

## СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

А. У. Ибрагимов, Л. А. Ибрагимова, М. В. Караваева

*Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова*

Поступила в редакцию 26 мая 2014 г.

**Аннотация:** в статье приведен анализ сущности понятия «кадровый потенциал», выделены элементы, формирующие структуру кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** возможности персонала, структура кадрового потенциала, оценка персонала.

**Abstract:** the paper includes analysis of the term «personnel potential», personnel potential structure factors are identified.

**Key words:** personnel potential, structure factors, structure of personnel potential, personnel rating.

Одной из основных проблем российской экономики в последние годы является медленный рост производительности труда относительно роста заработной платы [1] и уменьшение конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке, особенно в период вступления России в ВТО.

Кадровые ресурсы предприятия являются одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке, поэтому руководству необходимо постоянно совершенствовать и развивать потенциал персонала, чтобы обеспечить достижение стратегических целей. Основой развития потенциала персонала являются результаты его анализа и оценки, позволяющие выявить возможности сотрудников, обеспечить своевременную реализацию управленческих решений, повысить производительность труда и конкурентоспособность организации.

Вопросам анализа и развития возможностей персонала посвящено множество исследований, в том числе таких авторов, как А. Я. Кибанов [2], Е. В. Маслов [3], Ю. Г. Одегов [4], С. В. Мищеряков [5], С. Г. Радько [6], Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [7], Б. М. Генкин [8], Г. А. Хмелева [9], Л. В. Трункина [10], Л. Н. Юдина [11].

В работах перечисленных выше авторов можно встретить различные трактовки понятия, характеризующего возможности персонала, которые могут быть использованы для достижения целей организации, но нет единого подхода к их классификации. Среди смежных понятий, которые встречаются в подобных работах [2–12], можно выделить следующие:

- 1) трудовой потенциал;
- 2) кадровый потенциал;
- 3) человеческий капитал;
- 4) человеческий потенциал;
- 5) рабочая сила;
- 6) трудовые ресурсы.

Соотношение данных понятий подробно рассмотрено в работах Б. М. Генкина [3], Л. Н. Юдиной [11], И. Г. Мардамшина [12].

Данные исследователи определяют «человеческий капитал» и «рабочую силу» как самые объемные из представленных категорий, отражающие способность человека к труду для удовлетворения потребностей общества, в том числе и до соединения со средствами производства, тогда как «трудовой» и «кадровый потенциал» являются их подмножествами, более узкими понятиями. Понятие «трудовые ресурсы» в большинстве представленных исследований определяется как численность населения в трудоспособном возрасте. «Человеческий потенциал» – показатель, определяющий уровень развития социального прогресса в той или иной стране, имеет выраженную социальную направленность [11]. Б. М. Генкин в понятиях «рабочая сила» и «человеческий капитал» видит достаточно узкий перечень характеристик для определения возможности эффективного труда и предлагает его расширить за счет введения понятия «трудовой потенциал», отвечающего реалиям современной экономики. «Трудовой потенциал», по мнению Б. М. Генкина, включает восемь различных компонентов, которые могут относиться как к отдельному человеку, так и к коллективу, персоналу предприятия, обществу.

По мнению авторов статьи, важно выделить именно те характеристики персонала, которые

наилучшим образом отражают возможности эффективного труда в разрезе предприятия, поэтому предлагается использовать понятие «кадровый потенциал». Сущность данного понятия заключается в том, что оно дает многокритериальную характеристику возможностей персонала предприятия с точки зрения способности достигать поставленных целей и удовлетворения всех сторон, заинтересованных в деятельности данного предприятия. Уточненное посредством анализа исследований указанных ученых определение данного термина можно сформулировать как совокупность качественных и количественных характеристик персонала, определяющих его производительные возможности и используемых для достижения целей организации с учетом ее материально-технического, инновационного и экономического потенциала.

Для эффективного управления персоналом и развития его возможностей необходима периоди-

ческая оценка кадрового потенциала, которая позволит достичь оптимального уровня качества труда при определенных затратах, технической и информационной оснащенности труда. Оценка кадрового потенциала – важная и достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо определить его структуру и основные показатели.

