

В последнее время достаточно актуальным является вопрос об эффективности кадрового потенциала. Термин «кадровый потенциал» отображает ресурсный подход социально-экономического развития. Кадровый потенциал на мезоуровне (уровень организации) можно понимать как систему возможностей всех индивидов, выраженную в профессиональных компетенциях работников, занятых в какой-либо компании или учреждении и решающих конкретные проблемы. Кадровый потенциал на микроуровне (личностный уровень) – это качества, компетенции и способности личности, которые могут быть еще не до конца раскрыты и использованы. Конечно, можно рассматривать кадровый потенциал и на макроуровне, например, в разрезе муниципалитета, региона, страны в целом, однако такой уровень не является предметом нашего анализа в данном учебном пособии. Ориентируясь на мезоуровень и микроуровень, будем выделять кадровый потенциал организации и кадровый потенциал работника. Кадровый потенциал представляет собой вид ресурсов, связанный с выполнением ряда профессиональных функций для достижения цели развития организации.

В кадровом потенциале можно выделить две детерминанты, формирование которых происходит в контексте кадровой стратегии организации: текущий кадровый потенциал и целевой. Представители первого являются рядовыми сотрудниками, в отношении которых не предусматривается карьерный рост в силу их низких компетенций и/или отсутствия мотивации к карьерному росту. Вторая группа наиболее интересна работодателю в силу высокой ресурсности и профессиональных карьерных амбиций, компетенции этой группы будут использованы для решения стратегических задач организации и повышения ее конкурентоспособности.

На работников организации влияют различные по своей направленности и силе факторы, которые можно разделить на две группы: интровертированные и экстравертированные.

И н т р о в е р т и р о в а н н ы е ф а к т о р ы являются внутренними и действуют со стороны личности. К ним мы можем отнести такие качества, как профессиональные компетенции, личностные качества, знания, умения, навыки, потребности, мотивацию на труд, уровень общей и профессиональной культуры, специфику и характер взаимодействия с коллегами, руководством.

Э к с т р а в е р т и р о в а н н ы е ф а к т о р ы представляют набор внешних факторов влияния на личность со стороны субъектов и элементов системы организации. Это такие качества, как корпоративная культура, кадровая политика, система оплаты труда, технологии кадровой работы, система мотивации, структура организации, условия труда, специфика производственной деятельности, ресурсная обеспеченность и т. д.

Таким образом, мы понимаем, что кадровый потенциал представляет собой сложный социальный конструкт, состоящий из различных элементов, который необходимо описывать и анализировать как посредством качественных, так и количественных показателей. Это представляет определенную сложность, так как создать универсальную формулу для всех людей и всех сфер деятельности невозможно. Однако попробуем выделить некоторые универсальные показатели системы кадрового потенциала (подсистемы):

1. Качественные показатели могут быть выражены такими показателями, как уровень здоровья, культуры, квалификации, интеллекта, инновационности, стрессоустойчивости и др.

2. Количественные показатели, в отличие от первой группы, измеряются, и для их понимания достаточно простого аудита персонала: половозрастные характеристики, квалификационный состав, движение рабочей силы организации. Сырьем для количественных показателей кадрового потенциала является кадровая статистика, которая, по мнению Е. В. Зайцевой, имеет некоторые преимущества: понятна любому человеку, легко проследить ее динамику, единым числом может отражать ход каких-либо процессов в персо-

нале организации, позволяет определить средний уровень или медианное значение и прекрасно отображает штатно-должностную, социально-демографическую и образовательно-квалификационную структуру человеческих ресурсов организации⁵⁰.

Система (модель) кадрового потенциала организации представляет единый комплекс взаимосвязанных усилий всех работников организации, результатом которых является некий синергетический эффект, который позволяет организации достичь поставленных стратегических целей, выраженных в экономическом эффекте деятельности организации.

