

Мусостова Деци Шамсудиновна

канд. экон. наук, доцент

Мизаев Сайхан Итонович

магистр

Мусостов Зелимхан Рамзанович

ассистент

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова»

г. Грозный, Чеченская Республика

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация: кадровый потенциал является одним из важнейших структурных компонентов экономического потенциала предприятия, он раскрывает спектр компетенций работников и их направленность на эффективное решение производственных задач и обеспечение конкурентоспособности предприятия в условиях современной деловой среды. В статье рассматривается сущность и значение кадрового потенциала, выделяются его структурные компоненты, обозначаются критерии их оценки и предлагаются мероприятия по развитию кадрового потенциала. Авторы анализируют влияние кадрового потенциала на инновационные процессы и конкурентоспособность предприятия в условиях цифровой трансформации и экономической неопределенности.

Ключевые слова: кадры, кадровый потенциал, трудовые ресурсы, кадровая политика, предприятие, микроэкономика.

На современном этапе общественного развития происходит переосмысление парадигмы кадрового управления, что вызвано повсеместно происходящими процессами международной специализации, интеграции и цифровой трансформации всех сфер хозяйственной деятельности. В актуальных условиях кадры становятся ключевым ресурсом и одновременно наиболее сложным объектом

управленческой деятельности, поскольку они обладают не только высокой ценностью, но и способностью принимать самостоятельные решения, проявлять неоднозначную реакцию на организующие воздействия и непосредственно влиять на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, входящих в списочный состав экономического субъекта, образует его кадровый потенциал. По мнению Е.А. Евстигнеевой, кадровый потенциал следует характеризовать совокупность уникальных навыков, знаний и способностей, которые обладают сотрудники соответствующего предприятия [1]. Исследователи И.А. Мостовщикова и И.А. Соловьева отмечают, что кадровый потенциал выступает как движущая сила организационного развития, позволяющая предприятию достигать своих стратегических целей, осуществлять инновации и эффективно адаптироваться к переменам внешней среды [3].

Кадровый потенциал также может рассматриваться как структурный компонент экономического потенциала и значимый источник конкурентных преимуществ коммерческого предприятия. Эффективное управление человеческими ресурсами позволяет экономическому субъекту привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, что способствует повышению производительности труда и общей конкурентоспособности и устойчивого развития компании на избранном рынке.

Кадровый потенциал предприятия может быть представлен в виде следующей совокупности показателей:

- количественные характеристики персонала и его достаточность для эффективного осуществления трудовой деятельности;
- компетенции персонала, в том числе универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции;
- опыт работы сотрудников в соответствующей должности;
- мотивация персонала.

Количественными показателями кадрового потенциала являются среднесписочная численность, половозрастные характеристики и должностная структура работников, а также показатели кадровой динамики. Среднесписочная численность работников – это статистический показатель, который отражает среднее количество работников в организации за определенный период времени. Данный показатель может использоваться специалистами для оценки производительности трудовых ресурсов, анализа затрат на персонал, а также для сравнения с другими организациями или отраслями [4].

Кадровый состав по половому признаку может варьироваться в зависимости от отрасли. Возрастная структура кадров является значимым элементом стратегического планирования и управления персоналом, поскольку данный параметр оказывает влияние на культуру, эффективность команд и передачу опыта в организации. Так, молодежные команды являются более гибкими и энергичными, легче адаптируются к новым технологиям, имеют небольшой опыт, но высокий потенциал. Сотрудники среднего возраста (25–45 лет) имеют достаточный опыт, принимают активное участие в проектах и задачах, демонстрируют способность к менторству более молодых коллег. Представители старшего поколения имеют глубокие знания и способны занимать важные роли в управлении для принятия стратегических решений во всех сферах деятельности предприятия. Анализ возрастного состава работников имеет важное значение при разработке программ обучения, планировании кадрового резерва, формировании корпоративной культуры организации.