На основе анализа исследований [2–15] можно сделать вывод, что на данный момент нет единого мнения относительно структуры кадрового потенциала. В табл. 1 выделены элементы структуры кадрового потенциала, встречающиеся у большинства рассмотренных ученых (выделены в таблице), такие как:

- 1) численность и структура персонала;
- 2) ресурсы рабочего времени;
- 3) инновационная и творческая активность;
- 4) затраты на персонал;
- 5) квалификационный уровень;

Таблица 1

Сводная таблица элементов структуры кадрового потенциала предприятия

Показатели Авторы	Численность и структура персонала	Прибыль в расчете на каждого сотрудника	Затраты на персонал	Ресурсы рабочего времени	Текущее персонала	Степень технической/информационной оснащенности труда	Инновационная и творческая активность	Доляность персонала (удовлетворенность)	Квалификационный состав	Стаж работы	Образовательный уровень	Профессиональный уровень	Физические качества (возраст, здоровье, выносливость)	Личностные качества / культурный уровень	Мотивация	Степень соответствия должности /уровень компетентности
А. Я. Кибанов [2]						+										+
Е. В. Маслов [3]	+			+					+	+	+	+	+	+		
Ю. Г. Одегов [4]				+			+			+	+	+	+	+	+	+
В. В. Травин, В. А. Дятлов [12]							+		+			+	+	+	+	
С. В. Мищеряков [5]		+	+			+				+	+	+		+		
С. Г. Радько [6]			+			+	+	+		+	+	+	+	+		
Л. Н. Юдина [11]	+								+		+	+		+		
Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [7]	+				+		+				+	+				+
Л. В. Трункина [10]	+		+	+			+		+		+		+			
П. В. Смирнова [13]	+		+		+			+	+	+						+
А. И. Бостанова [14]		+		+			+				+	+	+	+		
Е. А. Космина [15]	+	+	+		+			+		+	+					
Г. А. Хмелева [9]					+		+		+		+		+	+		
Б. М. Генкин [8]				+			+				+	+	+	+		
	6	3	5	5	4	4	8	3	6	6	11	9	8	9	2	4

- б) стаж работы;
- 7) образовательный/интеллектуальный уровень;
- 8) уровень профессиональной подготовки;
- 9) физические качества (возраст, здоровье, физическая выносливость);
- 10) личностные качества.

Элементы «стаж работы», «образовательный уровень», «уровень профессиональной подготовки», «физические и личностные качества» отнесены к одному общему определению – «уровень компетентности работника», характеризующему степень соответствия занимаемой должности.

Таким образом, структуру кадрового потенциала предприятия можно представить в следующем виде (рисунок).

Элементы «численность персонала» и «ресурсы рабочего времени» дают представление о достаточности существующего штата сотрудников, целесообразности введения новых или сокращения имеющихся должностей, отражают норму рабочего времени и степень ее выполнения.

Инновационная и творческая активность персонала – важный элемент кадрового потенциала, который измеряется количеством патентов, научно-популярных статей по тематике профессиональной деятельности, внесенных инновационных предложений. Высокий творческий потенциал персонала способствует развитию предприятия как в производственном, так и в научном плане, создает возможности для совершенствования.

Квалификационный уровень – качественная характеристика персонала, позволяющая судить о необходимости повышения квалификации сотрудников по тому или иному направлению, организации обучения и аттестации.

Затраты на персонал – экономическая характеристика кадрового потенциала, учитывающая затраты на оплату труда, обучение, повышение квалификации, социальное обеспечение и т.д. Вложе-

ние средств в развитие персонала необходимо рассматривать как инвестиции, способствующие повышению уровня квалификации и, как следствие, росту производительности и качества труда. Оценка данного элемента показывает эффективность затрачиваемых средств на персонал и способствует формированию эффективной кадровой политики.

Уровень компетентности – комплексная характеристика, отражающая степень соответствия персонала занимаемой должности. Компетентность персонала включает пять элементов, которые наиболее часто встречаются в трудах ученых, посвященных управлению и оценке персонала. К ним относятся стаж работы; образовательный уровень; уровень профессиональной подготовки; физические и личностные качества персонала. Более подробно метод оценки компетентности персонала рассмотрен в работе [16].

