

**Рамазанова Карина Магомедовна**  
Дагестанский государственный университет

### **Понятие, структура и этапы формирования кадрового потенциала организации**

**Аннотация.** В настоящее время самыми эффективными являются организации, которые способны быть мобильными, вариативными и гибкими в принятии решений в условиях перехода от конкуренции между предприятиями и организациями, в диапазоне и качестве оказываемых услуг, к конкуренции между процессами и качеством их на предприятии и в организации. В современных условиях организациям требуется новый подход к управлению кадровым потенциалом как работников, так и организации в целом, эффективность которого будет в большинстве своем обусловлена использованием методов его развития. В статье рассматривается понятие «кадровый потенциал» организации, выделены и охарактеризованы подходы к определению сущности кадрового потенциала организации, определена структура кадрового потенциала и основные этапы его формирования.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, организация, персонал, структура, этапы

**Ramazanova Karina Magomedovna**  
Dagestan State University

### **The concept, structure and stages of formation of the human resources potential of the organization**

**Abstract.** At present, the most effective organizations are those that are able to be mobile, variable and flexible in decision-making in the context of the transition from competition between enterprises and organizations, in the range and quality of services provided, to competition between processes and their quality at the enterprise and in the organization. In modern conditions, organizations require a new approach to managing the human resources potential of both employees and the organization as a whole, the effectiveness of which will be largely due to the use of methods for its development. The article examines the concept of "human resources potential" of an organization, identifies and characterizes approaches to determining the essence of the human resources potential of an organization, determines the structure of human resources potential and the main stages of its formation.

**Keywords:** human resources, organization, personnel, structure, stages

Одним из важных условий повышения эффективности деятельности экономических субъектов в условиях усиления конкуренции в различных сферах экономики, является рациональное использование кадрового потенциала. В связи с этим целенаправленно все больше уделять внимание вопросам, связанным с кадровым потенциалом в деятельности предприятий.

Актуальность развития кадрового потенциала предприятия определяется тем, что персонал играет важную роль в достижении целей направленные на укрепление финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Помимо, этого именно персонал предприятия (руководители и ведущие специалисты) принимают активное участие в разработке и реализации стратегии развития предприятия. Все это определяет важность изучения кадрового потенциала.

Кадровый потенциал организации – это обобщающая характеристика способностей и возможностей сотрудников организации, которые обладают необходимой

квалификацией, владеют профессиональными знаниями, навыками, опытом работы и компетенциями в определенной сфере деятельности, способны эффективно выполнять свои функциональные обязанности; это существующие и потенциальные возможности, которые могут быть использованы в определенный момент времени для достижения целей организации.

В экономической литературе существует множество трактовок понятия «кадровый потенциал», имеющих как общие характеристики, так и отдельные отличия.

В основном выделяются два подхода к определению кадрового потенциала: первый подход – основан на сопоставлении кадрового и трудового потенциала, второй подход – разграничивает понятия кадрового и трудового потенциала.

Первого подхода к определению кадрового потенциала придерживаются такие авторы как Б.М. Генкина, А.Я. Кибанова, Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко и другие. Подробные определения авторов представлены на таблице 1.

Таблица 1

Определения первого подхода кадрового потенциала

Б.М. Генкин	Трудовой потенциал – способности человека к приобретению жизненного опыта, использованию полученных знаний, выстраиванию эффективных отношений с другими людьми в процессе трудовой деятельности
А.Я. Кибанова	Трудовой потенциал – характеризует способности и возможности человека к деятельности, основанные на физических и духовных качествах
Г.И. Коноплева и А.С. Борщенко	Отличительной чертой трудового потенциала от 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

Источник: составлена автором

Второго подхода придерживаются такие авторы как Т.А. Зарубина, О.Б. Бадмацыренова, Г.Ю. Барковская и другие. Рассмотрим определения этих авторов подробнее на таблице 2.

К.Г. Кречетников утверждает, что кадровый потенциал — это «совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определённых результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [9]. О.В. Беспалова, под кадровым потенциалом понимает «возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей организации» [4].

Таблица 2

Определения второго подхода кадрового потенциала

Т.А. Зарубина	Отличительной чертой понятий в сфере применения. Трудовой потенциал применим для изучения макроэкономических процессов, анализа трудового поведения на уровне отрасли, города региона, страны. Кадровый потенциал чаще всего рассматривается применительно к конкретному предприятию и связывают с индивидуальными способностями и чертами личности персонала
О.Б. Бадмацыренова	Трудовой потенциал – является более широким понятием, включающим не только сотрудников предприятия, но и совместителей, неквалифицированных и внештатных работников

Г.Ю. Барковская	Подчеркивает, что если трудовой потенциал рассматривается с позиции способности трудовыми ресурсами, накапливать и генерировать знания, а так же 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
-----------------	--

Источник: составлена автором

Согласно Л.Т. Снитко и Ю.А. Чужиковой, кадровый потенциал – это «совокупность способностей и возможностей кадров обеспечивать достижение целей» [12]. Авторы также выделяют основные составляющие, формирующие кадровый потенциал организации: оплачиваемый труд, интеллектуальная собственность, организационная культура организации, структура управления и компетентность управленцев, система вознаграждений и способов их распределения.

