

# **РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Т. А. Маляренко**

*Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого, Республика Беларусь*

**Л. А. Минчукова**

*Белорусский государственный университет транспорта,  
г. Гомель*

В рамках современной *организационной парадигмы* последовательно сложились *концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами*. В результате применения организационного подхода функции кадровой службы вышли далеко за рамки традиционных: организации и оплаты труда. Хотелось бы, чтобы кадровая функция при этом из регистрационно-контрольной трансформировалась все-таки в развивающую.

Для системы управления «человеческими ресурсами» характерно изменение представления о самой организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В данном случае основной целью системы является создание базиса стратегического развития организации; основным принципом – самоорганизация; системообразующими элементами-функциями: развитие персонала, мотивация труда, оценка персонала. Для этого необходимо создание новых организационных структур в форме децентрализованного управления, вертикально-интегрированных схем. Объектом развития при такой системе являются «человеческие ресурсы», т. е. работники, характеризующиеся высоким уровнем профессионально важных качеств и средним уровнем знаний и навыков. При высоком уровне мотивации они могут иметь соответствующую результативность.

Проблемой, однако, остается ресурсный подход, в рамках которого в последнее время развивается концепция управления кадровым потенциалом организации, региона, республики. Человек по-прежнему рассматривается как ресурс. Пришло, наконец, понимание, что это ресурс основной, и даже – необходимости его развития, но механизмы реализации такого подхода, с точки зрения авторов, являются экстенсивными и малоэффективными.

Современная концепция кадровой политики Республики Беларусь трактует «кадровый потенциал» как способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи и определяет его численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной и половозрастной структурами, характеристиками трудовой и творческой активности.

Категория «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации, в отличие от термина «человеческие (трудовые) ресурсы», приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации – не потенциалы отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как синергический эффект взаимодействия отдельных личностных потенциалов.

Можно выделить два составляющих элемента кадрового потенциала:

– *существующий потенциал* или средства, запасы, источники и функциональные возможности имеющихся в наличии трудовых ресурсов, могущие быть использованными для удовлетворения потребностей и запросов потребителей посредством производства и сбыта произведенной продукции, работ, услуг;

– *потенциал развития* или средства, запасы, источники и функциональные возможности имеющихся в наличии трудовых ресурсов, могущие быть использованными для своей адаптации-развития к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Существующий потенциал в совокупности с потенциалом развития – это стратегический потенциал в том смысле, что: он может быть использован для достижения стратегических целей предприятия путем реализации стратегии его развития; он сохраняет свою важность в долгосрочной перспективе, т. к. способен развиваться и приспосабливаться к критическим параметрам внешней и внутренней среды.

Таким образом, кадровый потенциал производственной системы можно трактовать как совокупность трудовых ресурсов, предоставленных в распоряжение предприятия для созидательной деятельности и определяющих его способность создавать новую стоимость. Для авторов очевидно, что такое определение верно только при условии возможности для персонала воспроизводить свои способности и навыки расширенно.

Следовательно, можно отметить следующие основные параметры кадрового потенциала:

– количественные и качественные характеристики располагаемых ресурсов, а также их интеграция определяют величину кадрового потенциала;

– элементы трудового потенциала должны целенаправленно адаптироваться к требованиям изготавливаемой продукции;

– кадровый потенциал есть система. Он должен постоянно воспроизводиться.

При оценке размера кадрового потенциала предприятия в первую очередь необходимо ответить на следующие вопросы:

Является ли трудовой потенциал простой суммой ресурсов?

Каким образом отдельные ресурсы включаются в совокупный ресурс?

Ряд исследователей считает предпочтительным измерение значений элементов кадрового потенциала при помощи какого-либо одного показателя-эквивалента.

Эквивалент – число единиц оценочного показателя, которые требуются для замещения одной единицы оцениваемого показателя. Этот метод иллюстрирует следующая формула:

$$W_0 = L \cdot K, \quad (1)$$

где  $W_0$  – совокупная потребительская стоимость трудовых ресурсов, тыс. р.;  $L$  – численность ППП, человек;  $K$  – коэффициент оценки состава и качества трудовых ресурсов.

Этот подход дает выражение трудового потенциала в абсолютных единицах, которые очень легко сравнивать между собой. Однако он фактически неприемлем для решения реальных задач из-за недостаточной точности оценки.

