эффективность предприятия в целом [15]. В-третьих, следует обратить внимание на фактическую сторону реализации профессиональных и личностных способностей работников. Кадры должны видеть результаты своей деятельности, это будет мотивировать их на то, чтобы в дальнейшем принимать активное участие в работе компании, в производстве товаров и продуктов и в предложении услуг. Нередко в науч-

но-исследовательских трудах понятие «кадровый потенциал» ставят в один ряд с понятием «трудовой потенциал». Действительно, их сравнивают, потому что оба термина имеют некоторые сходные характеристики. А.С. Головкин указывает на то, что трудовой потенциал (он же – потенциал рабочей силы) используется для того, чтобы отразить характеристики потенциала государства, отдельно взятой отрасли или региона, а также характеристики потенциала предприятия. Что касается кадрового потенциала, то он характеризует только количественные и качественные характеристики сотрудников отдельно взятого предприятия или отрасли.

Кадровый потенциал одной организации может в значительной степени разниться с кадровым потенциалом другой компании, даже если они осуществляют свою деятельность в одной и той же отрасли.

Кадровый потенциал составляют сотрудники предприятия, каждый из которых обладает набором знаний, опытом, умениями и навыками, которые они используют для выполнения своих должностных обязанностей, а также для того чтобы с их помощью компания могла показать стратегически важных показателей. Но кадровый потенциал состоит не только из тех, кто уже трудится на предприятии: он включает в себя и тех, кто входит в категорию «стратегический потенциал работника» – это кадровый потенциал, но в перспективе.

Специалисты отмечают значимость кадрового потенциала компании – причем, важен он как самостоятельная категория, которая состоит из ряда отдельно взятых компонентов. В совокупности они представляют собой систему, которая способна выполнять функции, отвечать внешним вызовам, добиваться реализации тех задач и цели, которые предприятие ставит перед собой.

К элементам кадрового потенциала следует отнести: естественный потенциал, личностный потенциал каждого сотрудника, интеллектуальный потенциал (который должен постоянно увеличиваться, поскольку работа становится сложнее, особенно с вводом новых технологий, которые необходимо осваивать), склад ума (аналитический, мате-

матический и пр., что нередко определяет круг профессиональных интересов сотрудника и то направление, в котором он реализуется), умение обмениваться идеями (это важно для командной работы, где у каждого из работников своя роль, но при этом каждый должен уметь доносить свои мысли и идеи, благодаря чему будет выстраиваться стратегия развития) [2].

Помимо перечисленного отдельно выделим знания и опыт, которые работники получают в процессе обучения и реализации потребности в трудовой и профессиональной деятельности и реализации [13].

Таким образом, существует мнение, что кадровый потенциал – это не про индивидуальное, а про коллективное, так как оценить потенциал можно, проанализировав совокупность сотрудников, их взаимодействие и результаты совместной работы.

Выделяют еще один подход, согласно которому кадровый потенциал – это совокупность черт и характеристик, которыми обладает определенная группа сотрудников. Они выполняют перед собой поставленные задачи, достигают целей и ориентируются на те показатели,

к которым стремится компания. При этом они уже заточены под условия конкретного предприятия, и, оказавшись на другом объекте, им придется перестраиваться под новые условия, переобучаться и осваивать новые способы взаимодействия.²⁶ Отсюда исходят некоторые положения: во-первых, кадровый потенциал определяется как возможность отдельной категории специалистов и сотрудников осуществлять свою деятельность в процессе трудовой деятельности. Еще один подход к определению кадрового потенциала подразумевает под ним совокупность способностей профессионально наточенного персонала, которые необходимы для реализации различных видов деятельности и повышения ее эффективности. Согласно этому подходу, кадровый потенциал выступает в качестве совокупности как явных, так и неочевидных признаков и возможностей профессионального и подготовленного персонала, его способности адаптироваться, самоорганизовываться в рамках постоянно меняющихся условий. Если графически продемонстрировать подходы к понятию «кадровый потенциал», то это будет выглядеть следующим образом (рис. 1).