Критика модели кадрового потенциала основана на отсутствии корреляции между уровнем квалификации, образования и способностей и производительностью труда работников и трудовых коллективов в целом. Вдобавок при анализе кадрового потенциала не берутся в расчет, игнорируются задатки, врожденные способности, уровень творчества, происхождение в плане семьи и уровень муниципального образования индивида.

Однако тема кадрового потенциала и его оценки является не новой, но чрезвычайно актуальной. Каковы причины?

1. Именно показатель кадрового потенциала отражает потребность в кадрах организации⁵¹.

2. По его динамике можно судить, насколько эффективно используются кадровые технологии и средства труда для достижения стратегических целей организации.

3. В условиях негативных социально-демографических изменений, процессов глобализации происходит отток кадрового потенциала (согласно исследованию Н. В. Гончаровой, Е. В. Зайцевой и Н. Ю. Сокол) – высококвалифицированных специалистов из периферии в центр, в регионах все меньше активной молодежи, выпускников вузов и колледжей, они настроены на внутреннюю

и внешнюю миграцию (за рубеж), по мнению Е. В. Зайцевой⁵². В результате организации регионов испытывают острую необходимость в некоторых специалистах. Все это приводит к неоптимальному распределению спроса и предложения на рынке труда.

Следующим важным аспектом является управление кадровым потенциалом. По мнению Я. И. Дубровиной, «программа управления кадровым потенциалом в большей степени помогает развить персонал, повысить уровень результативности мероприятий по повышению квалификации»⁵³.

Многие исследователи полагают, что управление кадровым потенциалом должно помогать в совершенствовании и развитии персонала⁵⁴. Необходимо учитывать перспективы развития кадрового потенциала на несколько лет вперед. Должны оцениваться физические, психологические, профессиональные, личностные качества всего кадрового состава⁵⁵. Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, а значит, и кадровым потенциалом, которое обеспечивает достижение стратегических целей организации и повышение эффективности ее функционирования. По содержанию кадровая технология является совокупностью последовательных действий, приемов, операций, которые в итоге позволяют, основываясь на полученной информации о возможностях личности (конкретных

⁵² См.: Зайцева Е. В. Формирование молодежного преподавательского кадрового корпуса вуза // Бакунинские чтения: Индустриальная модернизация Урала в XVIII–XXI вв. : материалы всерос. науч. конф. : в 2 т. Екатеринбург, 2014. Т. 1. С. 553.

⁵³ Дубровина Я. И. Кадровый потенциал муниципальной службы // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2016. № 1. С. 59.

⁵⁴ См.: Зайцева Е. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С., Запарий В. В. Кадровый потенциал вуза : монография. Екатеринбург, 2011; Зайцева Е. В., Запарий В. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С. Кадровый потенциал современного вуза (анализ состояния и потенциал персонала УГТУ и УрГУ накануне объединения в УрФУ) : монография. Екатеринбург, 2014; Зайцева Е. В., Запарий В. В., Ключев А. К. и др. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения : монография. Екатеринбург, 2016.

⁵⁵ См.: Зайцева Е. В., Запарий В. В., Коробейникова А. П., Бусыгина И. С. Кадровый потенциал современного вуза... С. 171.

⁵⁰ См.: Зайцева Е. В. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения : монография. Екатеринбург, 2016. С. 66.

⁵¹ См.: Гончарова Н. В., Зайцева Е. В., Сокол Н. Ю. Кадровый потенциал университета как результат его кадровой стратегии // Высшее образование в российских регионах: вызовы XXI века. Екатеринбург, 2018. С. 116.

профессиональных знаниях, способностях, умениях, навыках, личностных качествах), создать благоприятные условия их реализации либо изменить их в соответствии со стратегическими целями организации.

Говоря о конкретных кадровых технологиях формирования кадрового потенциала организации, предлагаем провести четкое разделение кадровых технологий на базовые и инновационные, т. е. появившиеся сравнительно недавно.

К группе базовых кадровых технологий отнесем аттестацию, должностной регламент, квалификационный экзамен, обеспечение должностного роста, отбор и подбор кадров, резерв кадров и ротацию. Это все те технологии, которые используются достаточно давно.