Н.Р. Былинская, Н.В. Кузнецова и О.Н. Сеницына под кадровым потенциалом понимают «обобщающую (количественную и качественную) характеристику персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации» [3].

По мнению М.В. Носкова, «кадровый потенциал» – это «социально экономическая категория, которая отражает возможное участие каждого работника организации в производстве, а не только профессионально подготовленной части персонала, с учётом его психофизиологических, личностных и профессиональных потенций, развивающихся в результате синергетического эффекта их взаимодействия» [10].

Согласно С.Г. Алексеевой, «кадровый потенциал предприятия – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия» [2].

Рассматривая подходы авторов к кадровому потенциалу, общим среди них является перечень элементов, которые обеспечивают развитие потенциала.

Анализ научной литературы позволяет выделить также следующие подходы к пониманию сущности кадрового потенциала организации: системный, процессный, стратегический.

Системный подход предполагает рассматривать кадровый потенциал как систему, которая включает адаптивную кадровую политику, подсистему формирования кадрового потенциала, подсистему использования и развития кадрового потенциала на основе ряда принципов и с учетом внешних и внутренних факторов.

Процессный подход определяет кадровый потенциал организации с точки зрения процесса управления его формированием и развитием. Человеческий потенциал раскрывается в действии, деятельности, в процессе взаимодействия между людьми при определенных условиях. А для того чтобы человек достиг максимальной производительности, совершенствуя при этом свои способности, организация должна постоянно создавать условия для развития потенциала каждого сотрудника.

Стратегический подход характеризует кадровый потенциал организации с точки зрения долгосрочной перспективы и связан со стратегическим уровнем управления организацией. Кадровый потенциал организации и его рациональное использование является одним из стратегических ресурсов, способных обеспечить решение перспективных задач социально-экономического развития, конкурентоспособности организации [7].

Кадровый потенциал включает:

- 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 [6].

Структура кадрового потенциала по мнению Кибалюк И.В. это потенциал: руководства организации, кадровой службы, производственного персонала.

Основные составляющие кадрового потенциала предприятия по мнению Удовикова А.А. включают в себя количественные (численность, состав и структура персонала, фонд рабочего времени) и качественные (физический, психологический, адаптационный, интеллектуальный, нравственный, духовно – творческий и квалификационный потенциал) характеристики.

Брыкина Н.В. характеризуется количественным (профессиональную, квалификационную, половозрастная характеристика) и качественными показателями работников определяющих их способность к труду.

Необходимо подчеркнуть, что взгляды авторов расходятся в оценке структуры кадрового потенциала. Многие авторы акцентируют свое внимание на таких аспектах кадрового потенциала: количественные и качественные показатели способности к труду, личностные и приобретенные способности, навыки и социальные качества.

Этапы развития кадрового потенциала [11]:

1. На первом этапе управляющему требуется четко определить потребность организации в кадрах для выполнения конкретных задач. Для этого следует провести анализ текущего состояния кадровой политики, выяснить степень вовлеченности сотрудников в работу, определить сильные и слабые стороны каждого работника, оценить рынок труда и исходя из проведенного анализа, рассмотреть возможные варианты развития кадрового потенциала.

2. Разработка методик развития кадрового потенциала в организации. В зависимости от поставленных целей, требуется разработать алгоритм повышения кадрового потенциала. Исходя из конкретной сферы деятельности организации, необходимо выбрать тот метод, который больше всего подходит для организации. Например, успешно примененный метод развития кадрового потенциала для работников сферы информационных технологий, может не подойти для работников нефтегазовой отрасли. В данной связи, для успешной реализации методов развития кадрового потенциала, требуется глубокий анализ, по результатам которого будет разрабатываться особый метод.

3. Разработка системы поощрений и наказаний. Еще одним значимым фактором является система мотивации и наказания сотрудников. Работники должны осознавать, что за хорошие результаты они будут поощрены, а за плохие – наказаны. Впрочем, в современных условиях организации применяют очень много методов поощрения. В то же время, поощрение может быть не связано с финансовой составляющей компании. Организация спортивных мероприятий, создание здоровой конкуренции внутри коллектива, различные мероприятия, доски почета, а также награждение работников символическими подарками также являются эффективными инструментами повышения уровня мотивации работников.

