

**ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
THE PRINCIPLES AND METHODS OF THE PERSONNEL POTENTIAL FORMATION  
IN ORGANIZATION**

**Игорь Николаевич Пылаев**, аспирант  
ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский государственный университет»  
Россия, 634012, г. Томск, ул. Киевская, д. 86  
Igor Pylaev, Post-Graduate Student  
Tomsk State University, Tomsk, Russia  
Ig.pyl.or@gmail.com

Аннотация: в статье анализируется понятие кадровый потенциал, рассматриваются принципы, которые могут быть положены в основу процесса формирования кадрового потенциала предприятия, особое внимание уделяется проектному подходу, который позволит повысить эффективность процесса формирования кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый потенциал; формирование кадрового потенциала; принципы формирования кадрового потенциала; методы формирования кадрового потенциала; проектно-ориентированный подход

Abstract: The paper analyzes the concept of personnel potential, discusses the guidelines that can be the basis for the process of the personnel potential formation, focuses on project-oriented approach that will increase the efficiency of the personnel potential formation.

Keywords: personnel potential; the personnel potential formation; the personnel potential formation principles; methods of the personnel potential formation; project-oriented approach

***Введение***

В условиях ужесточения конкуренции на фоне общих рецессивных настроений в обществе отечественным предприятиям необходимо искать пути повышения эффективности их функционирования. Руководство организаций должно не только разрабатывать и реализовывать мероприятия по операционной оптимизации для выживания в краткосрочной перспективе, но и формировать стратегические программы долгосрочного развития, которые при улучшении макроэкономической обстановки позволят компании быстро нарастить конкурентные преимущества.

Все вышесказанное особенно актуально для крупных организаций, так как падение платежеспособного спроса серьезно отражается на их доходности, что ещё больше усиливает конкуренцию и вынуждает разрабатывать меры жесткой экономии. И так как достаточно большую долю в затратах любой организации занимают затраты на персонал, эта категория затрат первая попадает под оптимизацию. Такой подход позволяет получать сиюминутный результат, но может навредить долгосрочному развитию. Оптимизацию численности персонала можно и нужно проводить, но при этом важно опираться на систему управления кадровым потенциалом, которая состоит из этапов формирования, развития и использования кадрового потенциала и должна соответствовать общей стратегии предприятия.

Однако существующая сегодня теория и методология формирования кадрового потенциала не дает ответа на вопрос, каким образом запустить этот процесс в организации: какие принципы должны быть положены в основу процесса формирования кадрового потенциала, какие методы можно использовать на первоначальном этапе. Отсутствие ответа на эти вопросы приводит на практике либо к откладыванию запуска процесса на неопределённый срок, либо к накоплению ошибок при запуске, которые в последствии могут перерасти в организационные патологии и не дать процессу правильно развиваться и достигать заложенных в нем целей.

В данной работе будут рассмотрены принципы, которые можно взять за основу при формировании кадрового потенциала организации, и методы, которые можно использовать на начальном этапе построения системы, которая бы усиливала творческий потенциал

работников организации, что позволит повысить адаптивность организации к изменениям во внешней среде и действовать на опережение.

### ***Теоретические основы формирования кадрового потенциала организации***

Начать необходимо с определения кадрового потенциала организации. Термин «потенциал» Большая Советская Энциклопедия определяет как «средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана; решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области» [1]. Данное определение не может рассматриваться как единственно верное. Однако оно логично раскрывает сущность потенциала и позволяет выделить 3 существенных признака потенциала не зависимо от сферы применения данного понятия: во-первых, потенциал объединяет различные элементы процессов и явлений («средства, запасы, источники»), во-вторых, потенциал включает в себя как возможности, «имеющиеся в наличие», так и резервы, «могущие быть мобилизованы», и в-третьих, при определении потенциала ключевым критерием является «достижение определенных целей».

В литературе встречаются различные определения кадрового потенциала. Неверкевич Д.О. определяет кадровый потенциал организации как «знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а так же те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процессом производства либо профессионального обучения» [2]. Определение хорошо сформулировано, но, очевидно, что упускается из виду ориентация потенциала на достижение целей, стоящих перед организацией.

Более удачное определение дает Андреев С.В.: «Кадровый потенциал предприятия – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности, позволяющими им эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия» [3]. Наряду с наличием всех существенных признаков данное определение акцентирует внимание на возможности кадрового потенциала давать экономические результаты и эффективно выполнять возложенные на работников функции.