Кадровый потенциал может также оцениваться по структуре занимаемых должностных позиций – руководители, специалисты, служащие и рабочие. Их соотношение зависит от отраслевой принадлежности предприятия: так, в строительных и промышленных компаниях достаточно высока будет доля рабочих, тогда как в проектных организациях и компаниях телекоммуникационной сферы основной контингент сотрудников относится к категории специалистов. Большое значение имеет оценка численности руководителей всех уровней, поскольку данный показатель непосредственно влияет на управляемость команд. Для

оценки достаточности персонала определяется отношение численности работников соответствующего профиля к необходимому объему производства, для оценки квалификации персонала использует показатель соотношение разряда рабочих и разряда выполняемых ими работ.

Количество принятых и уволившихся сотрудников – это важные показатели, отражающие качество кадровой политики и уровень стабильности трудовых отношений в организации. Относительными показателями динамики кадров являются коэффициенты оборота по приему и выбытию, которые рассчитываются как соотношение соответственно принятых и уволенных работников к среднесписочной численности персонала. Высокая текучесть кадров может быть признаком серьезных проблем в организации, связанных с низким качеством организационной модели и неэффективным стимулированием труда персонала.

Для обеспечения полноценного функционирования предприятия принципиальное значение имеет не только штатная численность, но и соответствующие компетенции персонала. Принято считать, что термин «компетенция» был впервые введен в обращение в 1959 году американским психологом Робертом Уайтом для описания способности и мотивации индивида к максимально эффективному выполнению трудовых функций. Исследователь Р. Марджани определяет компетенцию как триединство профессиональной квалификации, прикладного опыта и организационных способностей государственного служащего [5]. В немецкой управленческой практике компетенции чиновников также дифференцируются на три категории:

- личностные компетенции – отражают когнитивные способности и поведенческие характеристики сотрудника;
- предметные компетенции – определяют способность личности выполнять трудовые функции в соответствии с должностными инструкциями;
- социальные компетенции – определяют умение работника эффективно взаимодействовать с руководством, коллегами и клиентами.

Британский психолог Джон Карлайл Равен в своих работах перечислил 39 видов компетенций, которыми должен обладать высококвалифицированный сотрудник. В применении к государственным служащим из них в первую очередь можно выделить следующие: самоконтроль, готовность к повышению квалификации, использование обратной связи, концентрация на решении проблем, адаптивность к нестандартным ситуациям, критическое мышление, личная ответственность за результаты деятельности, умение работать в команде, умение воспринимать чужое мнение и работать в конфликтной обстановке, терпимость и толерантное отношение к окружающим [3].

Опираясь на комплексный анализ различных научных позиций, современные исследователи выделяют два основных подхода к определению термина «компетенция» – американский и европейский. В рамках американского подхода компетенция характеризуется как основная характеристика должностного лица, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе. В рамках европейского подхода компетенция определяется как способность должностного лица действовать в соответствии со стандартами, принятыми в соответствующей организации. Таким образом, европейские ученые концентрируют внимание на соответствии сотрудника определенному стандарту-минимуму, тогда как в центре внимания американских исследователей компетенции находится поведенческая эффективность индивида.

Российские исследователи до недавнего времени рассматривали проблему профессиональных компетенций исключительно с позиции педагогической науки как совокупности базовых интеллектуальных способностей субъекта, а также получаемых им знаний, умений и навыков (модель ЗУН) [1]. В последние годы отмечается склонность ученых к интеграции различных подходов компетенции как личностной способности специалиста эффективно решать определенный класс задач на основе имеющихся у него теоретических знаний и прикладного опыта. По данной модели построены, в частности, федеральные государ-

ственные образовательные стандарты высшего образования, в которых для каждой профессии определяются универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции.

Так, например, ФГОС ВО на уровне бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» устанавливает в качестве обязательных к освоению такие универсальные компетенции как системное и критическое мышление (УК-1), разработка и реализация проектов (УК-2), командная работа и лидерство (УК-3) и другие. К числу общепрофессиональных компетенций относятся, например, способность решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1), готовность использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства (ОПК-5). Примером профессиональной компетенции менеджера является способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5). Профессиональные компетенции определяются высшими учебными заведениями по соответствующим направлениям подготовки.

