

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УДК 331.102.24

Алехина Л.Л.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Алехина Лариса Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Неопределенность факторов внешней среды, частые внутриорганизационные изменения, сложность координации различных процессов, происходящих в организации, отсроченный характер результатов любых действий по формированию и использованию трудового потенциала, а также ряд прочих аспектов определяют важность и масштабность задач по формированию и реализации стратегии управления кадровым потенциалом на всех уровнях. Статья посвящена рассмотрению отдельных теоретических аспектов кадрового потенциала и проведению исследований в данной сфере.

Ключевые слова: кадровый потенциал, персонал, трудовые ресурсы, динамика, организация.

Alekhina L.L.

PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANISATION: THEORY AND PRACTICE

Alekhina Larisa Leonidovna, candidate of economic sciences, associated professor; Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya Street, Orel 302028, Russian Federation; e-mail: allar9372@mail.ru

Uncertainty of the factors of the environment, frequent intraorganizational changes, complexity of coordination of different processes in the organisation, the delayed character of the results of any actions on formation and use of labour potential and a number of other aspects define the importance and scale of the problems on formation and realization of the strategy of personnel potential management at all levels. The article is devoted to considering of separate theoretical aspects of personnel potential and the researches of this sphere.

Keywords: personnel potential, personnel, labour force, dynamics, organization.

Современный мир характеризуется переходом к принципиально новому типу общественно-экономического развития, при котором деятельность организации, стремящейся к динамичному и эффективному управлению, должна быть направлена на развитие внутреннего потенциала, т.е. трудового потенциала.

Высокий темп изменений внешней среды создает для хозяйствующих субъектов новые острые проблемы выживания, когда для достижения конкурентоспособности и рыночного успеха организации должны быть готовы к изменениям. Они должны быть гибкими, адаптивными, обучаемыми: это можно обеспечить только в том случае, когда в центре политики организации находится человек и его трудовые, профессионально-деловые и личностные возможности.

На сегодняшний день актуально смещение акцентов с минимизации организационных издержек на максимизацию использования возможностей персонала. В условиях активизации кадровой политики вопрос о наличии в организации эффективной программы управле-

ния развитием трудового потенциала работников перерастает в актуальную проблему. В этой связи весьма важным является поиск гибких и эффективных инструментов, направленных на совершенствование и развитие кадрового потенциала, что в результате будет способствовать реализации стратегии организации, а также создавать внутриорганизационные условия для вовлечения сотрудников в процесс постоянного преобразования.

В последние годы в условиях нестабильной экономической ситуации в нашей стране доминирующим фактором при определении потенциальных возможностей развития организаций и предприятий как хозяйствующих субъектов выступают их кадровые ресурсы. Воздействие внешней среды все большее влияние оказывает на внутриорганизационные процессы. В значительной степени планирование и реализация корпоративной стратегии зависят от качества кадрового потенциала в силу того, что сотрудники выступают одновременно инициатором изменений и исполнителями всевозможных процессов. Неопределенность исходных данных, сложность координации деятельности государственных, общественных и коммерческих организаций, отсроченный характер результатов любых действий по формированию трудового потенциала и ряд прочих аспектов определяют важность и масштабность задач по формированию и реализации стратегии управления кадровым потенциалом на всех уровнях. Несмотря на повышение уровня безработицы, в условиях затянувшегося кризиса наблюдается увеличение спроса на квалифицированный, ответственный и исполнительный персонал, который не находит адекватного предложения. Различные хозяйственные структуры, в том числе задействованные в обеспечении экономики рабочей силой, действуют разобщенно, исходя из своих ведомственных интересов, не имея общей цели, что приводит к снижению эффективности реализации кадрового потенциала. В результате с целью определения причин создавшейся ситуации актуальна и необходима комплексная оценка состояния подготовки, условий формирования и использования кадровой составляющей организаций и предприятий, определения стратегических направлений в развитии трудового потенциала, выступающего основой качества рабочей силы.

Кадровый потенциал работника представляет собой целостную систему, бесконечную совокупность различных образований, взаимодействие которых составляет естественный трудовой процесс в той или иной организации. В основе целостности и единства кадрового или трудового потенциала находится трудовое поведение, которое сводит воедино качественное состояние человеческих ресурсов и предмет труда.

