

**Садовников Николай Николаевич**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление подготовки:** Менеджмент

**Магистерская программа:** Управление человеческими ресурсами

**Кадровый потенциал: содержание и методы формирования**

**Аннотация:** В статье раскрываются понятия «кадровый потенциал», «личностный рост», рассказывается о способах и методах формирования кадрового потенциала современной организации.

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровый потенциал, личностный и профессиональный рост

В условиях ускорения инновационных процессов, динамичного развития внешней и внутренней среды и особенно возрастающей конкуренции предприятиям все реже удастся реализовать свои преимущества по обслуживанию населения, а классические факторы успеха (как, например, технологические процессы, система ценообразования) часто становятся просто фикцией [0, с. 11].

В этой связи возрастает роль эффективного стратегического менеджмента и в первую очередь менеджмента персонала, в частности планирования развития кадрового потенциала, его возможностей и перспектив (табл. 1).

© Бюллетень магистранта 2014 год № 1

## Стратегические факторы инновационного управления персоналом

<b>СТРАТЕГИЯ</b>		<b>СТРУКТУРА</b>
<b>Предпринимательство</b>	Инновационное управление персоналом	<b>Организационное развитие</b>
Самообучающаяся организация МЕНТАЛИТЕТ		Ориентация на клиента РЫНОК

Работа с персоналом, ориентированная на клиентов и инновации, дает шанс использовать все еще трудно постигаемые преимущества конкуренции. Уже сегодня менеджер в работе с персоналом должен ставить перед собой следующие вопросы.

Какой вклад вносит управление людьми в результаты работы предприятия?

Как можно измерить вклад отдела по управлению персоналом в деятельность предприятия?

Как обеспечить в работе с персоналом ориентацию на клиента? Как сориентировать персонал на обслуживание клиента?

Как внедрить предпринимательский дух в деятельность кадровых служб?

Как сделать управление персоналом "равноправной" функцией наряду с другими специальными функциями?

Предприятия, которые не уделяют должного внимания работе с персоналом и не ориентируют эту работу на успех в бизнесе, подвержены опасности обострения проблем выживания [0, с. 82].

В 1990-е гг. развитие научно-технического прогресса (НТП) оказалось невозможным без развития менеджмента персонала. Если на первом этапе научно-технической революции (НТР) благодаря появлению машин «усилилась» рука человека, то на втором в силу изобретения компьютера – мозг [0, с. 56].

Эффективное планирование персонала в 1990-е гг. стало играть ключевую роль в конкурентной борьбе предприятий. Наступают серьезные изменения в работе с персоналом. Роль работы с персоналом в 1990-е гг. все более напоминает роль, которую в 1980-е гг. играли информационные технологии. Она уже стала продолжением их развития. Менеджер по работе с персоналом не может обойтись без учета комплекса взаимосвязанных факторов.

Кадровая политика предприятия как система всегда больше суммы составляющих ее частей – индивидуальных трудовых ресурсов отдельных работников. Уже само объединение работников в единый и планомерно организованный процесс труда порождает эффект коллективного труда, который превосходит сумму сил работников, действующих индивидуально.

Таким образом, если совокупность физических и духовных способностей человека является основой кадровой политики личности, то производительная сила, возникающая благодаря совместной деятельности различных индивидов, составляет основу кадровой политики коллектива предприятия. При этом необходимо учитывать, что трудовые коллективы обладают разными возможностями в формировании кадровых ресурсов в зависимости от территориального расположения предприятия, отраслевой принадлежности, размеров производства, половозрастной структуры и др. Кроме того, каждое предприятие имеет свои особенности формирования коллектива, трудовые традиции, взаимоотношения между работниками [0, с. 43].

Структура кадровой политики предприятия представляет собой соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных и других характеристик групп работников и отношений между ними.

В кадровой политике предприятия можно выделить следующие компоненты: Кадровая, профессиональный, квалификационный и организационный (табл. 2).

### Основные компоненты кадровой политики предприятия

№ п/п	Компонент кадровой политики предприятия	Составляющие
1	Кадровая составляющая	Квалификационный политика (профессиональные знания, умения и навыки) и образовательный политика (познавательные способности)
2	Профессиональная структура коллектива	Определена изменениями в содержании труда под влиянием НТИ, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций
3	Квалификационная структура	Определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в его личностной составляющей
4	Организационная составляющая	Включает высокую организацию и культуру труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом

© Примеры составления характеристики кадровой политики современного предприятия (организации, фирмы) представлены в табл. 3 [0, с. 47].

