

**КАДРЫ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** (в порядке обсуждения)

А.П. Романов, М.С. Атаманова

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г.Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор Н.И. Куликов

Ключевые слова и фразы: кадры; персонал; трудовой потенциал; управление кадрами; управление персоналом; управление человеческими ресурсами; человеческие ресурсы.

Аннотация: Определено понятие трудовой потенциал. Общее управление персоналом представлено в виде системы, состоящей из трех этапов. Сформулированы особенности мотивации каждой категории персонала.

Не требует строгого доказательства тот факт, что в системе управления современной организацией ключевым элементом экономического потенциала является *персонал*. В организациях всех форм собственности люди становятся важнейшим исходным ресурсом. Для достижения общих целей и экономической эффективности предприятию, прежде всего, необходимо рационально формировать и эффективно использовать трудовой потенциал работников, что априори требует разработки соответствующей политики, технологии и источников финансирования. В стремлении обеспечить высокую эффективность управления кадровым потенциалом фирма одновременно создает предпосылки для роста и эффективного использования своего экономического потенциала. Тогда правомерен вопрос: «Какой конкретный механизм следует заложить в систему управления персоналом, чтобы максимально эффективно использовать его человеческий потенциал?» В данной статье делается попытка выработать принципиальные подходы к решению данной проблемы в рамках комплексного подхода к управлению кадрами как системой.

В таблице рассмотрен набор характеристик, использующийся в научной литературе для определения возможностей для эффективного труда, и соответствующие им компоненты трудового потенциала [1].

Трудовой потенциал человека является активной частью его общего потенциала как личности, то есть по отношению к индивидууму трудовой

Романов Анатолий Петрович – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление»; Атаманова Маргарита Сергеевна – студентка, e-mail: atamanova.tmb@mail.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

Структура трудового потенциала и его индикаторы

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за травм и болезней. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрастам
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы технического прогресса
Творческий потенциал	Творческие способности		
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете
Нравственность	Отношение к окружающим	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Мошенничество	Отношение к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Организованность и асертивность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, обязательность, порядочность, доброжелательность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Эффективное сотрудничество	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение договоров и законов
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации	Качество продукции. Потери от брака	Доходы от экспорта. Потери от аварий
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года	Количество сотрудников. Количество часов работы за год одного сотрудника	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

потенциал – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (генетических способностей), воспитания, образования и жизненного опыта в организациях. Динамика и темп накопления потенциала человека определяется характером и спецификой его трудовой деятельности, а также общей и деловой культуры бизнеса. Следовательно, задача специалиста кадровой службы – выявить наличие изначальных компонентов трудового потенциала у работников и определить, на каком именно этапе личностного развития они находятся, что позволяет оценить потенциальные усилия организации и личности в их становлении как качественных работников. В данном контексте условно можно выделить три этапа этого процесса, в частности, работник как:

- 1) искомый человеческий ресурс;
- 2) штатный персонал;
- 3) кадровое ядро организации.

На рис. 1 представлена смысловая композиция данного процесса, интерпретирующая общую осмысленность и целенаправленность действий топ-менеджмента при формировании системы управления персоналом.

Количественные подходы, приближающие обозначенную концепцию управления кадрами к механизмам ее реализации на практике, представлены на рис. 2, где $\Delta Э_1, \Delta Э_2, \dots, \Delta Э_\varphi$ – эффективность подсистем управления человеческими ресурсами, персоналом и кадрами соответственно, которая количественно оценивается в приросте экономической эффективности и общего потенциала организации; $\Delta З_1, \Delta З_2, \Delta З_\omega$ – затраты на повышение качества человеческих ресурсов, персонала и кадров соответственно как этапов качественного развития персонала организации; d – точка качественного перехода работников из стадии «персонал» в стадию «кадры».