Многие предлагают оценивать величину потенциала предприятия статистически, что дает возможность использовать доступную информацию форм 6-кадры, различные формы «Т». Однако, с нашей точки зрения, такая методика вызывает большие сомнения, поскольку, во-первых, функциональные способности трудовых ресурсов не имеют денежного выражения, а во-вторых, качественный состав трудовых ресурсов и их иерархию нельзя оценить ни в единицах, ни в денежной форме.

В соответствии с системным подходом на входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв этой организации, из которой частично формируется ее потенциальный резерв (рис 1.1).

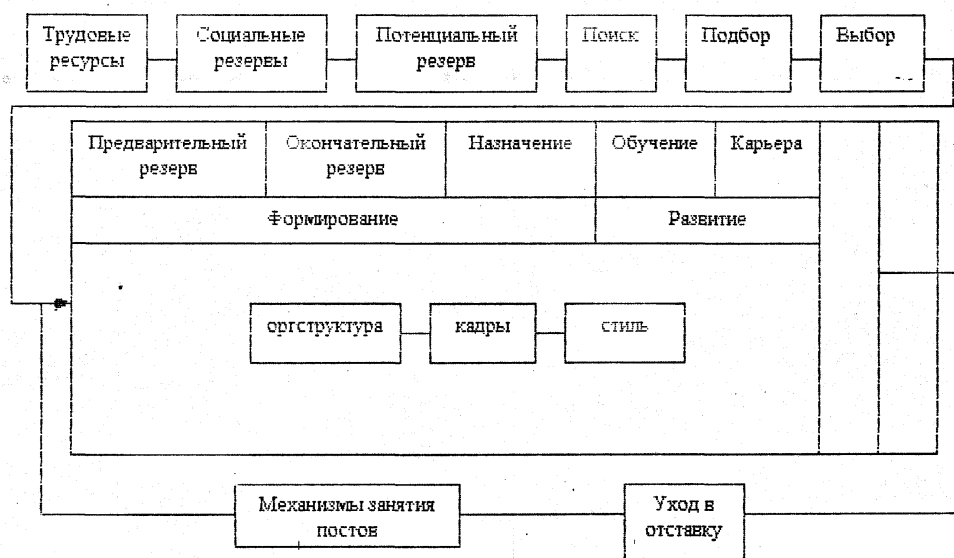


Рис. 1. Кадровый цикл

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, управлении их карьерой, совершенствовании систем мотивации, оргструктур, стиля управления, организационной культуры предприятия.

На выходе организации как кадровой системы находятся процесс текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового

кадрового резерва или коррекции существующего. И то, и другое должно быть направлено на формирование инновационного кадрового потенциала, ориентированного на постоянный поиск нового, на рыночную предприимчивость в поиске новых решений. В этой связи основным элементом системы является блок «развитие».

По мнению И. П. Николаевой [2], и с ним можно согласиться, развитие рабочей силы проходит три уровня и имеет три конкретных результата этой деятельности:

– создание простой рабочей силы путем ликвидации функциональной неграмотности (обучение навыкам, необходимым в трудовом процессе и для сохранения социальных связей);

– создание сложной рабочей силы, способной к саморазвитию (в этом случае процесс получения знаний превращается в средство личного развития человека, формирование его мобильности и самоуправления, усвоение достижений мировой культуры);

– создание научно-технической рабочей силы, т. е. профессионалов, овладевших мировой наукой и культурой, способных использовать полученные знания творчески в ежедневной практике.

Представляется, что в условиях дефицита практически всех видов ресурсов в Республике Беларусь упор должен быть сделан на формирование научно-технической рабочей силы, что требует смены приоритетов в системах образования и развития персонала.

Отсюда необходимость связующего звена между предприятием и вузом – системы приемных экзаменов на работу, по результатам которых будут оцениваться вузовская подготовка и составляться рейтинги вузов республики.