## Примеры характеристик кадровой политики

Компоненты кадровой политики	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	человек	предприятие	общество
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрасту
Нравственность	Отношение к окружающим.	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Мошенничество	Отношение к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изобретений на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от авторских прав.
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость		Количество патентов и международных предений на одного жителя страны. Темпы технического прогресса

Организованность и асертивность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Эффективное сотрудничество	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение договоров и законов
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации	Качество продукции. Потери от брака	Доходы от экспорта. Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников. Количество часов работы за год одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

К факторам стратегического управления персоналом можно отнести неопределенность и риски; время; возрастающую фрагментацию рынков; качест-

во, дизайн, сервис; уменьшение значения размеров предприятия; гибкость благодаря централизации; сокращение иерархических структур; необходимость постоянной учебы [0, с. 28].

Неопределенность и риски. В экономически сложное время руководству и сотрудникам приходится действовать в состоянии сомнений и неуверенности, без гарантий успеха. Динамично изменяющиеся условия нередко сокращают стратегические временные горизонты до 2–3 лет. Поэтому постоянная учеба становится центральной задачей. Если нет взаимодействия между менеджментом организации и ее сотрудниками или самообучающейся системой, это может привести к потере способности выживания такой организации [0, с. 62].

До недавнего времени в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце – одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях. Состав этих блоков показан в табл. 4.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать: способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т. п.);

мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т. п.) [0, с. 112];

свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Таблица 4

**Состав функциональных блоков по управлению персоналом**

<b>Функциональный блок</b>	<b>Содержание задач в функциональном блоке</b>
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Экономия рабочего времени. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами.



<b>Функциональный блок</b>	<b>Содержание задач в функциональном блоке</b>
ния персонала	Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики

Служба управления персоналом может выполнить свои задачи следующими способами:

через затребованную линейными руководителями консультативную помощь;

через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;

через собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

В современных экономических условиях одним из ключевых моментов в развитии кадрового менеджмента организации играет оценка методов его регулирования и разработка стандартов управления кадровыми ресурсами за счет формирования адекватной системы для мотивации трудовой деятельности персонала. Мотивация трудовой деятельности стимулирование персонала к высокоэффективному труду – одно из основных направлений развития кадрового потенциала организации.

Движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. Он характеризуется рядом количественных и качественных параметров, среди которых важнейший – развитие его потенциала, иначе говоря – уровень квалификации. Поэтому переподготовка и повышение квалификации кадров в настоящее время занимает важнейшее место в достижении целей любой организации.

Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей [0, с. 213]:

обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (мастеров, специалистов различного профиля и т. д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

В настоящее время процесс переподготовки и повышения квалификации на предприятиях организуется, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40-45 лет) квалифицированный работник должен 4-5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. Таким образом, каждый работник раз в 4-7 лет должен обновлять свои знания [0, с. 67].

Существуют различные подходы к профессиональному росту руководящего персонала. Но, несмотря на их разнообразие, все они включают в себя четыре основных блока, а именно:

анализ потребностей в повышении квалификации;

планирование учебных программ и самого процесса;  
создание разнообразных по форме и приемам учебных программ;  
анализ результатов и их использование для дальнейшего продвижения управленческого работника по служебной лестнице или для других целей.

Как показывает мировая и отечественная практика, успех любой организации достигается только тогда, когда работа ведется по всем четырем направлениям одновременно с разработкой и использованием соответствующей документации, учебно-методической и материальной базы [0, с. 52].

Реальное положение дел в сфере повышения квалификации в современных организациях можно охарактеризовать двояко: часть организаций ведут целенаправленную работу в сфере повышения квалификации, осознавая всю важность этого процесса, а другая часть практически не уделяет внимания этому вопросу, считая это личным делом каждого сотрудника [0, с. 93].

В целом, можно сказать, единственное, что в организации может способствовать обучению людей, – это создание условий, в которых оно станет естественной потребностью человека и организационной нормой.

В организациях, уделяющих большое внимание вопросу раскрытия потенциала работников, повышения квалификации и следующих вышеназванному принципу, большая роль отводится формулированию цели обучения. Чем четче будут сформулированы цели обучения, тем легче будет разработать правильную программу обучения и отследить эффективность проведенных занятий.

### Литература

Блинов А. Искусство формирования боеспособной команды – эффективность менеджера // Управление персоналом. 2011. № 12.

Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010.

Верещагина Л.А. Психология и стимулирование персонала. М.: Дело, 2010.

Волгина О.Н. Мотивация труда персонала в финансово-кредитных организациях. М.: Экзамен, 2010.

Грюнинг Р. Координация структурных параметров управления предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 6.

Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебное пособие. Нижний Новгород: Волгарь, 2012.

Золотарева Н.М. Управление развитием человеческого ресурса организации: Монография. М.: МЮИ, 2010.

Кондо Й. Мотивация персонала: Ключевой фактор менеджмента. Практическое пособие. М.: Приоритет, 2011.

Ладанов И.Д. Мотивационный климат организации // Управление персоналом. № 8. 2011.

Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебное пособие. М.: Март, 2011.

Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2011.

© Бюллетень магистранта 2014 год №7