Из рис. 2 видно, что с переходом работников на более высокую стадию в процессе их развития в организации, эффективность системы управления ими возрастает ($\Delta Э_1 < \Delta Э_2 < \Delta Э_\varphi; \Delta Э_\varphi \rightarrow \infty$). При этом сокращаются вложения на поддержание и повышение качества персонала

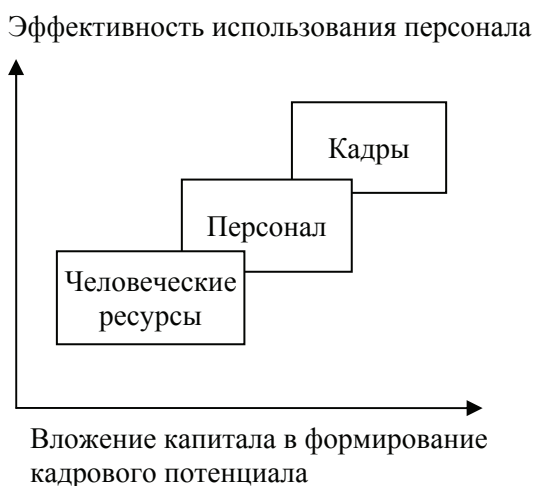


Рис. 1. Зависимость вложения капитала в формирование кадрового потенциала организации от стадии развития персонала

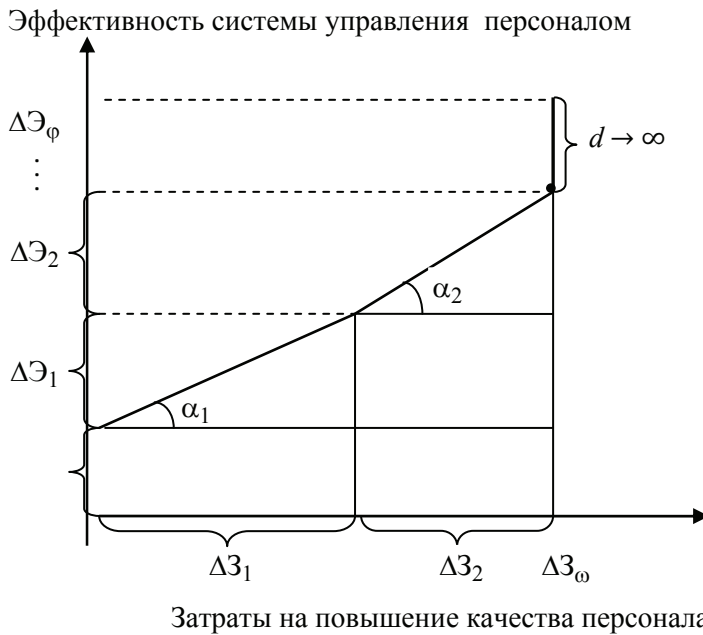


Рис. 2. Количественное изменение затрат на повышение качества персонала в зависимости от стадии его развития

($\Delta Z_1 > \Delta Z_2 > \Delta Z_\omega$; $\Delta Z_\omega \rightarrow 0$). В общем виде отношение конечного эффекта от управления персоналом к затратам на повышение его качества будет выглядеть следующим образом

$$\lim_{\substack{\Delta \mathcal{E}_\varphi \rightarrow \infty \\ \Delta Z_\omega \rightarrow 0}} \frac{\Delta \mathcal{E}_\varphi}{\Delta Z_\omega}.$$

Рост эффективности характеризуется сравнением углов наклона прямых (α_1, α_2), иллюстрирующих изменение затрат на повышение качества персонала в зависимости от стадии его развития,

$$\operatorname{tg} \alpha_1 = \frac{\Delta \mathcal{E}_1}{\Delta Z_1};$$

$$\operatorname{tg} \alpha_2 = \frac{\Delta \mathcal{E}_2}{\Delta Z_2};$$

$$\Rightarrow \alpha_1 = \operatorname{arctg} \frac{\Delta \mathcal{E}_1}{\Delta Z_1};$$

$$\alpha_2 = \operatorname{arctg} \frac{\Delta \mathcal{E}_2}{\Delta Z_2};$$

$$\Rightarrow \alpha_1 < \alpha_2.$$

Полученное неравенство свидетельствует о том, что эффективность системы управления персоналом, выстроенная в соответствии с предлагаемой нами концепцией, непрерывно возрастает.