Для того, чтобы лучше разобраться в природе кадрового потенциала необходимо провести классификацию и выделить его разновидности.

Кадровый потенциал может быть классифицирован по критерию среды формирования на внешний и внутренний. Кадровый потенциал, который формируется вне организации, в окружающем его экономическом и социальном поле деятельности, называется внешним кадровым потенциалом. Внешний потенциал представляет собой претендентов на вакантные места в организации из числа выпускников учебных заведений, а также мобильных специалистов, присутствующих на рынке труда. При этом для потенциальных сотрудников их задачи и перспективы развития должны быть открыты и ясны, а начать работать можно как с самого нижнего уровня, так и с должности на уровне высшего руководства.

Часть сотрудников организации, которые способны к профессиональному росту, саморазвитию, продвижению по службе формируют внутренний кадровый потенциал. Это тот ресурс, который позволяет заполнить имеющиеся руководящие и высококвалифицированные вакансии специалистами, уже имеющими необходимые знания и навыки, и знакомыми со спецификой работы в компании [4].

Таким образом, кадровый потенциал может формироваться как во внутренней, так и во внешней среде. Руководству организации, в первую очередь, необходимо построить работу с внутренним кадровым потенциалом, а также настроить процесс перевода внешнего кадрового потенциала во внутренний. А уже затем можно выстраивать работу по

воздействию на внешний потенциал с целью его правильного формирования и долгосрочного развития.

Для дальнейшего рассмотрения принципов и методов формирования кадрового потенциала организации необходимо также определить само понятие «формирование кадрового потенциала». Лучше всего это понятие раскрывает определение, данное Козиной А.М.: «это многоаспектный процесс включения человеческих ресурсов в производственно-хозяйственную деятельность, охватывающий совокупность логически последовательных и взаимосвязанных мер по социально-профессиональной ориентации подрастающего поколения на квалифицированный труд в той или иной отрасли экономики, отбору и профессиональному обучению работников, их расстановке в соответствии со способностями и знаниями, закреплению на производстве и созданию у них позитивных мотиваций труда» [5]. Данное определение помогает понять насколько сложную систему представляет из себя процесс формирования кадрового потенциала. Для того, чтобы такую хорошо организованную систему построить необходимо руководствоваться рядом принципов, которые должны стать её прочным фундаментом.

### ***Принципы формирования кадрового потенциала организации***

Принцип – это научное начало (правило, норма), которое является отражением объективных закономерностей. Принципы формирования кадрового потенциала организации - это основные положения и нормы, которым должны следовать менеджеры в процессе формирования кадрового потенциала.

Принципов формирования кадрового потенциала организации множество. Практически все общие принципы, рассматриваемые теорией организации, могут быть положены в основу данного процесса [6]. Однако, исходя из понимания природы процесса, можно выделить несколько ключевых принципов: научности, стратегичности, системности, адаптивности, цикличности, стандартизации, баланса интересов сотрудников и организации, соответствия целей и ресурсов, оптимального сочетания централизации и децентрализации, минимума сложности, обратной связи.

Принцип научности требует применения достижений науки в практике формирования и развития кадрового потенциала предприятия, а также использования рефлексивного анализа на всех этапах построения системы.

Принцип стратегичности: выстраивание всего процесса должно начинаться в определении стратегических целей предприятия и в результате их декомпозиции получения целей и задач в области управления кадровым потенциалом. При этом постепенно должен формироваться механизм контроллинга, обеспечивающий своевременные корректировки процесса.

Принцип системности: рассматривается процесс формирования кадрового потенциала как система, учитывающую влияние факторов внутренней (существующую организационную структуру, корпоративную культуру, уровень зрелости процессов организации и другие) и внешней (состояние рынка труда, демография, образовательный потенциал региона и другие) среды.

Принцип адаптивности: один из ключевых принципов при построении процесса, так как на первоначальном этапе при отсутствии опыта ожидания очень часто не совпадают с действительностью и возникают критические отклонения, под которые процесс должен гибко подстраиваться.

Принцип цикличности: элементы процесса, следуя друг за другом, составляют единый ряд, единое целое, двигаются в направлении установленного вектора развития. Это позволяет определять общие закономерности организации процесса и прогнозировать его развитие. Но цикличность, многократная повторяемость требует использовать при формировании кадрового потенциала принцип стандартизации деятельности, так как любая ошибка может многократно тиражироваться.