Представленная структура кадрового потенциала является основой для разработки методики его оценки. Среди исследований в данной области встречается несколько методов оценки возможностей персонала в области труда. Можно выделить четыре принципиальных подхода к данной оценке [10]:

- 1) количественный – оцениваются только количественные показатели: численность трудовых ресурсов и рабочее время;
- 2) комплексный – оцениваются количественные и качественные характеристики с помощью системы показателей;
- 3) интегральный – определение совокупности качественных и количественных компонентов в виде одного интегрального показателя;
- 4) стоимостный – определение совокупности разнородных характеристик в денежном выражении.

Для оценки кадрового потенциала предприятия авторами предлагается использовать интегральный метод. Он позволит учесть все влияющие на кадровый потенциал факторы и сформировать удоб-



Рисунок. Структура кадрового потенциала предприятия

ную и понятную методику оценки. Для выделения интегрального показателя необходимо на основе выделенной структуры кадрового потенциала вывести показатели для расчета каждого из представленных элементов структуры.

Анализ различных методов оценки показателей кадрового потенциала изложен во многих работах [6, 9–13, 16]. Из представленных показателей предлагается выделить наиболее эффективные (табл. 2).

При определении интегрального показателя целесообразно определить весовые коэффициенты, характеризующие значимость каждого показателя для предприятия. В общем виде обобщенный интегральный показатель (количественную оценку) кадрового потенциала предприятия можно охарак-

теризовать следующей функциональной зависимостью (8):

$$P = \sum_{i=1}^n k_i \cdot x_i, \quad (8)$$

где  $P$  – интегральный показатель кадрового потенциала;  $n$  – количество показателей;  $x_i$  –  $i$ -й показатель кадрового потенциала;  $k_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го показателя.

Таким образом, формирование структуры кадрового потенциала и определение значимости его отдельных показателей является основой для оценки и развития важнейшего ресурса любого предприятия – персонала. Комплексный интегральный подход к оценке возможностей сотрудников позволяет одновременно учесть ряд разнородных качес-

Т а б л и ц а 2

Показатели кадрового потенциала

№ п/п	Структурные элементы кадрового потенциала	Показатели кадрового потенциала
1	Численность и структура персонала	Показатель численности персонала: $П_ч = f(K_1, K_2, \dots, K_i), \quad (1)$ где $K_i = Ч_i / Н_{чi}$ – коэффициент численности персонала $i$ -го подразделения; $Ч_i$ – численность персонала подразделения; $Н_{чi}$ – норма численности персонала $i$ -го подразделения
2	Ресурсы рабочего времени	Показатель использования рабочего времени [10]: $П_{вр} = В_{ф} / В_{п}, \quad (2)$ где $В_{ф}$ – фактически отработанное время; $В_{п}$ – плановое время
3	Инновационная и творческая активность	Показатель инновационной активности: $П_и = (K_п + K_н + K_с) / Ч, \quad (3)$ где $K_п$ – количество патентов, ноу-хау; $K_н$ – количество внесенных инновационных предложений; $K_с$ – количество научно-популярных статей по тематике профессиональной деятельности; $Ч$ – численность персонала
4	Квалификационный уровень	Показатель квалификационного уровня рабочих [9]: $П_{раб} = СР_{раб} / Р_{макс}, \quad (4)$ где $СР_{раб}$ – средний разряд рабочих по предприятию, $Р_{макс}$ – максимальный разряд рабочих. Показатель квалификационного уровня служащих [9]: $П_{служ} = Ч_{пк} / Ч, \quad (5)$ где $Ч_{пк}$ – количество сотрудников, прошедших повышение квалификации, обучение, стажировки, $Ч$ – общее число служащих
5	Затраты на персонал	Показатель общей эффективности затрат на персонал: $П_з = f(Z_{общ}), \quad (6)$ где $Z_{общ} = Z_{от} + Z_н + Z_{об} + Z_{пк}$ – общие затраты на персонал; $Z_{от}$ – затраты на оплату труда и социальное обеспечение; $Z_н$ – затраты, связанные с наймом персонала; $Z_{об}$ – затраты на обучение; $Z_{пк}$ – затраты на повышение квалификации
6	Уровень компетентности	Показатель уровня компетентности [16]: $П_к = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6), \quad (7)$ где $x_1$ – возраст кандидата; $x_2$ – внешний вид; $x_3$ – уровень образования; $x_4$ – опыт работы в данной сфере; $x_5$ – коммуникабельность; $x_6$ – характер, поведение

твенных и количественных показателей и свести их к единому показателю, что делает процесс оценки более удобным и доступным. Это позволяет отслеживать динамику кадрового потенциала и принимать своевременные управленческие решения в области развития возможностей персонала. Благодаря оценке кадрового потенциала с учетом значимости его показателей руководство организации получит возможность создать благоприятные условия труда и обеспечить повышение производительности и конкурентоспособности организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Зыкова Т. Платят не по делу. Рост зарплат сильно опережает производительность труда / Т. Зыкова // Рос. газета. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/08/28/zarplata.html>
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
4. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2002.
5. Мищеряков С. В. Управление организацией на основе формирования и развития человеческого капитала : дис. ... д-ра экон. наук / С. В. Мищеряков. – М., 2008. – 348 с.
6. Радько С. Г. Формирование механизма устойчивого функционирования предприятия на основе эффективных методов управления трудовым потенциалом : дис. ... д-ра экон. наук / С. Г. Радько. – М., 2007. – 358 с.
7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
8. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007. – 448 с.
9. Хмелева Г. А. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны / Г. А. Хмелева, Е. М. Хмелева // Проблемы современной экономики. – Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2009. – № 2.
10. Трункина Л. В. Современные императивы формирования и развития трудового потенциала персонала предприятия : дис. ... канд. экон. наук / Л. В. Трункина. – Саратов, 2011. – 208 с.
11. Юдина Л. Н. Система оценки и формирования трудового потенциала предприятия : дис. ... канд. экон. наук / Л. Н. Юдина. – Томск, 2010. – 212 с.
12. Мардамшин И. Г. Оценка и управление трудовым потенциалом предприятий автомобилестроения : на примере ОАО «КАМАЗ» : дис. ... канд. экон. наук / И. Г. Мардамшин. – Набережные Челны, 2006. – 194 с.
13. Смирнова П. В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала : дис. ... канд. экон. наук / П. В. Смирнова. – М., 2011. – 140 с.
14. Бостанова А. И. Организация конкурентоспособного производства за счет совершенствования системы комплексной оценки трудового потенциала промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук / А. И. Бостанова. – Кисловодск, 2007. – 142 с.
15. Косьмина Е. А. Интеллектуальный потенциал персонала как фактор развития организации : дис. ... канд. экон. наук / Е. А. Косьмина. – Омск, 2004. – 210 с.
16. Караваева М. В. Оценка компетентности персонала торгового предприятия с использованием метода нечеткой логики / М. В. Караваева, Л. А. Ибрагимова, А. У. Ибрагимов // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. – Самара, 2012. – № 1. – С. 242–249.

*Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова*

*Ибрагимов А. У., кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедрой управления качеством*

*E-mail: UK@istu.ru*

*Ибрагимова Л. А., кандидат экономических наук, доцент кафедры управления качеством*

*E-mail: lilia\_ibr@mail.ru*

*Тел.: 8-912-768-08-25*

*Караваева М. В., аспирант кафедры управления качеством*

*E-mail: kmv@istu.ru*

*Тел.: 8-950-168-09-63*

*Izhevsk State Technical University named after M. T. Kalashnikov*

*Ibragimov A. U., Candidate of Technical Sciences, Professor, Head of the Quality Management Department*

*E-mail: UK@istu.ru*

*Ibragimova L. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Quality Management Department*

*E-mail: lilia\_ibr@mail.ru*

*Tel.: 8-912-768-08-25*

*Karavaeva M. V., Post-graduate Student of the Quality Management Department*

*E-mail: kmv@istu.ru*

*Tel.: 8-950-168-09-63*