Общее уравнение, описывающее эффективность работы персонала и соответствующие ей затраты на подготовку кадров организации, имеет следующий вид

$$y = a + bx_1 + cx_2 + d,$$

где a – эффективность работы человеческих ресурсов (базисная); x – затраты на подготовку наемных работников; $b = \operatorname{tg}\alpha_1$ – прирост эффективности персонала; $c = \operatorname{tg}\alpha_2$ – прирост эффективности кадров; $d = 0$ при $x > 0$, $d \rightarrow \infty$ при $x = 0$.

$$\Delta b = \frac{\Delta \mathcal{E}_1}{\Delta \mathcal{Z}_1} \geq 1;$$

$$\Delta c = \frac{\Delta \mathcal{E}_2}{\Delta \mathcal{Z}_2} > 1.$$

Логика исследования привела к выводу о том, что в системе общего управления персоналом действительно можно выделить три стадии управления:

- 1) человеческими ресурсами;
- 2) персоналом;
- 3) кадрами.

Каждая из указанных стадий имеет разное содержание, последовательно переходящее в более сложную, капиталоемкую, но, вместе с тем, более эффективную фазу.

Управление человеческими ресурсами (вхождение и адаптацию) можно определить как работу по подбору и комплектованию требуемого персонала, его начальному профессиональному обучению и личностному развитию, оценке деятельности работников с учетом специфики конечных целей предприятия. В данном случае люди выступают как своего рода «человеческое сырье», обладающее определенным набором ценностных ориентаций, как «производная» от необходимого и достаточного уровня культуры личности, знаний и деловых навыков, которые способны в принципе удовлетворить запросы предприятия в рабочей силе, но они недостаточно мотивированы к конкретному труду и достижению конечных целей организации. Другими словами, *человеческие ресурсы* – это изначальная способность людей выполнять квалифицированную работу, то есть осуществлять осознанные трудовые действия. Очевидно, что эта категория привлекаемых в организацию работников потребует в дальнейшем существенного вложения финансового капитала на подготовку, переподготовку, дополнительное общее и профессиональное образование и т.п. Соответственно и эффективность использования человеком своего исходного потенциала на данном этапе относительно невелика.

Управление персоналом как более высокая стадия (подсистема) может быть охарактеризовано как особая научно обоснованная технология воздействия на работников предприятия, позволяющая существенно повысить эффективность трудовых усилий по достижению целей организации. По сравнению с человеческими ресурсами, данная категория (персонал) более эффективно и целенаправленно, то есть производительно и эконо-

мично, использует свой человеческий потенциал, так как работника характеризует более высокий уровень адаптации и профессиональной подготовки (опыт, навыки, способность к позиционированию). То есть *персонал* организации – это наемные работники, выполняющие работу такого количества и качества, которое позволяет обеспечить необходимую конкурентоспособность организации. Логика исследования позволяет заключить, что удельные затраты на формирование и дальнейшее обучение кадрового потенциала снижаются.

Таким образом, *управление персоналом* можно рассматривать как промежуточную стадию между подсистемой управления работниками, как исходными человеческими ресурсами, и системой управления работниками, выступающими в виде готового конечного продукта в процессе постоянного развития человеческой организации, ее *кадрового ядра*. На данном (третьем) этапе кадры как конечный продукт в принципе не нуждаются в какой-либо дополнительной мотивации со стороны топ-менеджмента организации, то есть *кадры* – это ключевая саморазвивающаяся категория работников, реально обеспечивающих достижение целей организации за счет максимального использования своего накопленного интеллектуального и профессионального потенциала. Иными словами, *кадры* – это работники, общая сумма знаний, опыта, энергии и преданности которых обеспечивает достижение миссии организации. Следует подчеркнуть, что преданность – это относительно новое и принципиально важное качество в системе оценок, отражающих долгосрочный интеллектуальный потенциал организации. Эту категорию следует рассматривать как одну из ключевых характеристик кадрового ядра. Важнейшими личностными параметрами данной категории являются такие, как способность к самообразованию, самомотивации, саморазвитию и выполнению роли лидера-наставника других работников.