Правильно разработанная и внедренная система работы с кадровым потенциалом организации может эффективно повлиять на повышение производственных и экономических показателей предприятия, что иллюстрирует рисунок 1.



Рис.1. Место развития кадрового потенциала в стратегии развития предприятия [8]

Результативность сотрудника может быть повышена за счет правильного выбора места в структуре организации. Оптимальная позиция работника должна быть выбрана с учетом индивидуальных способностей работника.

Наряду с этим, предприятиям необходимо уделять отдельное внимание на профессиональный рост сотрудников, создавая все необходимые условия для обучения своих сотрудников. При этом потраченные денежные средства предприятия на обучение и повышения квалификации сотрудников следует рассматривать как долгосрочные инвестиции.

Кадровый потенциал всей организации создается за счет совокупности факторов, которые связаны с обменом профессиональных навыков между работниками, трудовой атмосферой в коллективе, а также нацеленности работников на развитие внутреннего потенциала.

Несомненно, абсолютно все руководители хотят видеть в своем коллективе высокоэффективных, амбициозных сотрудников, которые способны за счет своих профессиональных качеств привести организацию к эффективному функционированию. Однако, для руководителя непросто создать такую команду, т.к. недостаточно принять в работу людей с хорошим резюме и привлекательным портфолио. Даже самых перспективных людей следует постоянно развивать и следить за уровнем их мотивации [5].

Факторы, влияющие на качество кадрового потенциала следует разделить на две группы: внешние и внутренние. Внешними причинами являются: показатель экономического развития, государственная политика, темпы научно-технического

прогресса, состояние рынка труда, системы образования, улучшение жизни общества и другие причины.

Внутренние факторы зависят от совокупности ряда переменных: корпоративная и производственная культура предприятия, организация труда, возможности продвижения по карьерной лестнице, выстроенная система мотивации и так далее [1].

При этом постоянная работа над усовершенствованием кадрового потенциала является неотъемлемой частью в системе управления крупных компаний. В кадровом управлении учитывается совокупность факторов, которые включают в себя этапы отбора, стажировки, адаптации и развития профессиональных качеств работников.

В настоящее время компании активно используют современные технологии для отбора новых сотрудников, повышении квалификации работников, а также для эффективного управления человеческими ресурсами организации.

Таким образом, эффективная деятельность и развитие организации зависят не только от качества кадрового состава, но и от способности реализации потенциала (знаний, умений и навыков) каждого работника для достижения стратегических целей организации.

#### Список источников

1. Абдуллаев Д.Р., Леонидова Ю.А. Кадровый потенциал организации: сущность, этапы развития // В сборнике Экономика. Наука. Инноватика. IV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. Донецк, 2024. С. 13-17.
2. Алексеева С.Г. Планирование персонала организации. М.: МГУ, 2022. 93 с.
3. Балынская Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. 2022. № 2. С. 214-229.
4. Беспалова О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 1. С. 69-77.
5. Гаврилова К.Е. Формирование кадрового потенциала современной организации // Молодой ученый. 2019. № 38 (276). С. 98-100.
6. Джураева Д.М. Подходы к определению кадрового потенциала предприятия и ее структура // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 5 (74). С. 42-47.
7. Карпенко Е.М. Подходы к определению сущности кадрового потенциала организации // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 10 (64). С. 50-51.
8. Кондратей М.В. Развитие кадрового потенциала как стратегический приоритет предприятия // Молодой ученый. 2020. № 49 (339). С. 121-123.
9. Кречетников К.Г. Управление кадровым потенциалом в интересах развития // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2022. № 8. 147 с.
10. Носков М.В. Качество трудовой жизни работников промышленных предприятий в условиях функционирования социотехнологических и социоорганизационных систем. М.: Экономика, 2023. 108 с.
11. Полиенко А.С. Анализ кадрового потенциала организации и повышение эффективности его использования // Вестник науки. 2021. №6 (39) том 1. С. 137-141.
12. Снитко Л.Т. Компонента «кадровый потенциал» в системе оценки рыночного потенциала организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 3. С. 64-73.
13. Размерица Ю. Н., Мордвинова Е. Л. Кадровый потенциал и его размывание // Актуальные вопросы современной экономики. 2023.- №3. С. 513-520
14. Краснов Н. В. Кадровый потенциал государственной службы в современной России // Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 10.- С.297-302

### **Сведения об авторе**

**Рамазанова Карина Магомедовна**, студентка 4 курса кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

### **Научный руководитель:**

**Алиева Патимат Руслановна**, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

### **Information about the author**

**Ramazanova Karina Magomedovna**, 4th year student of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

### **Scientific supervisor**

**Alieva Patimat Ruslanovna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia