

## К ВОПРОСУ О РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

В статье рассматривается актуальность развития кадрового потенциала и его роль в повышении эффективности управления предприятиями.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, квалификация, эффективность, управление, развитие.

Переход России к рыночной экономике требует от организаций поиска нестандартных путей повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции на основе научно обоснованных методов и достижений научно-технического прогресса, а также совершенствования сложившихся в течение долгих лет форм хозяйствования и методов управления персоналом [11]. Менеджерам современных организаций необходимо решить ряд первоочередных вопросов: определить основные направления стратегии и тактики развития предприятия в сложившихся условиях хозяйствования; рационально спланировать финансовую деятельность организации, оптимизировать затраты; максимально повысить эффективность управления человеческими ресурсами. Эти задачи не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к трудовой деятельности.

В последнее время на многих отечественных организациях отмечается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда среди менеджеров высшего звена управления. Анализу состояния и перспективам развития трудовой активности персонала уделяется минимальное внимание. Оценка состояния трудовой активности персонала и его потенциала – необходимое условие правильного выбора дальнейшего направления развития любой организации и повышения эффективности ее деятельности в целом.

Под кадровым потенциалом понимается совокупность способностей и возможностей персонала организации, необходимых для реализации своей профессиональной деятельности и решения определенных функциональных задачи. Формирование кадрового потенциала – это

комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на своевременное и полное обеспечение предприятия работниками требуемых специальностей и высокого уровня квалификации [3, 5]. Важную роль при этом играет обоснованный процесс подбора и расстановки кадров.

Особое внимание при реализации процедуры подбора кадров следует уделять их профессионально-квалификационным качествам, соответствию личных и деловых характеристик характеру выполняемой работы [10]. Необходимо учитывать, что конкурентоспособность и эффективность функционирования предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности персонала на рынке труда, а также совокупности его физических и моральных качеств [2; 4].

Самарский филиал компании «ИКЕА», например, основное внимание уделяет таким характеристикам кандидатов, как открытость, инициативность, активная жизненная позиция, оптимизм и дружелюбие. Особенно важными критериями являются готовность работников к постоянному саморазвитию и улучшению своих профессиональных навыков, способность учиться на своих ошибках и желание делиться собственными опытом и знаниями с коллегами.

Процесс развития кадрового потенциала – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предполагающий прямые инвестиции в работников компании [9]. Он включает программу обучения, повышения квалификации и целевой подготовки специалистов [1; 7].

В Самарском магазине «АШАН», например, развито целостная система роста кадрового потенциала, обеспечивающая положительный имидж и повышающая качество обслуживания

\* © Вербицкая В.В., Васяйчева В.А., 2016

Вербицкая Вероника Васильевна (vzv-nika07@mail.ru), Васяйчева Вера Ансаровна (VeraAVasyaycheva@yandex.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, Самарский университет, 443086, Российская Федерация, Самара, Московское шоссе, 34.

покупателей и поставщиков, а кроме того предоставляющая перспективы роста и освоения новых методов и технологий менеджмента для сотрудников.

Рассмотрим мероприятия по повышению кадрового потенциала работников, реализуемые в Самарских филиалах компаний «АШАН» и «ИКЕА» (табл. 1).

Сравнение процессов по развитию кадрового потенциала в компаниях «ИКЕА» и «АШАН» позволяет сделать вывод, что обе компании заинтересованы в высоком уровне профессиональной подготовки своих сотрудников. Однако в «ИКЕА» вопросу развития кадров отводится более важное место.

Следует отметить, что актуальные программы обучения и повышения квалификации на любом предприятии должны уточняться в соответствии со стадией жизненного цикла компании и текущего уровня развития человеческих ресурсов [6].

Для выработки четкой и эффективной стратегии развития кадрового потенциала необходимо, прежде всего, грамотно сформировать систему оценки персонала, которая позволит выявить тех работников, деятельность которых не является эффективной. Основная цель проведения такого рода работ – повышение потенциала слабых работников до уровня профессионалов, поддержание трудовой активности у сильных и обоснованное стимулирование труда у тех и других.

Таблица 1

### Повышение кадрового потенциала в Самарских филиалах компаний «ИКЕА» и «АШАН»

Мероприятия	ИКЕА	АШАН
Первичное обучение	Вводный ознакомительный учебный курс для новоиспеченных сотрудников, включающий презентацию истории компании, информирование о правилах внутреннего трудового распорядка, инструктирование по охране труда и внутренней безопасности	Обязательное прохождение новичками первичных ознакомительных тренингов на очной основе, а также дистанционное обучение профессии в системе E-learning
Наставничество	Пошаговое сопровождение новых сотрудников опытным специалистом (отвечающим за их адаптацию в течение всего испытательного срока), которое включает знакомство с отделом и помощь в ориентации, демонстрацию выполнения задач и решения различных рабочих ситуаций	Передача знаний и опыта от лучших представителей компании новичкам в зависимости от уровня занимаемой должности. Так, например, экспертов и бригадиров, обучают менеджеры, а их, в свою очередь, обучают руководители отделов
Курсы по развитию профессиональных навыков	Расширяющие знания сотрудников о товаре, его свойствах и особенностях продажи узкоспециализированные учебные курсы, а также программы из области формализованных технологий: финансов, аудита, логистики, IT и т.д. Их организация осуществляется руководителями подразделений без привлечения сотрудников отдела персонала, тренерами в большинстве случаев выступают подготовленные наставники	Профессиональные курсы для сотрудников компании, в том числе и из региональных магазинов, в Учебном центре, расположенном в г. Москва. В данном центре для каждой профессии открыта своя школа, например, Школа менеджера

Окончание табл. 1

Мероприятия	ИКЕА	АШАН
Ротация	<p>Перемещение персонала, осуществляемое как в пределах одного магазина, так и всей сети (предполагается переезд в другой город, страну). В большинстве случаев желание изъявляет сам сотрудник, но иногда инициатива исходит и от руководителя. С точки зрения обучения эта процедура позволяет освоить ранее не известные или малознакомые функциональные обязанности, получить новый опыт, «примерить» другие социальные роли, попробовать себя в иной рабочей среде и т.д. Существенно увеличивается универсальность персонала, его лояльность и преданность компании</p>	-
Тренинги по развитию менеджерских и лидерских навыков	<p>Организуемые и координируемые Службой управления персоналом тренинги межличностного общения, продаж, проведения презентаций, ведения переговоров, управления временем, а также ряд тренингов по развитию навыков управления. В обязанности кадровых менеджеров входит обучение потенциальных тренеров, выбираемых из числа талантливых и харизматичных сотрудников. Наряду с этим компания поощряет посещение работниками тренингов и семинаров, проводимых внешними провайдерами. Расходы на них закладываются в бюджет на следующий год в соответствии с планами развития. А для специалистов отдела персонала желательно также посещение профессиональных HR-выставок. Это позволяет познакомиться с технологиями работы других организаций и при необходимости адаптировать их опыт к специфике компании</p>	<p>Проводимые большинством из руководящего состава тренинги для сотрудников, способствующие передаче 50-летнего опыта АШАН из уст в уста, а количество тренингов, проводимых аутсорсинговыми компаниями, сводится к минимуму</p>
Самообучение	<p>Изучение сотрудниками на самостоятельной основе подготовленных корпоративными тренерами пособий и брошюр, отражающих специфику деятельности компании</p>	<p>Самостоятельное изучение сотрудниками предоставляемых компанией пособий и брошюр, содержащих дополнительные сведения о деятельности компании</p>

Один из основных способов выявления таких сотрудников – это проведение аттестации [8]. Однако по Трудовому законодательству периодичность ее проведения строго регламентирована, в то время как выявлять сотрудников с низкими показателями труда необходимо регулярно.

Для формирования и развития кадрового потенциала службе управления персоналом необходимо:

1. обращать внимание не только на профессионально-квалификационные и деловые качества работников, но и на их личные особенности, свойства характера.

2. учитывать соответствие физических и моральных качеств персонала целям и задачам организации.

3. постоянно повышать профессиональный уровень работников посредством обучения, переподготовки и повышения квалификации.

4. проводить мероприятия для улучшения условий труда (обеспечивать хорошую вентиляцию и обогрев в холодное время года рабочего помещения) и отдыха (например, при возможности, сделать комнату в виде природного оазиса с приятной тихой музыкой для снятия напряжения).

5. поддерживать молодых специалистов не только морально, но и материально, для укрепления их на рабочем месте.

6. реализовать японский подход к управлению персоналом, который обеспечивает уверенность персонала в завтрашнем дне и стимулирует повышение качества и производительность труда.

7. постоянно совершенствовать систему мотивации и стимулирования персонала.

Успешное формирование и развитие кадрового потенциала позволяет достичь высокой результативности работы организации, всесторонней социальной защищенности человека, создания благоприятного морально-психологического климата, комфортных условий труда, широких возможностей для самореализации личности.

### Библиографический список

1. Васяйчева В.А., Сахабиева Г.А., Сахабиев В.А. Развитие механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса на основе совершенствования кадровой политики. Самара: Изд-во СМиУ, 2012.

2. Васяйчева В.А., Сахабиева Г.А., Сахабиев В.А. Совершенствование управления организацией // Вестник Самарского муниципального института управления. 2012. №4 (23). С. 22-30.

3. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации: учеб. 2-е изд. М.: КНО-РУС, 2007. 354 с.

4. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия. / Е.Ф.Жуков М.: ЮНИТИ, 2005. 288 с.

5. Кадровый потенциал организации: как с ним работать. [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potensial-organizatsii> (Дата обращения 04.12.2015).

6. Коробченко В.В. Профессиональное обучение сотрудников: что есть что. // Справочник кадровика. 2011. № 5. С. 19-24.

7. Развитие внутреннего кадрового потенциала. [Электронный ресурс] // HR-портал. URL: <http://hr-portal.ru/article/razvitie-vnutrennego-kadrovogo-potenciala>. (Дата обращения 06.12.2015).

8. Сараев Л.А., Тюкавкин Н.М. Основы государственного регулирования экономики: учебное пособие // Самара, 2014.

9. Сараев Л.А., Тюкавкин Н.М. Организационная структура и сфера деятельности Всемирной Торговой Организации // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 1 (102). С. 145-150.

10. Сараев А.Л., Сараев Л.А. Закономерности взаимодействия потребителей и производителей в условиях непрерывного конкурентного рынка // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов материалы и доклады I Международной научно-методической конференции: в 2 ч.; под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Самарский университет». 2010. С. 58-68.

11. Сараев А.Л. Формирование трудовых ресурсов и занятости. // Экономист. 2001. № 10. С. 72.

### References

1. Vasaycheva V.A., Sahabieva G.A., Sahabiev V.A. Development of mechanism of management of enterprises of fuel and energy complex on the basis of improvement of personnel policy. Samara: publishing house of SMI, 2012.

2. Vasaycheva V.A., Sahabieva G.A., Sahabiev V.A. Improvement of organization management // The Bulletin of Samara municipal Institute of management. 2012. № 4 (23). P. 22-30.

3. Ivanova T.Yu., Prikhodko V.I. A Theory of the organization: Proc. 2nd ed. M.: CCW BROWN, 2007. 354 p.

4. Zhukov E.F. Personnel Management of the enterprise. M.: UNIT, 2005. 288 p.

5. Personnel potential of the organization: how to work with it. [Electronic resource] // personnel Director. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potensial-organizatsii> (accessed 04.12.2015).

6. Korobchenko V. Training of staff: what is what // directory of the personnel officer. 2011. № 5. P. 19-24.

7. The development of internal staff capacity. [Electronic resource] // HR-portal. URL: <http://hr-portal.ru/article/razvitiye-vnutrennego-kadrovogo-potenciala>. (Accessed 06.12.2015).
8. Saraev L.A., Tyukavkin N.M. Fundamentals of state regulation of the economy: textbook. Samara, 2014.
9. Saraev L.A., Tyukavkin N.M. Organizational structure and scope of the world Trade Organization // Vestnik of Samara state University. 2013. № 1 (102). P. 145-150.
10. Saraev A.L. Saraev L.A. Regularities of interaction between consumers and producers in the context of continuous competitive market // Actual problems of development of financial-economic systems and institutionally and the reports of the I International scientific-practical conference: in 2 parts. Samara state University; Under the General editorship of A.N. Sorochaykina. 2010. P. 58-68.
11. Saraev A.L. The Formation of labour resources and employment. // The economist. 2001. № 10. P. 72.

*V.V. Verbitskaya, V.A. Vasyaicheva\**

### THE HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

The article discusses the relevance of human potential development and its role in increasing the business management efficiency.

**Key words:** human potential, skills, efficiency, management and development.

---

\**Verbitskaya Veronika Vasilyevna* (vov-nika07@mail.ru), *Vasyaicheva Vera Ansarovna* (VeraAVasyaycheva@yandex.ru), Department of Human Resource Management, Samara University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.