В современных условиях особое значение приобретают цифровые компетенции сотрудников, которые представляют собой набор знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной работы в цифровой среде. В число базовых цифровых компетенций, которыми должны владеть большинство работников, входят:

- операционная грамотность – умение эффективно работать с компьютером, операционными системами, программным обеспечением и веб-браузерами;
- навигация в сети – умение искать, анализировать и оценивать информацию в сети Интернет;
- знания в области компьютерной безопасности – понимание основных принципов безопасности данных, умение обращаться с конфиденциальной информацией, осведомленность о наличии угроз в онлайн-среде и способах их предотвращения;
- навыки взаимодействия в онлайн-среде – эффективное использование электронной почты, чатов, видеоконференций и других средств коммуникации,

использование используя цифровых инструментов для обмена информацией и совместной работы.

Для многих должностей необходимы также аналитические навыки, навыки в области визуализации данных, понимание базовых концепций программирования и способность писать простые программы, а также ряд других общепрофессиональных цифровых компетенций. Многие профессии требуют использования специализированных компьютерных программ: так, графические дизайнеры для создания графических элементов, иллюстраций, макетов, обработки фотографий используют Adobe Photoshop, Adobe Illustrator и CorelDRAW, инженеры-проектировщики работают в AutoCAD, аналитики данных применяют Python (с библиотеками Pandas, NumPy), R и SQL. Большое значение имеет понимание этических аспектов цифровой среды и ответственное поведение в онлайн-пространстве.

Опыт работы сотрудников в соответствующей должности также имеет большое значение при определении кадрового потенциала предприятия. Значительный опыт работы в конкретной организации свидетельствует о профессиональной эффективности сотрудника, его стрессоустойчивости и адаптации к корпоративной культуре. Сотрудники, имеющие опыт, часто легче принимают ответственность за решение задач и оказывают лидерское воздействие на команду. Длительная работа сотрудника в отрасли способствует формированию у него сети профессиональных контактов, что может быть полезным для обмена опытом, совместных проектов и поиска новых возможностей.

Наличие необходимых компетенций и опыта не является залогом успешного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей – большое влияние на итоговые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий имеет мотивация персонала. Американский исследователь М. Мескон характеризует мотивацию как «совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим направлением деятельности, внутреннюю детерминанту поведения, определяющую его общую направленность» [2]. Мотивация сотрудников может быть связана с удовлетворением базовых потребностей,

стремлением к достижению личных или профессиональных целей, а также воздействием внешних факторов, таких как вознаграждение, признание или страх санкций. Мотивация направляет поведение и предопределяет энергию и усилия, которые человек готов вложить в достижение целей организации.

Мотивация персонала предприятия обуславливается целым рядом факторов. Важнейший из них – четкая формулировка целей и ожиданий от каждого сотрудника. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и своевременными (принцип SMART), при этом сотрудники должны понимать, как именно их работа связана с общими целями компании. Мотивацию труда укрепляют уважительное обращение, благоприятная рабочая атмосфера, честные оценки заслуг и обеспечение равных возможностей в организации. Стимулом к повышению производительности труда также являются оптимальные системы вознаграждения, адаптированные к индивидуальным и групповым достижениям. Сотрудники, участвующие в интересных и важных проектах, в целом чувствуют себя более мотивированными и связанными с целями компании. Сотрудники ценят возможность роста и развития своих навыков, соответственно обеспечение доступа к обучению и развитию может укрепить их мотивацию. Адекватный баланс между работой и личной жизнью, гибкий график, отсутствие переработок и уважительное отношение работодателя к свободному времени работников являются безусловным фактором высокой мотивации труда персонала.

Неотъемлемыми факторами обеспечения высокого кадрового потенциала предприятия являются эффективные системы подбора, развития, стимулирования и удержания сотрудников. Качественная система подбора сотрудников предполагает регулярный анализ текущих и будущих потребностей в персонале, включающий в себя определение не только технических навыков, но и культурных и социальных аспектов, соответствующих корпоративной среде. Большое значение имеет составление точного и привлекательного описания вакансии, включающего не только профессиональные обязанности и требования к кандидатам, но и описание перспектив карьерного роста и корпоративных ценностей, что позволит привлечь кандидатов, наиболее соответствующих потребностям компании.

