

## КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2007 г.

*Л.Ф. Суходоева*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

[findir@mail.nnov.ru](mailto:findir@mail.nnov.ru)

*Поступила в редакцию 19.04.2007*

Рассматривается роль кадрового потенциала предприятия в реализации его миссии и целей. Дан анализ новой структуры кадрового потенциала и его взаимосвязи с организационной культурой предприятия. Определяется структура риска при организационных изменениях.

Кадровый потенциал является неотъемлемым элементом системы управления предприятием. Его уровень зависит от взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по формированию, распределению, перераспределению рабочей силы на уровне предприятия, от создания условий для использования и развития трудового потенциала каждого работника. Кадровый потенциал формируется государством и дирекцией предприятия и находит конкретное выражение в виде квалифицированных кадров по всем функциям управления. Исходя из сказанного возникает необходимость развития кадрового потенциала предприятия, который может быть как внешним, так и внутренним.

Классификационным критерием здесь может выступать ориентация кадрового потенциала на собственный персонал предприятия или на внешнюю среду при формировании кадрового состава.

Внешний кадровый потенциал характеризуется тем, что для потенциальных сотрудников видны задачи и перспективы развития на любом уровне. Начать работать можно как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Предприятие готово принять на работу квалифицированного специалиста, если он обладает желанием раскрыть свой потенциал и опыт работы в родственных организациях. Такой кадровый потенциал необходим для развивающихся организаций, ведущей целью которых является завоевание рынка, ориентация на быстрый рост и стремление стать лидером в своей отрасли.

Внутренний кадровый потенциал характеризуется тем, что организация ориентируется на включение новых работников

только с низшего должностного уровня, а замещение резерва происходит из числа сотрудников организации. Кадровый потенциал такого уровня применим для предприятий, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры, формирование ответственности, причастности к развитию бизнеса. Следовательно, кадровый потенциал это не только квалификация кадров, но и их социально-психологическая ориентация.

На это обстоятельство указывается в специальной литературе, «инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом» [1, с. 47].

В действительности кадровый потенциал представляет собой единую систему, где внешняя и внутренняя часть управления кадрами должна быть сбалансированной. В этом случае появляется необходимость экономической целесообразности капиталовложений, связанных с наймом, обучением и возможностями работника раскрыть свой талант. При этом могут возникать разные по степени риски (табл. 1).

В этой связи для управления кадровым потенциалом предлагаются следующие принципы [2, с. 280–281]:

— уважение к сотруднику, к его профессиональным особенностям, моральным и лидерским качествам;

— ответственность каждого сотрудника, то есть он должен для себя лично представлять, чем

*Таблица 1*

**Степень риска при организационных изменениях**

Важность организационных изменений	Степень риска		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая			Неприемлемый риск
Средняя		Управляемый риск	
Низкая	Слабо управляемый риск		

он конкретно должен заниматься в компании;

— единоначалие в организации, то есть знать, кому работник подчиняется, какие меры ответственности к нему могут быть применены;

— качество труда, при этом взыскания должны не унижать личное достоинство сотрудника, а показывать ему вред и последствия его неправильных поступков;

— мотивация, когда все без исключения сотрудники за их достижения должны поощряться морально и материально.

По вопросу принципов достаточно много в литературе толкований и подходов. Наиболее правильным можно считать подход, изложенный в Приказе Минэкономки РФ № 118 (6). Здесь вводится, кроме функционального управления, организационный подход, так как он тесно связан с кадровым потенциалом предприятия. Организация управления на всех уровнях иерархии должна быть системной. В противном случае, кадровый потенциал предприятия не сможет эффективно обеспечивать выполнение принятых решений.

Наиболее актуальным для малых и средних предприятий в условиях жесткой конкуренции на рынке является проведение организационных изменений при снижении или повышении спроса на рынке. В этом случае, при отборе и найме работников оценка необходимых предприятию кадров должна осуществляться учитывая:

- их лидерские качества;
- умение не только исполнять, но и проектировать нововведения;
- желание разрабатывать критерии наиболее перспективного бизнеса;
- распределить свой потенциал по приоритетным направлениям.

Таким образом, набор персонала заключается в создании такого резерва кадров, который готов к любым изменениям в системе управления.

Способ такого набора более удобен, так как способствует более правильной оценке, повышает удовлетворенность трудом, и работник правильно воспринимает необходимость организационных изменений.

Продвижение и перемещение по горизонтали своих сотрудников обходятся работодателю дешевле. Стимулирование работников к повышению квалификации уже не требуется, так как работник, участвуя в новых проектах, самосовершенствуется. Методы внутреннего набора разнообразны. Можно это делать административными методами. Можно также проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях внутри предприятия доводя информацию до каждого из работающих. Предложить порекомендовать на другой вид работы кого-то из своих коллег и при этом дать ему рекомендацию. Это целесообразно тогда, когда предприятие заинтересовано в сохранении своих кадров.