Принцип баланса интересов сотрудников и организации: при формировании программ развития персонала необходимо применять индивидуальный подход, учитывая цели организации, следует ориентироваться на всестороннее развитие человека как личности и

специалиста.

Принцип соответствия целей и ресурсов: ключевые цели процесса должны своевременно обеспечиваться материальными, финансовыми и кадровыми ресурсами, призванными обеспечить выполнение набора задач. Учитывая, что процесс изначально может быть сложно прогнозируемым необходимо формировать набор ресурсов с учетом резервов.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации: в соответствии с этим принципом при построении процесса формирования кадрового потенциала управление первоначально будет сконцентрировано в руках владельца процесса (директора по персоналу, менеджера по кадрам), но в дальнейшем все больше функций и задачи будут передаваться руководителям функциональных подразделений.

Принцип минимума сложности: чем проще процесс, тем легче им управлять и изменять. Усложнение процесса на первоначальном этапе в дальнейшем приведет к быстрому падению эффективности системы.

Принцип обратной связи также является одним из ключевых принципов. Между входами и выходами любого процесса должен быть канал коммуникации, для того чтобы владелец процесса мог оперативно и достоверно оценить состояние всех элементов системы.

Следуя выделенным принципам, руководство организации сможет выстроить такой процесс формирования кадрового потенциала, который будет обеспечивать сбалансированность интересов всех участников и достижение стратегических целей предприятия.

#### ***Методы формирования кадрового потенциала организации***

Рассмотренные принципы являются лишь концептуальным базисом процесса. Не менее важным являются методы формирования кадрового потенциала.

В литературе, посвященной проблемам воспроизводства кадрового потенциала (воспроизводство включает в себя формирование, развитие и использование кадрового потенциала как единый взаимосвязанный процесс), выделяют множество различных методов: от простых (метод материального поощрения, метод стратегического заказа [7] и другие) до более сложных (методы программно-целевого и проектного управления [8] и другие).

Метод материального поощрения относится к категории чисто экономических методов. Его основная цель: путем создания системы материального поощрения стимулировать желание сотрудников развиваться. Например, денежно вознаграждается получение второго высшего образования или ученой степени, либо путем издания положения по премированию авторов изобретений и рационализаторов развивается культура совершенствования в организации. Однако данный метод нельзя однозначно отнести к методам формирования кадрового потенциала организации, так как он чаще всего используется ещё до того, как у руководства сложится понимание сущности кадрового потенциала и механизмов работы с ним. Развитие персонала в этом случае носит весьма хаотичный характер. Нет четко сформулированных целей.

Метод стратегического заказа может применяться, когда в организации существует кадровая служба, которая отвечает за качество человеческих ресурсов. Она выполняет основные функции по поиску, подбору, адаптации, обучению, расстановке и ротации кадров, формирует кадровый резерв организации. Функциональные подразделения могут исходя из своих текущих и прогнозируемых потребностей выставлять заказ на обеспечение их кадрами определенного качества и в установленном количестве. Далее кадровая служба выбирает из каких источников, внутренних или внешних, она будет удовлетворять потребность подразделения, и запускает процесс работы с претендентами.

Недостатками данного метода является сложность формирования требований к кандидатам руководителями подразделений с учетом перспективных целей. Чаще всего руководители не могут четко сформулировать, какими качествами и навыками должен обладать нужный им специалист. Данный метод требует высокой компетентности

руководителей различных звеньев в области управления персоналом, что на практике трудно достижимо.

В виду большого интереса к проектному управлению в бизнес-среде необходимо несколько подробнее рассмотреть использование проектно-ориентированного подхода при формировании кадрового потенциала организации. Это предполагает учет ряда особенностей:

1. Ориентация на внешнюю среду предприятия и поиск там новых возможностей;
2. Высокая степень индивидуализации под конкретное предприятие или даже подразделение;
3. Критическая важность корпоративной офисной системы, поддерживающей коммуникации и базу знаний;
4. Большая неравномерность потребности в трудовых ресурсах различной квалификации для разных сфер деятельности предприятия;
5. Повышенные требования к квалификации как менеджеров, так и исполнителей;
6. Повышенные требования к качеству достигаемого результата [9].

Перечисленные особенности позволяют понять, что данный метод довольно сложен и требует высокого уровня зрелости процессов компании и широких компетенций кадровой службы. Однако, его реализация позволяет решать стратегическую задачу привлечения в компанию сотрудников, нацеленных на саморазвитие.