Уже на входе в производственную систему необходимо формировать потенциал будущего инновационного развития. Это может быть обеспечено благодаря активному использованию профессионального рекрутинга посредством отбора претендентов исключительно на конкурсной основе с использованием объективных формальных и специальных методик. И если с формальными (уровень образования, полученная квалификация и т. п.) все более или менее ясно, то специальные (уровень креативности, скорость реакций, вариабельность мышления и т. д.) должны разрабатываться только на основе реинжиниринговых проектов тех же рекрутеров по диагностике вакантных рабочих мест и коллективов. Не из каждого полена можно сделать Буратино. Надо найти изначально подходящего специалиста с безусловно профильной подготовкой в стенах государственного учебного заведения.

А вот на стадии развития персонала включение государственных учебных заведений в процесс обучения взрослых, с нашей точки зрения, должен быть построен на следующих принципах:

– обучение должно быть стационарным:

- а) по длительности – минимальным;
- б) по интенсивности – максимальным;
- в) по форме – платным;
- г) по содержанию – совершенно конкретным, прикладным.

И никакого заочного образования. Никакого! Заочным может быть саморазвитие. И оно должно быть таким на протяжении всей жизни. А развитие (переподготовка, повышение квалификации и т. п.) на потребу предприятия – стационарным, недолгим и с последующим сопровождением либо в форме коучинга (платит сам слушатель), либо в форме тьюторства (платит предприятие-заказчик). И рекламациями, если специалист непригоден.

Все наши «вторые», «третьи» и прочие высшие образования никуда не годятся, т. к. мы бесконечно тиражируем всякого рода « типовые программы ». И это в луч-

шем случае. Послевузовское обучение должно быть адаптировано к потребностям заказчика.

Поэтому на типовые специальности, если это необходимо, предприятие может направить своего уже дипломированного специалиста на 1,5–2 года дневного обучения, выплачивая ему стипендию в размере заработной платы. Это разрушит существующую сегодня практику набора специалистов не по профилю, без соответствующего образования с последующим «переучиванием» их на всякого рода ИПК.

В тех случаях, когда предприятие развивается инновационно и у него возникает потребность в массовой переподготовке кадров, необходимо создавать филиалы вузовских кафедр на таких предприятиях и на договорной основе готовить «заточенных» на проблемы данного предприятия специалистов по специальным программам.

Правда, сразу необходимо отметить, что достойное высшее образование дадут белорусские вузы только в том случае, если система образования будет разделена на среднее образование и высшее. И высшее образование должно быть подчинено Комитету по науке.

И последнее. Все остальные формы повышения квалификации и развития персонала должны быть отданы на откуп бизнес-образованию. Вот оно-то как раз и займется реинжинирингом: сначала будет проводить диагностику коллективов, выявлять «узкие места» и потребности, а затем в новых формах (тренингов, деловых игр, коучинга и пр.) готовить «узких» высококлассных специалистов, коль скоро в республике пока не создана система МВА. С ее развитием топ-персонал станет развиваться по каналам данной системы, а специалисты среднего звена получать новые знания и навыки в образовательных бизнес-структурах, которые без избыточного государственного контроля вполне могут быть креативными, инновационными, современными, профессиональными и т. д.

Диплом бизнес-образовательной структуры должен быть самодостаточным и конкурировать с себе подобными. Оно же должно научить белорусов иностранным языкам, без знания которых ни о каком прорыве в развитии экономики речи быть не может.

Государственный диплом о высшем (исключительно дневном) образовании будет конкурентоспособным гораздо более сегодняшнего, поскольку образование при такой системе управления им будет изначально сориентировано на инновации, формирование знаний с целью построения «новой» экономики.

При управлении инновационным развитием кадрового потенциала в качестве объектов совершенствования кадрового потенциала начинают выступать компетенция и мобильность персонала. Цена ответственного поведения работника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния, возрастает при этом во много раз. Общество попадает в зависимость от личных качеств рабочих, предпринимателей, менеджеров и инженерно-технических работников, от их компетенции, честности, порядочности, преданности общим интересам. Без создания адекватной системы образования и соответствующей системы бизнес-развития невозможно говорить ни о какой экономике знаний.

#### Л и т е р а т у р а

1. Бабина, А. В. Ключ к иностранным инвестициям – персонал / А. В. Бабина // Отдел кадров. – 2002. – № 9. – С. 105–108.
2. Николаева, И. П. Вариации на тему развития персонала / И. П. Николаева // Управление персоналом. – 2009. – № 2. – С. 34–45.