К категории инновационных технологий будем относить технологии формирования кадрового потенциала, такие как ассессмент-центр, аутплейсмент и полиграф. К группе инновационных технологий, направленных на повышение эффективности работы по формированию кадрового потенциала, отнесем антикоррупционные технологии, аутсорсинг, информационные технологии и компетентностный подход.

В дальнейшем рассмотрим каждую технологию более подробно, начиная с традиционных и заканчивая инновационными (см. рис. 9).

Базовые технологии включают в себя:

1. Отбор и подбор кадров – это основная технология, так как является базисом для вступления в должность (вакантна) и, конкретно, включения в кадровый резерв (планируется ее освобождение в будущем). В частности, проходя отбор на вакантную должность, в случае если кандидат показал высокий профессионализм, но по тем или иным причинам конкурс не выиграл, его могут рекомендовать на включение в кадровый резерв.

2. Аттестация – по результатам аттестации действующих работников комиссия, проводившая аттестацию, может рекомендовать работника для включения в кадровый резерв в целях его повышения в должности и ввиду его явного личностного и профессионального роста. В случае рекомендации на включение в кадровый



Рис. 9. Технологии формирования кадрового потенциала организации

резерв служащего издается правовой акт, приказ или распоряжение о включении его в резерв для замещения какой-либо освободившейся должности в порядке должностного роста.

3. Квалификационный экзамен – необходим при решении вопроса повышения в должности, а также в целях оценки имеющихся знаний, навыков и умений (профессионального уровня) работника конкурсной или аттестационной комиссией.

4. Обеспечение должностного роста – комплексная кадровая технология. В частности, необходимым условием должностного роста отмечается включение в кадровый резерв.

5. Кадровый резерв – в него включаются как не работающие в организации граждане, так и работники на основании конкурса оценки компетенций⁵⁶.

6. Ротация работников – осуществляется в целях повышения эффективности деятельности противодействия коррупции через назначение работников на иные должности.

⁵⁶ См.: Чевтаева Н. Г., Мурсатимов А. А., Меркель К. Ю. Оценка компетенций кандидатов в процессе конкурсного отбора на государственную службу // Вестн. Моск. гос. обл. ун-та. Серия: История и политические науки. 2014. № 3. С. 199.

7. Должностные регламенты – профессиональная деятельность работника осуществляется в соответствии с должностным регламентом, куда также входят основные требования к квалификации.

Рассмотрев традиционные кадровые технологии формирования кадрового потенциала, перейдем к *инновационным технологиям*. Вспомним, что ранее мы разделили инновационные технологии на две подгруппы, поэтому будем рассматривать их поочередно, начиная с *инновационных технологий формирования кадрового потенциала*, куда входят:

1. Технология «ассесмент-центр» – используется для отбора, обучения и совершенствования потенциала кадров и заключается в том, что кандидат выполняет ряд упражнений по ключевым точкам в определенном виде деятельности, тем самым показывая свои знания, навыки и профессионально важные качества. Сюда входят тестирование, презентация, кейсы, т. е. те методы, которые фактически уже используются при процедуре отбора кадров.

2. Аутплейсмент – деятельность по трудоустройству увольняемых сотрудников.

3. Полиграф как технология проверки правдивости ответов на вопросы, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Этот метод необходим в целях противодействия коррупции и для обеспечения кадровой безопасности.

Далее рассмотрим *инновационные технологии, направленные на повышение эффективности кадровой работы* при формировании кадрового потенциала:

1. Антикоррупционные технологии, куда входят методы антикоррупционной экспертизы локальных правовых актов организации, контроль за расходами и доходами, обеспечение доступа к информации о закупках и т. д.

2. Аутсорсинг – технология передачи каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю, способному профессионально исполнять переданные функции. В рамках данной технологии в организациях среди функций, передаваемых на аутсорсинг, выделяется, прежде всего, обучение кадров, что позволяет вывести непрофильные «кадровые» активы и сконцентрировать в компании только профильные функциональные кадры.