При применении метода проектного управления весь процесс формирования кадрового потенциала разбивается на несколько взаимодополняющих и последовательных этапов. На каждом этапе реализуется отдельный проект, имеющий временные рамки и четко сформулированную конечную цель.

На подготовительном этапе происходит оценка текущего состояния кадрового потенциала, сопоставление его с текущими и перспективными потребностями различных звеньев организации. Здесь согласуются ожидания всех заинтересованных сторон внутри организации и формируется общее видение конечной цели проекта, резервируются необходимые ресурсы.

После того, как определены потребности и установлен ориентир развития, запускается первый этап, целью которого является привлечение внимания целевой аудитории и формирование пула кандидатов из внешней среды для пополнения кадрового состава предприятия.

Следующий этап – оценка и отбор кандидатов в компанию. Инструментом данного этапа может стать ассессмент-центр, ориентированный на оценку личностных и профессиональных компетенций, а также выявление потенциальных возможностей кандидатов. Когда оценка проведена кандидатов приглашают на работу в компанию в качестве специалистов профильных отделов либо для реализации коммерческих проектов внутри компании. Таким образом, по результатам второго этапа формируется пул уже сотрудников компании с высокой мотивацией и перспективами карьерного роста.

На заключительном этапе формируется индивидуальный план развития сотрудников и создаются условия для реализации их бизнес-идей. Результатом является группа специалистов, нацеленная на профессиональный и личностный рост, с высоким уровнем мотивации и личной ответственности, готовых достигать целей компании и реализовывать её миссию.

Предложенная последовательность шагов не является единственно возможной. Любая организация, применяющая на практике проектный метод может построить свой уникальный алгоритм, адаптированный к её отрасли и специфике внутреннего развития. Однако на примере данного алгоритма легко продемонстрировать достоинства и недостатки проектного метода.

К достоинствам можно отнести высокую адаптивность, возможность улучшений без глобального изменения процесса за счет добавления новых проектных модулей с новыми задачами, возможность быстрой адаптации к трудовой жизни молодых специалистов, повышение вовлеченности сотрудников и формирование их лояльности, возможность

быстро получить измеримые результаты.

Данный метод не лишен и серьезных недостатков. К ним можно отнести следующие.

1. В погоне за экономическим эффектом и результатом часто кадровый резерв юридически и документарно никак не оформляется, что приводит к неопределенности карьерного роста работника и снижению мотивации;

2. Система отбора и найма персонала базируется на входной оценке персонала, что достаточно субъективно;

3. Система адаптации и развития сотрудника должна предусматривать особенности возложенных на него функций и выполняемых ими операций, проявлять индивидуальный подход, однако в рамках проектного метода такая дифференцируется часто не проводится;

4. Кадровые службы предприятий часто не готовы взять на себя функции по маркетинговому исследованию кадрового потенциала рынка, что может привести к некачественному подбору кандидатов, высокой текучести и снижению кадрового потенциала;

5. Не соблюдается принцип стандартизации, так как проект считается временным, регламентация его не проводится, что приводит к накоплению и тиражированию ошибок в процессе [10].

Данные риски помогает преодолеть метод программно-целевого управления. Одной из его главных особенностей является то, что он позволяет усилить роль целевой стадии управления, сориентировать его на достижение ожидаемых результатов. Реализация программно-целевого управления создает благоприятные условия для согласования целей и интересов различных субъектов кадровой работы, осуществления взаимосвязей между ними. Можно выделить и другие особенности программно-целевого управления, а именно широкое использование методов системного анализа, сквозной характер планирования, приоритетное обеспечение ресурсами, расширенное использование методов управления [8]. Однако применение этого метода требует определенной зрелости процесса, реализация его на начальном этапе может оказаться слишком затратной и неэффективной.

### **Заключение**

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что для правильного построения процесса формирования кадрового потенциала на предприятии необходимо, в первую очередь, понимать сущность понятия «кадровый потенциал», ключевой характеристикой которого является ориентация на стратегические цели предприятия. Когда цели и принципы сформулированы необходимо выбрать один из методов формирования кадрового потенциала. Лучше всего а начальном этапе построения процесса использовать проектно-ориентированный подход. Он позволяет в короткие сроки отладить процесс и решить проблему недостатка кадрового потенциала организации, пополняя штат компании целеустремленными молодыми специалистами, способными творчески решать задачи и помогать организации реализовывать её миссию.