Если у предприятия есть необходимость ускорить свое развитие и требуются новые кадры, то тогда используется набор из внешней среды. Для временных работ и хорошо оплачиваемых можно использовать лизинг персонала. Заключается договор о предоставлении работников в найм, в основе которого лежит трудоустройство работников на определенное время. Такой работник заключает контракт с предприятием и он направляется в командировку на определенный срок для обеспечения временной потребности в кадрах данного профиля. Такая форма удовлетворения потребностей работодателя в кадрах широко распространена в большинстве европейских стран и в США [5 с. 43].

Использование лизинга кадров наиболее эффективным является в холдингах, когда разрабатываются совместные проекты по созданию или продвижению новых продуктов. Это позволяет не только повышать квалификацию кадров, но и создавать общую корпоративную культуру.

О достоинствах и недостатках таких подходов к формированию кадрового потенциала пишут многие авторы [4, с. 102]. Особенности внутреннего и внешнего кадрового потенциала, а также достоинства и недостатки можно классифицировать (табл. 2).

Оценка кадрового потенциала в условиях

Таблица 2

Особенности внутреннего и внешнего кадрового потенциала

Особенности	Кадровый потенциал	
	Внутренний	Внешний
Достоинства	Повышение причастности к бизнесу, знание потенциала работника, возможность умеренной оплаты, эффект синергизма	Новые подходы к решению задач, меньшие затраты на мотивацию, создание имиджа фирмы, увеличение конкурентоспособности
Недостатки	Психологическая несовместимость на новом месте (зависть других, потенциал работника не соответствует ожиданию, нет лидерских качеств)	Адаптационный период длиннее, отрицательный опыт другой организации, не соответствие занимаемой должности, неумение работать в группе

рынка необходима для анализа деятельности предприятия и разработки соответствующих

1. На предприятиях очень часто юридически и документально резерв кадров никак не

## PERSONNEL POTENTIAL OF A COMPANY

*L.F. Sukhodoyeva*

The role of personnel potential of a company in the realization of its mission and goals is examined. The analysis of a new structure of personnel potential and its correlation with the organizational culture of a company is given. The structure is determined for companies undergoing some changes.

программ развития. При этом нельзя согласиться с тем, что какие бы то ни было искусственные методы и показатели (чистая и условно чистая продукция, нормативная стоимость обработки и др.) для определения результатов деятельности не нужны (3). Они должны быть, но оценка потенциала должна дополняться организационной культурой организации. Эффективность труда зависит не только от самого индивида, но и от сложнейших групповых взаимосвязей внутри предприятия. Как отмечает В.А. Спивак, организационная культура – «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает с чем (и кем) мы имеем дело на работе» [7, с. 192].

В последнее время все больше говорят о корпоративной культуре предприятия как важном рычаге повышения эффективности кадрового потенциала. Большую роль здесь играет система ценностей, традиций и стиль отношений между сотрудниками, между подчиненными и начальством. Соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности позволяет лучше использовать кадровый потенциал.

Кадровый потенциал в сочетании с организационной культурой выражает уровень интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива в процессе реализации миссии и целей предприятия. Это объясняется тем, что такое сочетание потенциала и культуры не является жестким, как, например, организационная структура или бюджет предприятия. Это синтез для практических действий.

Для предприятия с высоким кадровым потенциалом и организационной культурой будут присущи такие черты, как конкурентоспособность, динамичность, культ повышения квалификации сотрудников, малая численность управленческого персонала и доброжелательность сотрудников.

Организационный подход к формированию кадрового потенциала позволяет решать следующие проблемы предприятия:

оформлен. Следовательно, карьерный рост работникам неизвестен, что снижает мотивацию к труду.

2. Существующая система отбора и найма кадров базируется на входном тестировании либо на предыдущей аттестации персонала. Это достаточно субъективный подход.

3. Система адаптации новых работников должна предусматривать особенности выполняемых ими операций. В современных условиях на предприятиях она либо отсутствует, либо существует стандартная.

4. Кадровая служба предприятий слабо осуществляет маркетинговые исследования кадрового потенциала рынка. Это приводит либо к дефициту кадров определенной квалификации, либо к большой текучести работников.

5. Слабо осуществляется нормативное закрепление кадровой политики предприятия. Локальные правовые акты предприятия не сведены в единый документ, что затрудняет работу системы в целом.

Для решения этих проблем кадровый потенциал предприятия должен формироваться не только по функциональному признаку, но и по организационному. Он предусматривает проведение реинжиниринга функций кадровых служб предприятия, юридического оформления кадрового резерва, создание организационной культуры и разработку единой программы стратегического развития кадрового потенциала предприятия.

### *Список литературы и примечания*

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2000. – С. 238.
2. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – С. 321.
3. Зоткина, Н.С. Труд и зарплата / Н.С. Зоткина // Проблемы современной экономики. – 2003. – № 1(13). – С. 26–32.

4. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 215.

5. Полкова, А.А. История возникновения института «лизинг персонала» и его существенные особенности по американскому праву / А.А. Полкова // Журнал российского права. – 2005. – № 6. – С. 45.

6. «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)». Приказ Минэкономки РФ от 1 октября 1997 г. № 118.

7. Спивак, В.А. корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2001. – С. 291.