3. Информационные технологии – позволяют решать задачи, направленные на учет, рост, прогнозирование и планирование кадрового потенциала организации (управление штатным расписанием, кадровый учет, планирование должностного роста, работа с кадровым резервом, аттестация и т. д.).

4. Технологии в рамках компетентностного подхода, основная суть которого состоит в переходе от концепции квалификации к концепции компетенций кадрового потенциала.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что кадровые отделы в организациях обладают большим набором технологий работы с кадрами, направленных на развитие кадрового потенциала и, в частности, работу с кадровым резервом, однако, следует отметить, что не все из перечисленных методов используются на практике, зачастую наибольшее распространение имеют базовые технологии, в то время как инновационным технологиям работы с человеческими ресурсами уделяется недостаточное внимание, и мы можем видеть, что они имеют лишь точечное применение в отдельных организациях субъектов Российской Федерации.

Общие проблемы формирования и развития кадрового потенциала организаций на современном этапе развития нашей страны отражены в публикациях Е. В. Зайцевой⁵⁷, М. А. Назаренко⁵⁸, Ю. П. Соболевой⁵⁹, В. А. Коновалова⁶⁰ и др. Анализ работ указанных авторов позволяет сделать вывод, что имеющиеся научные результаты по формированию и использованию кадрового потенциала требуют дальнейшей доработки и осмысления.

⁵⁷ См.: Зайцева Е. В. Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации // История науки и техники. Екатеринбург, 2016. С. 53.

⁵⁸ См.: Назаренко М. А., Горькова И. А., Алябьева Т. А. и др. Оценка кадрового потенциала организации // Междунар. журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 4. С. 178.

⁵⁹ См.: Соболева Ю. П. Методические основы управления кадровым потенциалом организации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2017. № 6. С. 149.

⁶⁰ См.: Коновалов В. А., Макарова Е. С. Формирование и развитие кадрового потенциала организации // Общество, государство, личность: модернизация системы взаимоотношений в современных условиях : материалы XVIII Межвуз. науч.-практ. конф. Казань, 2018. С. 215.

Итак, исследование кадрового потенциала связано с активизацией трудовой деятельности, организацией работы с кадровым резервом, переподготовкой, подготовкой, повышением квалификации персонала, прогнозированием карьерного роста, с подбором служащих, как отмечает Е. В. Зайцева⁶¹.

Постараемся определить место кадрового потенциала относительно среды организации. Во внешней среде кадровый потенциал можно охарактеризовать как объединение людей, способных попасть в организацию посредством существующей у них квалификации или компетенций. В данном случае можно принять, что кадровый потенциал организации формируется за счет специалистов, которые оказались в данный момент времени на рынке труда, это и безработные, и лица, ищущие работу, и выпускники вузов и других учебных заведений. Эту разрозненную группу можно разделить на имеющих опыт в искомой деятельности и без него. Лица, которые представляют рабочую силу территории, являют собой ее кадровый потенциал (набор компетенций), например, потенциал региона.

Кадровый потенциал во внутренней среде представляет собой совокупность человеческих ресурсов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для достижения поставленных перед организацией задач в рамках корпоративной стратегии, а также обладающих внутренними ресурсами (мотивацией, компетенциями, навыками) для активного участия в достижении стратегической цели.

Таким образом, кадровый потенциал организации представляет собой социально-организационный конструкт личности или персонала организации, который можно выразить через систему количественных и качественных показателей. В свою очередь, формирование кадрового потенциала представляет комплекс мероприятий, а вернее, кадровых технологий, которые можно отнести к двум группам: базовые кадровые технологии (аттестация, должностной регламент, квалификационный экзамен, обеспечение должностно-

го роста, отбор и подбор кадров, резерв кадров, ротация) и инновационные технологии (ассессмент-центр, аутплейсмент и полиграф, антикоррупционные технологии, аутсорсинг, информационные технологии, компетентностный подход).

⁶¹ См.: Зайцева Е. В. Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации. С. 55.