Таким образом, *управление кадрами* можно характеризовать как итоговый творческий созидательный процесс взаимодействия людей, объединенных общими целями, задачами, интересами и формирующих единый корпоративный дух организации, обеспечивая ее высокую эффективность.

Из рис. 3, *а* видно, что на стадии формирования системы управления кадрами организации основную часть всех работников предприятия будут составлять человеческие ресурсы, что потребует наибольших затрат на обеспечение их эффективности, профессионального и личностного роста. Целевая задача топ-менеджмента организации – создать эффективный

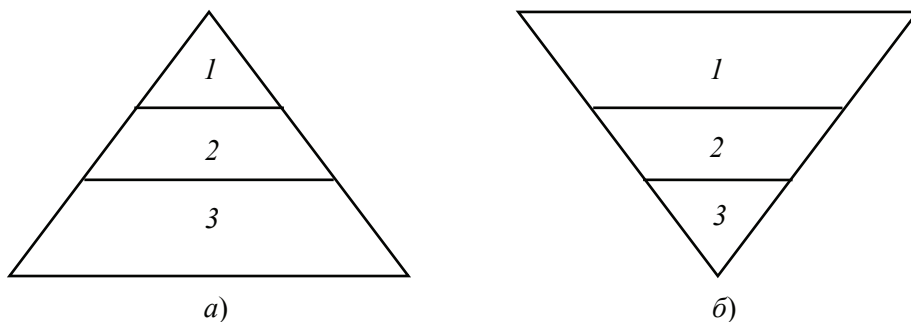


Рис. 3. Исходная (*а*) и результирующая (*б*) кадровая структура предприятия:
1 – кадры; 2 – персонал; 3 – человеческие ресурсы

процесс последовательной трансформации человеческих ресурсов в кадры с существенным количественным приростом последних. Таким образом, структура персонала организации, представленная на рис. 3, а, будет последовательно трансформироваться и приобретет вид, представленный на рис. 3, б.

Систему мотивации всех трех вышеописанных категорий персонала можно сформировать таким образом, чтобы в основе ее присутствовали идеи, заложенные двухфакторной моделью Ф. Герцберга. На первой стадии управления необходимо обеспечить человеческие ресурсы условиями, при отсутствии которых служащие не получают удовлетворение от работы, то есть факторами гигиены. Следует отметить, что по Ф. Герцбергу в условиях эффективного бизнеса заработная плата также является фактором «поддержки» и не должна использоваться топ-менеджментом организации как «мотиватор». К мотиваторам в двухфакторной модели, как известно, относятся такие параметры внутренней среды организации, при наличии которых достигается наиболее высокий уровень мотивации работников и их удовлетворенность. Мотиваторы активно включаются в систему управления на стадии формирования персонала организации как категории. Что касается третьей стадии (кадров), то доминантой, обеспечивающей высокую эффективность их функционирования, является самомотивация, ключевой составляющей которой является изначальное стремление личности к профессиональной и личностной самореализации.

Список литературы

1. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 384 с.
2. Лютанс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютанс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 456 с.

Personnel as the Key Element of the Economic Potential of the Modern Organization

A.P. Romanov, M.S. Atamanova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: human resources; human resources management; labor potential; personnel; personnel management; staff.

Abstract: The notion of the labor potential is defined. The general personnel management is represented as a three-level system. Ways of motivating each category of the staff are formulated.

© А.П. Романов, М.С. Атаманова, 2010