Кадровый потенциал сотрудника является достаточно глубоким и сущностным понятием, а именно: кадровый потенциал представляет собой достаточно сложную систему, которая возникает, развивается и изменяется в результате взаимодействия личности с предметной и человеческой средой.

Развивая данную концепцию и основываясь на проведенной аналитике понятий в рамках категории «потенциал персонала», представим следующее соотношение категорий потенциала человеческого и трудового, а так же человеческого капитала (рисунок 1).

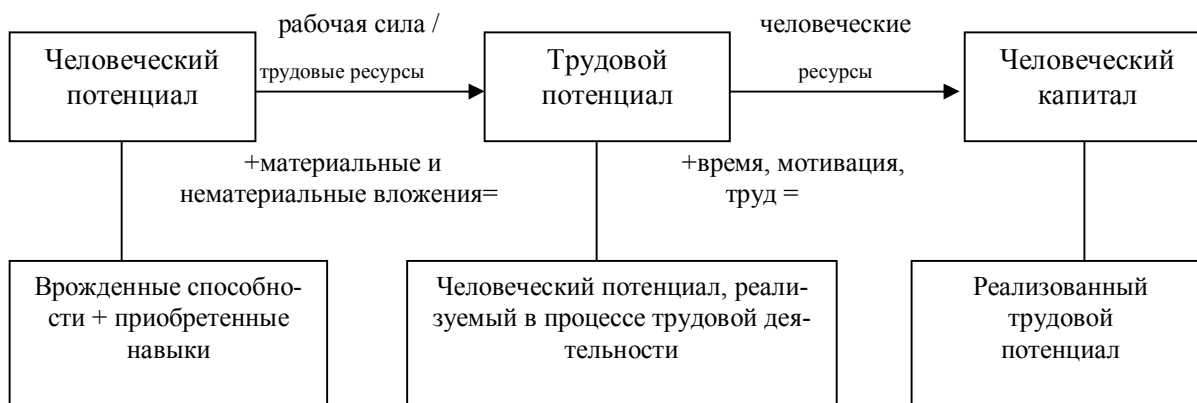


Рисунок 1 – Соотношение понятий в рамках категории «потенциал персонала»

Согласно рисунку, между трудовым потенциалом человека, его способностями, результативностью, доходами и уровнем жизни существует прямая зависимость, поскольку от изменений одних факторов зависит рост всех остальных.

В основе кадрового или трудового потенциала отдельного человека лежит человеческий потенциал, который представляет собой потенциальные способности и человеческие возможности, в том числе знания, умения, навыки. Включаясь в процесс исполнения трудовой функции, человек является рабочей силой или трудовым ресурсом организации. Отсюда формирование кадрового или трудового потенциала происходит за счет материальных и нематериальных вложений, позволяющих в совокупности к врожденным способностям человека приобрести новые навыки, востребованные в профессионально-трудовой деятельности. Используя в процессе работы свой трудовой потенциал, человек преобразуется как с точки зрения уровня жизни (за счет получаемого дохода), социального положения, так и в части профессиональных и личностно-деловых качеств (знаний, умений, навыков, личных особенностей).

Таким образом, под воздействием труда, времени и мотивации трудовые ресурсы, реализуя свой человеческий потенциал в части его ключевого с точки зрения экономики содержания (трудового потенциала), преобразуются в человеческий капитал.

В современных условиях функционирования хозяйствующих субъектов рынка вопросы оптимальности кадрового потенциала стоят достаточно остро, поскольку составляющие кадрового потенциала находятся в одновременном развитии всех его элементов. В частности, развитие одного компонента трудового или кадрового потенциала, например, личности или среды, одного качества потенциала не сопровождается соответствующим развитием другого. Следовательно, такой процесс не оптимален. Тогда оптимальность заключается в приведении всех элементов кадрового потенциала в динамическое количественно-качественное соответствие с потребностями выполняемой работы. Оптимальность использования кадрового потенциала в организации тесно связана с качеством работы и ее успешностью.

Для исследования и оценки кадрового потенциала наиболее приемлемым является понимание оптимальности с целерациональной точки зрения, когда оптимальность сводится к соответствию цели и результата. В данном контексте оптимальность рассматриваем как определенную характеристику меры, которая имеет количественно-качественную специфику.

Рассмотрим результаты исследования кадрового потенциала на примере конкретной организации, проведем анализ ее кадровой составляющей, дадим ей оценку и сделаем соответствующие выводы.

Деятельность руководства любого предприятия направлена на формирование оптимальной численности и структуры персонала и также на рациональное планирование потребности предприятия в персонале и его использования. Оценка структуры персонала в рамках диагностики кадрового потенциала предприятия может проводиться по многим параметрам. Наиболее важным параметром считается структура численного состава по стажу, полу, профессиональным характеристикам, профессиональной подготовке. Данные показатели характеризуют кадровый потенциал любой организации. В рамках исследования кадрового потенциала попытаемся оценить, насколько эффективно сформирован трудовой коллектив предприятия, базируясь на отмеченных параметрах. Таблица 1 демонстрирует данные, характеризующие кадровый потенциал предприятия по возрасту, полу, образованию и трудовому стажу.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников, организации, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Но такой метод расчета представляется недостаточно информативным. Многие организации отслеживают динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям и специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования организации в рабочей подготовке резерва, профессионального обучения, компенсации. Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Таблица 1 – Динамика кадрового потенциала предприятия

Группы рабочих	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение, (+-)			
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2018 г. / 2016 г.		2018 г. / 2017 г.	
							чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
1. По возрасту:										
от 20 до 40 лет	181	32,6	170	30,6	186	34,1	-11	1,5	16	3,5
от 40 до 60 лет	358	64,4	370	66,7	351	64,3	-7	-0,1	-19	-2,4
старше 60 лет	17	3,0	15	2,7	9	1,6	-2	-1,4	-6	-1,1
2. по полу:										
мужчины	200	35,9	186	33,5	193	35,3	-14	-0,6	7	1,8
женщины	356	64,1	369	66,5	353	64,7	-3	0,6	-16	-1,8
3. По образованию:										
неполное высшее	101	18,2	89	16,0	87	15,9	-12	-2,3	-2	-0,1
среднее специальное	368	66,2	369	66,5	366	67,0	-2	0,8	-3	0,5
высшее	87	15,6	97	17,5	93	17,1	+6	1,5	-4	-0,4
4. По трудовому стажу:										
до 15 лет	107	19,2	141	25,4	203	37,2	+34	18,0	+62	11,8
от 15 до 25 лет	286	51,4	257	46,3	200	36,6	-29	-14,8	-57	-9,7
свыше 25 лет	163	29,1	157	28,3	143	26,2	-6	-2,9	-6	-2,1
итого:	556	100	555	100	546	100	-1	-	-9	-

Как следует из данных таблицы 1, наибольший удельный вес в общей численности персонала принадлежит работникам в возрасте 40-60 лет. В 2016 г. их доля составляла 64,4%, в 2017 г. – 66,7%, в 2018 г. – 64,3%. Второй по численности группой кадрового потенциала организации выступают работники в возрасте 20-40 лет.

В 2016 г. их доля составляла 32,6%, в 2015 г. – 30,6%, в 2016 г – 34,1%. Следует отметить, что сокращение персонала предприятия в наибольшей степени коснулось именно этой возрастной группы, за период 2016-2018 гг. ее численность сократилась на 11 чел.

Возрастная структура персонала в рамках кадрового потенциала предприятия представлена на рисунке 2.

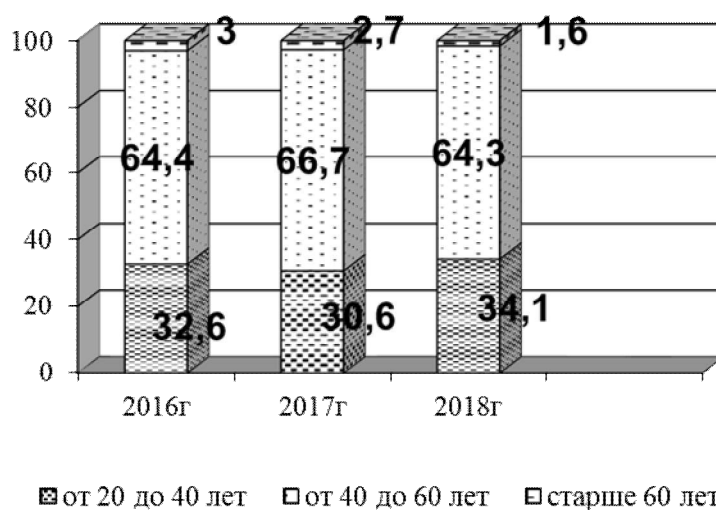


Рисунок 2 – Динамика возрастной структуры персонала в рамках кадрового потенциала предприятия, в процентах

Оценка структуры персонала по гендерному признаку предполагает процентное соотношение мужчин и женщин и является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов в рамках кадрового потенциала предприятия. Однако практическая польза ограничена случаями, когда по законодательству женщины пользуются

определенными льготами, такими как дополнительная компенсация или укороченный рабочий день. Наибольший удельный вес на рассматриваемом предприятии приходится на женщин: 64,1% в 2016 г., 66,5% – в 2017 г., 64,7% – в 2018 г. Следует отметить, что оптимизация кадровых ресурсов в части их сокращения на данном предприятии в наибольшей степени коснулось мужчин: за период 2016-2018 гг. их численность сократилась на 14 чел., а женщин – на 3 чел. Гендерная структура персонала в рамках кадрового потенциала анализируемого предприятия представлена на рисунке 3.

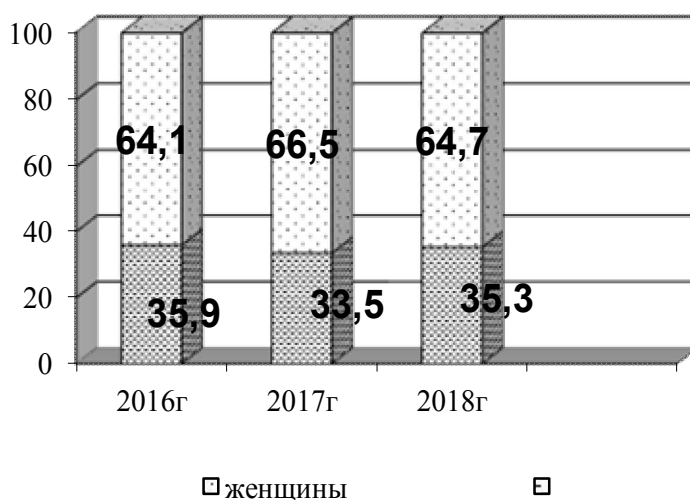


Рисунок 3 – Динамика гендерной структуры персонала в рамках кадрового потенциала предприятия, в процентах

Аналогично половозрастной структуре организации анализируют состав кадровых ресурсов по уровню полученного образования. Современное хозяйство и рынок труда требуют все более высокого уровня образования. Сегодня все чаще на рабочих местах работают специалисты, имеющие техническое образование. Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Структура работников по уровню образования в рамках кадрового потенциала предприятия представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Динамика структуры работников по уровню образования в рамках кадрового потенциала предприятия, в процентах

Наибольший удельный вес в численности персонала предприятия приходится на работников со средним специальным образованием: в 2016 г. эта группа составляла 66,2%, в 2017 г. – 66,5%, в 2018 г. – 67%. На работников с неполным высшим и высшим образованием в 2016 г. приходилось соответственно 18,2% и 15,6%, в 2017 г. – 16,0% и 17,5%, в 2018 г. – 15,9% и 17,1%. Следует отметить, что сокращение персонала рассматриваемого предприятия в наибольшей степени коснулось работников с неполным высшим образованием: за период 2016-2018 гг. их численность сократилась на 12 чел.

Структура персонала по стажу в рамках кадрового потенциала может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в конкретной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда. Стаж работы в данной организации характеризуется закрепляемостью кадров. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Анализ структуры персонала по рабочему стажу производится при приеме на работу преимущественно новых работников и при оценке текучести кадров. Существует мнение, что «старики» представляют собой «память» предприятия. Концепция «культура предпринимательства» предполагает, что неравновесие в структуре рабочих стажей очень часто имеет неблагоприятные последствия. Структура работников предприятия по стажу работы за период 2016-2018 гг. представлена на рисунке 5.

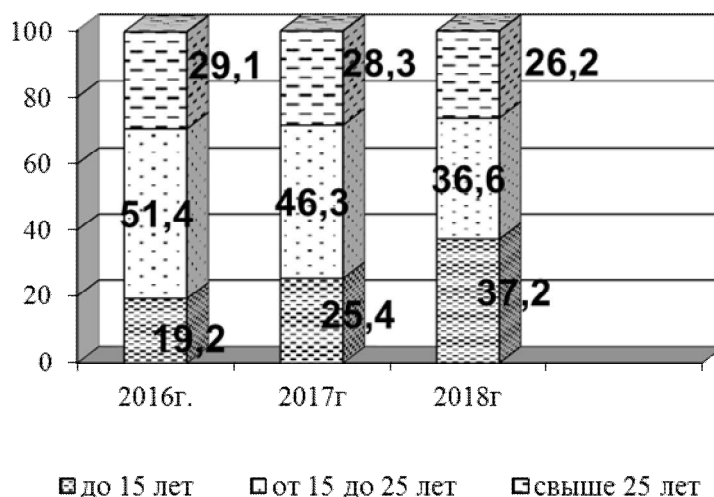


Рисунок 5 – Динамика структуры работников в рамках кадрового потенциала предприятия, в процентах

Следует отметить, что наибольший удельный вес в численности персонала анализируемого предприятия в 2016-2018 гг. приходится на работников со стажем 15-25 лет: их удельный вес в 2016 г. составил 51,4%, в 2017 г. – 46,3%. В 2018 г. доля персонала со стажем до 15 лет составила 37,2%, а со стажем 15-25 лет – 36,6%. На предприятии в течение анализируемого периода происходит сокращение численности персонала со стажем работы свыше 25 лет. За 2017 г. так же, как и за 2016 г., численность таких работников сократилась на 6 человек.

Таким образом, исследование кадрового потенциала предприятия за период 2016-2018 гг. позволило получить следующие результаты. В рассматриваемой организации происходит сокращение среднесписочной численности персонала с 556 чел. в 2016 г. до 546 чел. в 2018 г. При этом основные рабочие составляют около 80% от всей численности производственного персонала. Оценка структуры персонала показала, что основной удельный вес в его общей численности принадлежит работникам в возрасте 40-60 лет преимущественно женщинам со среднеспециальным образованием. На исследуемом предприятии в 2018 г. не

хватало персонала, поскольку обеспеченность трудовыми ресурсами составила 99,1% от плановой величины.

Таким образом, исследование трудовых ресурсов и оценка кадрового потенциала предприятия, проводимая на основе использования модели процесса оценки персонала, позволяют согласовать все элементы системы управления персоналом, предоставить информацию для формирования оптимального состава трудового потенциала, его развития и использования, а также стимулирования и мотивации в процессе работы. Более того, регулярная оценка текущего трудового потенциала организации позволяет формировать кадровый прогноз на перспективу. На основе кадрового прогноза можно регулировать количественную и качественную составляющие организации, процессы формирования и развития, в том числе обучения трудовых ресурсов, а следовательно, строить оптимальную кадровую политику, разрабатывать стратегические кадровые планы и проводить грамотную кадровую работу.

Список источников:

1. Алехина Л.Л., Чупанов А.С., Чупанова Ю.А. Оценка персонала как основа диагностики кадрового потенциала организации // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. – №5 (23). – С. 9-14.
2. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие / под общ. ред. проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 167 с.
3. Судакова Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – №3 (22). – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf>.
4. Судакова Е.С. Методические основы для оценки трудового потенциала персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – №8 (40). – С. 50-56.
5. Судакова Е.С. Трудовой потенциал в системе категорий в области управления персоналом // Вестник университета. – 2014. – №8. – С. 203-211.
6. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 256 с.
7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
8. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 242 с.
9. Чупанова Ю.А. Стратегическое и тактическое управление трудовым потенциалом в организации // Экономическая среда. – 2017. – №4 (22). – С. 18-22.
10. Чупанова Ю.А. Трудовой потенциал персонала в системе социально-экономической среды // Вопросы экономики и управления: современное состояние актуальных проблем: материалы международной научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов, аспирантов (Орел, 23 ноября 2017 г.) / под ред. Л.В. Плаховой. – Орёл: ОрелГУЭТ, 2017. – С. 59-62.