Список использованной литературы:

1. Большая Советская Энциклопедия Т.20 / под ред. А.М. Прохорова. - 3-е изд. - М.: Советская Энциклопедия. - 1969-1978. - 18960 с. - С. 428
2. Неверкевич. Д.О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. - М.: 2008. - 25 с. - С. 4
3. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. - М.: Изд-во ин-та социологии, 1997. - 360 с. - С. 23
4. Пылаев И.Н. Применение проектно-ориентированного подхода при формировании кадрового потенциала предприятия // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 5-6 декабря 2013 г., Томск / под ред. В.А. Гаги, Е.В. Нехода, И.Х. Багировой. - Томск, 2014. - С. 171-176. - С. 172
5. Козина А.М. Методология воспроизводства кадрового потенциала в сельском хозяйстве: автореф. дис. ... докт. экон. наук. - Великий Новгород. 2009. - 42 с. - С. 9
6. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Теория организации: учеб. пособие. - М.: Изд-во «Флинта», 2009. - 264 с. - С.43-44
7. Тараканова Н.Л. Формирование кадрового потенциала и управление им на региональном уровне // Экономика. - 2010. - №2(10). - С.52-57. - С.56
8. Захаров В.М., Черноусов Р.В. Процесс воспроизводства кадрового потенциала государственного и муниципального управления региона // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2011. - №7. - С. 101-108. - С. 106-107
9. Бирюков В., Дрожжинов В. Проектный подход в современном бизнесе [Электронный ресурс] / Электрон. дан. - М.: Информационный портал iTeam, 2002-2013. - URL: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_42/article\\_2826/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/) (дата обращения: 12.05.2014)

УДК 338.482.224

**ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ  
НА СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ТУРИЗМА  
FACTORS AND CONDITIONS INFLUENCING THE PRESENT STATE OF TOURISM**

**Акоп Айгазович Сарян, к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВПО «Сочинский государственный университет», ФГБУН «Сочинский научно-исследовательский центр РАН», ЧОУ ВПО «Сочинский институт моды, бизнеса и права» Россия, 354000, г. Сочи, ул. Советская, д. 26а

Akop Saryan, Ph.D., Associate Professor

Sochi State University, Sochi, Russia

akopsar@rambler.ru

Аннотация: В современном мире внешняя среда туризма стала более динамичной, изменение факторов и условий этой среды активно влияет на развитие туризма. На теоретическом уровне рассматривается влияние факторов и условий внешней среды туризма на динамику его развития в современных условиях.

Ключевые слова: туризм; внешняя среда; факторы и условия; взаимосвязи; политика «управляемого хаоса»

Abstract: In the modern world, the external environment of tourism has become more dynamic, changing factors and conditions of this environment actively influences the development of tourism. At the theoretical level the influence of the factors and environmental conditions on the dynamics of its tourism development in modern conditions.

Keywords: tourism; the external environment; factors and conditions; the relationship; the policy of «managed chaos»

***Введение***

Значение туризма для экономики и других областей жизнедеятельности осознано обществом уже давно. В самом общем плане туризм рассматривается как многогранное, социально-экономическое явление современного мира [1,2]. Произошла глобализация туризма, а факторы и условия, определяющие траекторию его развития, приобрели интернациональный характер, поэтому в современных условиях их изменение способно существенным образом влиять на состояние, как мирового, так и национального (внутреннего) туризма.

***Обсуждение***

В макроэкономике туризм в зависимости от решаемых задач рассматривается по-разному: в качестве отрасли экономики, фактора экономического роста, как средство воспроизводства трудовых ресурсов, повышения уровня благосостояния населения и так далее. Туризм также рассматривается как экономическая деятельность, общественное движение и т.д. [3]. В микроэкономике туризм - это, прежде всего, процесс формирования, предложения и потребления определенной совокупности товаров и услуг, удовлетворяющих потребности в путешествиях, отдыхе и восстановлении и укреплении здоровья во вне рабочее время. Безусловно, этим предназначение туризма не ограничивается. К примеру, его рассматривают как фактор, действие которого вызывает «эффект мультипликации».

Известно, что потребление туристских услуг происходит в разных географических «точках» и туризм чрезвычайно чувствителен к факторам и условиям внешней среды. При этом эта непривычная для туриста среда может простираться далеко за пределами места, где он постоянно проживает. Природа этой чувствительности, можно сказать этого свойства туризма, объясняется тем, что потребительским спросом пользуются туристские продукты, которые обладают конкретным качеством. На нее влияют следующие факторы: состояние