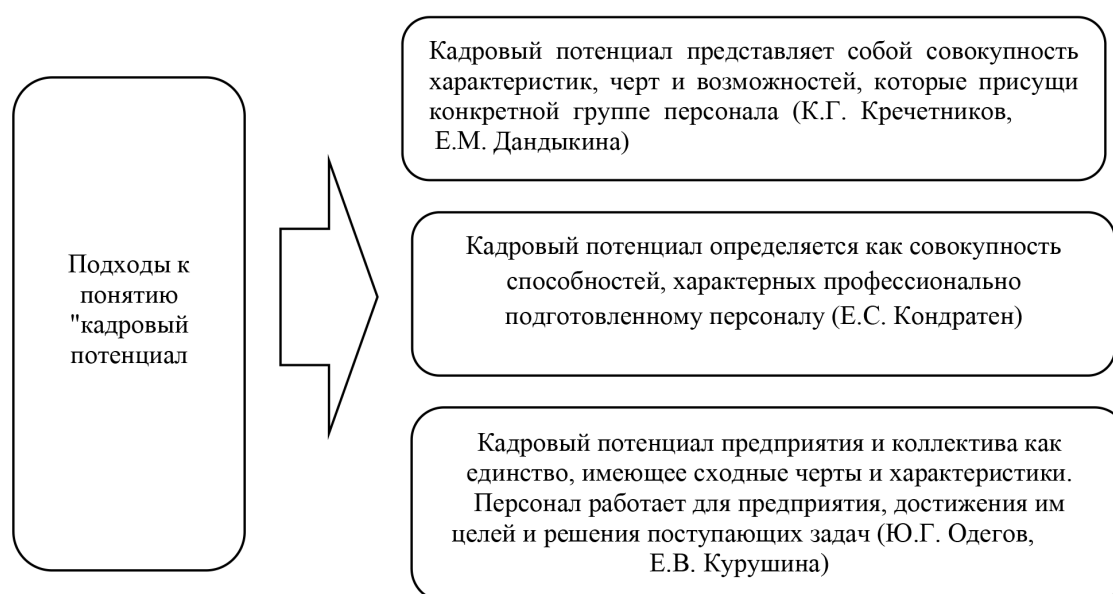


Рис. 1. Подходы к определению понятия «кадровый потенциал»

Рассмотрев несколько подходов к определению понятия «кадровый потенциал», можно сделать вывод о том, что данное понятие эволюционировало и значительно изменилось с появлением новых технологий и развитием предприятий в целом. Сущность данного понятия состоит в том, что оно дает общую характеристику возможностей персонала предприятий с точки зрения достижения поставленных целей и развития, адаптации, умения реализовывать свою профессиональную деятельность для повышения уровня благополучия предприятия. Кадровый потенциал выстраивается на основании личностных, профессиональных способностей персонала и выражается в их достижениях и достижениях предприятия в целом.

Проектирование стратегического развития предприятия – это его возможность стабильно и успешно функционировать, иметь возможность не поддаваться давлению, исходящего из окружающей среды, сохраняя равновесие собственных активов и пассивов [3].

Выводы

Важность развития кадрового потенциала компании определяется несколькими критериями [6]. Во-первых, благодаря развитию кадрового потенциала можно обеспечить необходимый уровень качества выполнения работ. Это связано с тем, что у сотрудников организации будет постоянно расти уровень знаний и навыков, образования, будут развиваться умения. В целом, сами сотрудники будут замотивированы в том, чтобы проходить обучение и совершенствоваться.

Во-вторых, создание условий для развития кадрового потенциала повышает лояльность сотрудников к организации. Как правило, в компании ценятся сотрудники, которые на долгое время закрепились в коллективе, справляются со своими профессиональными обязанностями и вносят свой вклад в развитие организации. И это очень важно, ведь это говорит о том, что сотрудник занял свою нишу, его работа эффективна, а если он продвигается по карьерной лестнице, то благодаря этому он может в значительной степени повлиять на свой социальный и профессиональный статус. Компания же также должна заботиться

о сотрудниках, проводить обучающие и внерабочие мероприятия, реализовывать деятельность в пользу своих сотрудников, чтобы те сами хотели работать так, что компания будет находиться в плюсе [12]. Это способствует более длительной, эффективной профессиональной деятельности. Внутрифирменные отношения не только установятся, но и будут стабильными и крепкими, что очень важно в условиях турбулентности. Благодаря этому текущие задачи и более крупные проекты будут реализовываться качественнее [14].