Поиск сотрудников может осуществляться с использованием различных источников, таких как внутренние базы данных, социальные сети, онлайн-платформы, профессиональные ассоциации и рекрутинговые агентства, что позволяет расширить пул кандидатов и привлечь разнообразные таланты. Ключевым признаком качества системы подбора персонала является обеспечение профессионального и позитивного взаимодействия с кандидатами, включающее в себя быстрый отклик, понятные ожидания и обратную связь. Постоянный мониторинг ключевых метрик и анализ эффективности системы подбора персонала позволяет обеспечить стабильный кадровый потенциал организации.

Развитие персонала – это систематический процесс, направленный на расширение и улучшение знаний, навыков, компетенций и профессионального потенциала сотрудников в рамках их текущей или будущей должности. В рамках данного процесса осуществляется обучение сотрудников новым технологиям и методам работы, организация семинаров и тренингов, планирование карьерного роста, организация менторства, развитие soft-skills, поощрение сотрудников к саморазвитию.

Стимулирование труда работников является неотъемлемым инструментом системы управления мотивацией персонала и корпоративного менеджмента в целом. Его ключевыми принципами являются комплексность, дифференцированность, гибкость и тесная взаимосвязь с результатами работы и достижениями работника в корпорации. Стимулирование труда объединяет широкий спектр разнообразных форм и методов регулирования трудового поведения, которые могут классифицироваться на две категории – материальные и нематериальные. Материальное стимулирование может быть представлено в формате денежного или неденежного стимулирования.

Инструментами денежного стимулирования являются заработная плата, надбавки и доплаты, премии и бонусы, в том числе 13-я зарплата по итогам года. Работники могут также получать долю в прибыли корпорации (в том числе выступая в качестве ее акционеров), что существенно повышает их заинтересован-

ность в хороших финансовых результатах. Особой формой материального стимулирования являются денежные ссуды, предоставляемые компанией своим сотрудником на беспроцентной или льготной основе. Для работника подобный заем выглядит намного привлекательнее банковского кредита не только в силу его низкой стоимости, но также и ввиду отсутствия необходимости предоставлять пакет документов и доказывать свою платежеспособность.

Многие компании компенсируют затраты на аренду жилья и транспортные расходы своих сотрудников, а также их затраты на мобильную связь. Широкое распространение в настоящее время приобретают различные формы материального неденежного стимулирования. Так, крупные корпорации могут содержать собственные медицинские учреждения и дома отдыха для сотрудников, а также оплачивать подобные услуги сторонних организаций. Существуют также другие виды материального неденежного стимулирования. К примеру, в стандартный компенсационный пакет IT-специалистов входят дополнительное медицинское страхование (ДМС), предоставляемое сотруднику и членам его семьи, а также оплата мобильной связи и интернета, абонементы в фитнес-клуб, обучение за счет компании.

Большое значение имеет также нематериальное стимулирование труда, которое включает в себя функциональное стимулирование (улучшение организации и условий труда), социальное стимулирование (общественное признание и повышение социального статуса), профессиональное стимулирование (должностной рост, командировки и стажировки), а также стимулирование свободным временем (гибкий график, предоставление отгулов, дополнительный отпуск)

Таким образом, стремясь удержать ценных сотрудников, а также обеспечить их высокую трудовую мотивацию и лояльность, современные работодатели используют разнообразные методы их привлечения, удержания, материального и нематериального стимулирования, что, в конечном счете, позитивно сказывается на уровне кадрового потенциала и эффективности деятельности самого предприятия.

Список литературы

1. Евстифеева Е.А. Кадровый потенциал: теория и практика: монография / Е.А. Евстифеева, С.И. Филиппченкова, Е.В. Балакшина. – Тверь: Тверской гос. техн. ун-т, 2020. – 175 с. EDN KSBUBT
2. Мескон М. Основы менеджмента: монография / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.
3. Мостовщикова И.А. Эффективность инноваций и кадровый потенциал предприятия: монография / И.А. Мостовщикова, И.А. Соловьева. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2021. – 170 с. EDN NJYTLZ
4. Харитонов О.И. Стратегическое управление кадровым потенциалом предприятия / О.И. Харитонов // Государственное и административное управление в России: история и современность, цифровизация, инновации, интеллект: сборник. – 2020. – С. 438–441. – EDN NLQFYE
5. Marijani R. Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery? / R. Marijani // Open Journal of Social Sciences. – 2017. – №5. – P. 169–184.