

Зиннурова Юлия Алексеевна

студент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Пермский национальный исследова-
тельский политехнический университет»,
г. Пермь, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0585-2443

e-mail: stepanova.yulia-95@yandex.ru

Широнина Елена Михайловна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Пермский
национальный исследовательский
политехнический университет», г. Пермь,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-5625-956X

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Аннотация. Кадровый потенциал в научных исследованиях рассматривают через отождествление кадрового и трудового потенциала путем выявления общих черт или разграничение понятий кадрового и трудового потенциала. В контексте управления организацией важно учитывать направленность управленческих решений. Это обусловило авторскую классификацию элементов кадрового потенциала по трем блокам: ориентация на дело (уровень знаний, умений, навыков компетентности и компетенции, общефизическое развитие, дисциплина), ориентация на власть (половозрастные характеристики, социально-профессиональный статус, организаторские способности и лидерские качества), ориентация на отношения с людьми (коммуникативные навыки, эмоциональная культура и эмоциональные способности, корпоративная идентичность). Разработка программ развития кадрового потенциала на основе рассмотрения этих блоков имеет направленность на обеспечение стратегической согласованности.

Ключевые слова: кадровый потенциал, трудовой потенциал, элементы кадрового потенциала, компетенция, компетентность, направленность управленческих решений.

Цитирование: Зиннурова Ю.А., Широнина Е.М. Теоретические аспекты развития кадрового потенциала // Вестник университета. 2019. № 12. С. 17–22.

THEORETICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCES CAPACITY DEVELOPMENT

Abstract. Human resources capacity in research is considered through the identification of HR capacity and labor potential by identifying common features or differentiating the concepts of HR capacity and labor potential. In the context of organization management, it is important to take into account direction of managerial decisions. This circumstance has determined the author's classification of elements of HR capacity in three blocks: business orientation (level of knowledge, competence and competency skills, physical development, discipline), power orientation (age and gender, social and professional status, organizational skills and leadership), people orientation (communication skills, emotional culture and emotional abilities, corporate identity). HR capacity development programs based on consideration of these blocks has the focus on ensuring strategic coherence.

Keywords: human resources capacity, labor potential, elements of human resources capacity, competence, competency, management decision direction.

For citation: Zinnurova Yu.A., Shironina E.M. Theoretical aspects of human resources capacity development (2019) Vestnik universiteta, I. 12, pp. 17–22. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-17-22

Персонал предприятия является одним из ключевых ресурсов, эффективное использование которого определяет результаты работы хозяйствующих субъектов. Управление трудовыми ресурсами предприятия не ограничивается штатной расстановкой, организацией и мотивацией труда, а предполагает выявление и развитие кадрового потенциала.

Актуальность развития кадрового потенциала определяется той ролью, которую персонал играет в достижении целей современных организаций. Личностные характеристики, трудовые, интеллектуальные, лидерские способности сотрудников при грамотном использовании позволяют качественно решать текущие задачи, направленные на укрепление финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Кроме того, именно сотрудники предприятия: руководители и ведущие специалисты, принимают активное



участие в разработке и реализации стратегии развития предприятия, обеспечивают анализ текущей ситуации, конкретизацию проблем и варианты решений. Все это определяет растущую популярность исследования кадрового потенциала.

Анализ научной литературы показывает, что в научном сообществе нет единого понимания кадрового потенциала. Можно выделить два подхода, в рамках которых рассматривается сущность кадрового потенциала.

Первый подход основан на сопоставлении кадрового и трудового потенциала, выявлении общих черт. Он прослеживается в работах Б. М. Генкина, А. Я. Кибанова, Г. И. Коноплевой и других авторов. Так, например, Б. М. Генкин определяет трудовой потенциал как способности человека к приобретению жизненного опыта, использованию полученных знаний, выстраиванию эффективных отношений с другими людьми в процессе трудовой деятельности [5]. А. Я. Кибанов считает, что трудовой потенциал характеризует способности и возможности человека к трудовой деятельности, основанные на физических и духовных качествах [9]. Г. И. Коноплева и А. С. Борщенко считают, что отличительной чертой трудового потенциала от, например, человеческого или интеллектуального, является то, что он формируется в процессе труда. Именно трудовая деятельность оказывает влияние на развитие способностей и качеств сотрудника, создает условия для использования знаний, навыков, проявления уникальных черт личности [10].

Второй подход, разделяемый и нами, разграничивает понятия кадрового и трудового потенциала. Проанализировав ряд определений трудового и кадрового потенциала, Т. А. Зарубина делает вывод о том, что отличия данных понятий в сфере применения. Так, трудовой потенциал применим для изучения макроэкономических процессов, анализа трудового поведения на уровне отрасли, города, региона, страны; кадровый потенциал чаще всего рассматривают применительно к конкретному предприятию и связывают с индивидуальными особенностями и чертами личности персонала [6]. Схожая позиция представлена в работе О. Б. Бадмацыреновой. Опираясь на результаты анализа определений трудового и кадрового потенциала, О. Б. Бадмацыренова считает, что трудовой потенциал является более широким понятием, включающим не только сотрудников предприятия, но и совместителей, неквалифицированных и внештатных работников [3]. Г. Ю. Барковская подчеркивает, что если трудовой потенциал рассматривается с позиции способности трудовыми ресурсами накапливать и генерировать знания, а также способности их воспроизводить под влиянием социально-экономических факторов, то кадровый потенциал выступает той частью трудового потенциала, которая обладает объемом специальных знаний, навыков и компетенций, которые соответствуют определенному роду деятельности [4].

Общим для всех подходов к пониманию кадрового потенциала является перечень элементов, задействование которых и обеспечивает развитие потенциала. Кадровый потенциал включает следующие элементы:

- психофизические свойства личности: состояние здоровья, уровень работоспособности, тип нервной системы и другие характеристики, зависящие от физиологических и психических факторов;
- социально-демографические характеристики, такие как пол, возраст, семейное положение, социальный статус;
- квалификационные характеристики, основанные на уровне образования, опыте и стаже работы, а также профессионализме сотрудника;
- индивидуальные качества личности: интеллектуальные способности, такие как аналитическое мышление, способность к разработке, обоснованию и принятию управленческих решений, система внутренних побуждающих к трудовой деятельности мотивов, лидерские качества, организаторские способности [10].

Многокомпонентная структура кадрового потенциала влияет на разработку программ развития. Первое направление развития кадрового потенциала ориентировано на использование и укрепление психофизических свойств личности сотрудников, что предполагает, прежде всего, использование и развитие здоровьесберегающих технологий (охрана труда, техника безопасности, эргономика рабочего места), обеспечение оптимальных условий труда. Также важным элементом развития кадрового потенциала является повышение психологической устойчивости персонала к изменениям.

Второе направление развития кадрового потенциала задействует социально-демографические характеристики. Здесь реализуются программы карьерного роста, направленные на повышение социального статуса сотрудников, внедряется система стимулирования, при которой уровень оплаты труда напрямую зависит от вклада сотрудника в достижение целей организации.

Третье направление нацелено на повышение уровня квалификации персонала. Более высокая квалификация обеспечит рост производительности труда, будет способствовать решению сложных организационных задач. В рамках данного направления развитие кадрового потенциала включает дополнительное профессиональное образование, стажировки и обучение на рабочем месте, в том числе в рамках программ формирования кадрового резерва, а также создание и развитие новых, необходимых в работе навыков и умений.

Четвертое направление ориентировано на развитие индивидуальных качеств личности, выявление индивидуальных мотивов к трудовой деятельности, конкретизирование задач развития, определение возможностей использования потенциала отдельных сотрудников для достижения организационных целей.

Для целенаправленного распределения персонала для дифференцированного избирательного подхода к интересам сотрудников, возможностям или условиям А. И. Пригожин предложил использовать следующие признаки, которые также, на наш взгляд, стоит учитывать при выделении элементов кадрового потенциала:

- толстоструктурные, или очевидные, определяемые наглядно (половозрастные, территориальные, профессиональные и т. д.);
- тонкоструктурные, или неявные, которые характеризуют разные группы сознания (по психологическим особенностям, ценностным ориентациям, трудовой и общественной активности и т. д.) [12].

Для выделения элементов кадрового потенциала также, по нашему мнению, стоит принимать во внимание направленность управленческих решений. В. К. Тарасов предложил выделять три основные координаты в пространстве управленческих решений: дело, власть и отношения с людьми (табл. 1) [14].

Таблица 1

Направленность управленческих решений

Группа управленческих решений	Направленность
Ориентация на дело	Совершить дело быстрее, наилучшим образом и с наименьшими затратами
Ориентация на власть	Получить или укрепить власть, завоевать более значимую социальную позицию, получить важную для этого информацию
Ориентация на отношения с людьми	Улучшить отношения с близкими, с «близкими близких», получить их симпатии, любовь, доверие или избежать презрения, ненависти, излишнего страха, зависти

Составлено авторами по материалам источника [14]

Мы предлагаем выделение и классификацию элементов кадрового потенциала по направленности управленческих решений с учетом очевидных и неявных значимых признаков персонала (см. рис. 1).

Первая группа элементов характеризуется как «ориентация на дело». Кадровый потенциал в данном случае определяется квалификационными параметрами (уровень знаний, умений, навыков, компетенции и компетентность), показателями общефизического развития (выносливость, состояние здоровья, уровень физических, психических, интеллектуальных способностей) и соблюдением дисциплины.

Знания, умения, навыки являются личностным образованием и не ограничиваются профессиональным окружением, являясь базисом для развития компетенций и компетентностей.

На наш взгляд, здесь стоит подробнее остановиться на вопросе, что есть компетенция и что есть компетентность, так как существует два взгляда на соотношение этих понятий:

- отождествление, когда данные понятия используются как синонимы;
- дифференциация, когда понятие «компетентность» наделяется самостоятельным содержанием.

Л. Спенсер и С. Спенсер под компетенцией понимают базовое качество индивидуума, которое имеет причинное отношение к эффективному и/или наилучшему выполнению работы или решению других вопросов. Базовое качество означает, что компетенция является устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во многих ситуациях. Причинное отношение означает, что компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение [13].



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Элементы кадрового потенциала

И. А. Зимняя под компетенцией понимает некоторые внутренние, потенциальные, сокрытые психологические новообразования (знания, представления, алгоритмы действий, системы ценностей и отношений и т. п.), которые раскрываются в компетентностях человека как актуальных, деятельностных проявлений [8].

С. Е. Шишов, напротив, отмечает, что компетентность выступает в качестве результата научения (обученности), в то время как компетенция – это компетентность в действии [7].

В. Ш. Каганов под компетенцией понимает набор взаимосвязанных способностей, знаний, умений и навыков, которыми должны обладать сотрудники для эффективного выполнения определенного класса профессиональных функций. Под компетентностью им понимается набор ценностей и целей, способностей, умений и личностных качеств, обеспечивающих успешное выполнение профессиональных задач [8].

Т. Н. Алексеева предложила определение компетентности работника как совокупности знаний, умений, навыков, свойств личности и способностей, влияющих на успешность исполнения сотрудниками своих профессиональных ролей согласно модели компетенций, измеримой, развиваемой и сопоставимой с целью выявления отличий между эффективным и менее эффективным выполнением работы [1].

Э. Ф. Зеер и Э. Э. Сыманюк под профессиональной компетентностью понимают совокупность профессиональных знаний, умений, а также способы выполнения профессиональной деятельности [7].

В контексте управления организацией нам представляется важным рассматривать компетентность как способность решать поставленные задачи и достигать необходимого результата, сформированную в результате обучения и обусловленную уровнем знаний, умений и навыков. Компетенцию мы рассматриваем как способность действовать определенным образом при выполнении профессиональной деятельности, демонстрируя задаваемые организацией стандарты поведения. И если понятие «компетентность», по нашему мнению, связано непосредственно с индивидуумом, то понятие «компетенция» связано с характером выполняемых обязанностей, правомочиями, обязанностями и зоной ответственности сотрудника.

Вторая группа элементов кадрового потенциала «ориентация на власть» характеризуется такими параметрами кадрового потенциала, как социально-демографические характеристики (пол, возраст), социально-профессиональный статус (место в организационной иерархии, престижность должности, престижность профессии), а также организаторские способности и стремление к лидерству.

Гендерные и возрастные факторы могут ограничивать профессиональное развитие.

Существующие в обществе гендерные стереотипы могут ограничивать профессиональное развитие. Многие исследователи считают, что женщина должна быть вдвое лучше мужчины, чтобы добиться вдвое меньшего [7].

Возрастные изменения являются важной детерминантой профессионального становления личности. В. В. Давыдов писал, что каждому возрасту, как своеобразному и качественно специфическому периоду жизни человека, соответствует определенный тип ведущей деятельности; его изменения характеризуют смену возрастных периодов. Ведущая деятельность развивается нелинейно, существуют различные варианты ее становления, что приводит к появлению альтернативных траекторий профессионального развития, которые одного приводят, как указывает Э. Ф. Зеер, к самореализации, другого – к постепенному угасанию профессиональных функций, а третьего – к саморазрушению личности [7].

Под организаторскими способностями мы понимаем способности, связанные с организацией совместной деятельности людей, предполагающей достижение заранее определенного результата. Близкими организаторским способностям, но не тождественными, выступают лидерские качества. Мы дифференцируем эти категории следующим образом: организаторские способности располагаются, по нашему мнению, в пространстве ответа на вопрос «как?», лидерские качества – «почему?» и «зачем?». Лидерские качества базируются на развитии, в первую очередь, самомотивации, во вторую очередь, мотивации сотрудников к результативному труду [11]. При этом мы придерживаемся социально-технологического подхода В. К. Тарасова, который рассматривает социально значимое поведение и лидера, и ведомого, выделяя различные виды этого поведения [14].

Третья группа элементов кадрового потенциала «ориентация на людей» характеризуется выраженными коммуникативными навыками, эмоциональными способностями и эмоциональной культурой, наличием корпоративной идентичности.

Под коммуникативными навыками мы понимаем способность человека устанавливать контакт с другими людьми, достаточно верно интерпретировать их речь, поведение и адекватно отвечать. Коммуникативные навыки базируются на эмоциональных способностях и эмоциональной культуре.

Эмоциональные способности – способности человека к пониманию и управлению эмоциями. Эмоциональная культура – принятие ответственности за свои эмоциональные реакции [2].

Под корпоративной идентичностью здесь мы подразумеваем отождествление человеком или группой людей себя как части организации с признанием ее философии, норм и правил поведения.

Выделяемые блоки (ориентация на дело, ориентация на власть, ориентация на отношения с людьми) указывают направления развития кадрового потенциала.

Итак, мы убедились, что единый подход к пониманию кадрового потенциала в научном сообществе не оформился. Можно выделить два подхода:

- отождествление кадрового и трудового потенциала путем выявления общих черт;
- разграничение понятий кадрового и трудового потенциала.

В структуре кадрового потенциала рассматриваются психофизические свойства личности, социально-демографические и квалификационные характеристики, индивидуальные качества личности. В контексте управления организацией важным представляется учитывать направленность управленческих решений, что обусловило авторскую классификацию элементов кадрового потенциала по трем блокам: ориентация на дело, ориентация на власть, ориентация на отношения с людьми. Разработка программ развития кадрового потенциала с учетом рассмотрения этих трех блоков имеет направленность на обеспечение стратегической согласованности.

Библиографический список

1. Алексеева, Т. Е. Оценка эффективности организационного обучения управленческого персонала на промышленном предприятии в условиях развития менеджмента знаний: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Кострома, 2009. – 20 с.
2. Андреева, И. Н. Эмоциональный интеллект в структуре индивидуальности//Философия и социальные науки. – 2010. – № 3. – С. 8-12.
3. Бадмацыренова, О. Б. Управление кадровым потенциалом организаций: теоретико-социологическая интерпретация понятий//Общество: социология, психология, педагогика. – 2018. – № 3. – С. 21-25.
4. Барковская, Г. Ю. Механизм формирования и развития профессиональных компетенций в рамках научно-образовательного кластера (на примере здравоохранения): дис. ... канд. экон. наук. – Ростов-на-Дону, 2018. – 204 с.

5. Генкин, Б. М., Никитина, И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: Норма: Инфра-М, 2013. – 464 с.
6. Зарубина, Т. А. «Кадровый потенциал» и «трудовой потенциал»: различия в определении понятий//Аллея науки. – 2017. – № 8 (1). – С. 218-221.
7. Зеер, Э. Ф., Сыманюк, Э. Э. Психология профессиональных деструкций: учебное пособие для вузов. – М.: Академический проспект; Екатеринбург: Деловая книга, 2005. – 240 с.
8. Каганов, В. Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур: дис. ... докт. экон. наук. – М., 2018. – 386 с.
9. Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 301 с.
10. Коноплёва, Г. И., Борщенко, А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития//Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 2 (81). – С. 86-88.
11. Лебедева, Н. Ю., Широнина, Е. М. Мотивация персонала как фактор развития динамических способностей предприятия// Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-3 (77). – С. 737-740.
12. Пригожин, А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
13. Спенсер, Л., Спенсер, С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности. – М.: Гиппо, 2010. – 384 с.
14. Тарасов, В. К. Технология лидерства. – М.: Добрая книга, 2017. – 240 с.

References

1. Alekseeva T. E. Otsenka effektivnosti organizatsionnogo obucheniya upravlencheskogo personala na promyshlennom predpriyatii v usloviyakh razvitiya menedzhmenta znaniy [*Evaluation of the effectiveness of organizational training of management personnel in an industrial enterprise in the development of knowledge management*], avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk, Kostroma, 2009, 20 p.
2. Andreeva I. N. Emotsionalnyi intellekt v strukture individual'nosti [*Emotional intelligence in the structure of individuality*], Filosofiya i sotsial'nye nauki [*The Journal of Philosophy and Social Science*], 2010, I. 3, pp. 8-12.
3. Badmatsyrenova O. B. Upravlenie kadrovym potentsialom organizatsii: teoretiko-sotsiologicheskaya interpretatsiya ponyatii [*Management of personnel potential of organizations: theoretical and sociological interpretation of concepts*], Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika [*Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*], 2018, I. 3, pp. 21-25.
4. Barkovskaya G. Yu. Mekhanizm formirovaniya i razvitiya professional'nykh kompetentsii v ramkakh nauchno-obrazovatel'nogo klastera (na primere zdavookhraneniya) [*The mechanism of formation and development of professional competences in the framework of the scientific and educational cluster (for example, health)*], dis. ... kand. ekon. nauk, Rostov-na-Donu, 2018, 204 p.
5. Genkin B. M., Nikitina I. A. Upravlenie chelovecheskimi resursami [*Human resource management*], Moscow, Norma, Infra-M, 2013, 464 p.
6. Zarubina T. A. "Kadrovyy potentsial" i "trudovoi potentsial": razlichiya v opredelenii ponyatii [*"Human resources" and "labor potential": differences in the definition of concepts*], Alleya nauki, 2017, I. 8 (1), pp. 218-221.
7. Zeer E. F., Symanyuk E. E. Psikhologiya professional'nykh destrukttsii: uchebnoe posobie dlya vuzov [*Psychology of professional destructions: a textbook for universities*], Moscow, Akademicheskii prospekt; Ekaterinburg, Delovaya kniga, 2005, 240 p.
8. Kaganov V. Sh. Korporativnoe obuchenie kak faktor obespecheniya konkurentosposobnosti rossiiskikh predprinimatel'skikh struktur [*Corporate training as a factor in ensuring the competitiveness of Russian business structures*], dis. ... dokt. ekon. nauk. Moscow, 2018, 386 p.
9. Kibanov A. Ya., Durakova I. B. Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya: uchebnoe posobie [*Human resource management organization: strategy, marketing, internationalization: a training manual*], Moscow, Infra-M, 2013, 301 p.
10. Konopleva G. I., Borshchenko A. S. Ponyatie kadrovogo potentsiala i strategiya ego razvitiya [*The concept of human resources and its development strategy*], Almanakh sovremennoi nauki i obrazovaniya, 2014, I. 2 (81), pp. 86-88.
11. Lebedeva N. Yu., Shironina E. M. Motivatsiya personala kak faktor razvitiya dinamicheskikh sposobnostei predpriyatiya [*Staff motivation as a factor in the development of enterprises dynamic capabilities*], Ekonomika i predprinimatel'stvo [*Journal of Economy and Entrepreneurship*], 2016, I. 12-3 (77), pp. 737-740.
12. Prigozhin A. I. Metody razvitiya organizatsii [*Organization development methods*], Moscow, MTSFER, 2003, 864 p.
13. Spencer L., Spencer S. Kompetentsii na rabote. Modeli maksimal'noi effektivnosti [*Competence at work. Models for superior performance*], Moscow, Gippo, 2010, 384 p.
14. Tarasov V. K. Tekhnologii liderstva [*Leadership technology*], Moscow, Dobraya kniga, 2017, 240 p.