В-третьих, в процессе развития кадрового потенциала открываются возможности для разработки и последующей реализации программ карьерного роста, профессионального развития сотрудников. Благодаря этому сотрудники будут больше вовлекаться как в свою собственную деятельность, так и в деятельность смежных отделов, расширяя свой кругозор. Социальные программы и мероприятия позволяют сотруднику почувствовать, что компании важна не только его трудовая сторона, но и то, что организация заинтересована в личностном росте сотрудников, их безопасности и благополучии. А это еще один плюс к повышению лояльности в отношении предприятия.

В-четвертых, развитие персонала и кадрового потенциала способствует тому, что возможности сотрудников раскрываются в стандартных и нестандартных ситуациях. Благодаря этому сотрудники могут использовать новые технологии работы, более эффективные методы реализации своей деятельности. Как результат – совершенствуется работа, результаты компании улучшаются. Поэтому заинтересованность компании в том, чтобы улучшать условия для сотрудников и давать им возможность совершенствовать свои навыки и умения, пополнять знания – это ключ к успеху компании в целом.

Также стоит подчеркнуть, что развитие кадрового потенциала предприятия состоит в том, чтобы постоянно повышать профессиональный уровень сотрудников, обновлять базу знаний, в соответствии с которой персонал должен владеть информацией и выполнять свои непосредственные обязанности [16].

Стимулом должно являться участие каждого сотрудника в реализации проектов, задач, и видимость их вклада в деятельность всей компании. Нередко сотрудники не имеют достаточного желания обучаться, работать над собой, своими профессиональными характеристиками, повышать уровень знаний и овладевать новыми видами деятельности, потому что для них неочевидна их работа, и они

не видят, как их деятельность сказывается на показателях всей компании. Отсюда и отсутствие достаточной мотивации, над чем должны работать руководители и топ-менеджеры. В связи с этим в современных условиях работы предприятий развитие кадров и кадрового потенциала следует рассматривать как приоритетное направление кадровой политики предприятия.

Библиографический список

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. 3-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2018. 224 с.
2. Алферина О.Н. Исследование кадрового потенциала организации и его развитие в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11. С. 10-16.
3. Афанасьева Л.А. Стратегический менеджмент: инструменты принятия управленческих решений // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 13-20.
4. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
5. Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
6. Горнаков Э.И., Костюкевич Е.Н., Метельская Е.В. Управление персоналом: учебное пособие. Минск: ИВЦ Минфина, 2009. 519 с.
7. Кречетников К.Г., Смолякова Ю.А. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. № 8. С. 148-151.
8. Лапшова О.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Издательство Юрайт, 2020. 406 с.
9. Литвинюк А.А. Управление персоналом. М.: Издательство Юрайт, 2020. 498 с.
10. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2020. 424 с.
11. Назина И.П. Проблемы развития кадрового потенциала ДОО // Педагогика и современное образование: традиции, опыт и инновации: сб. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. Пенза. 2019. С. 66-69.
12. Полосухина М.В., Кетова Е.Г. Построение алгоритма управления лояльностью персонала к системе HR-менеджмента // УЭкС. 2021. № 12 (48). С. 27-32.
13. Сафонов А.А., Частова П.А., Кокая Э.Т. Цифровое обучение: методики, практики, инструменты. М.: Юрайт, 2021. 146 с.
14. Скитева Е.И., Гончаров А.И. Основные проблемы построения карьеры // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. 2018. № 9. С. 27-33.
15. Смирнова П.В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Королев, 2011. с. 16.
16. Тихомирова Е.В. Живое обучение. Что такое e-learning и как заставить его работать. М.: Альпина Паблишер, 2020. 238 с.
17. Токарева Ю.А., Акулова Д.А., Лобачева А.С. Проблема внедрения цифровых технологий в обучение персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 3. С. 35-39.