

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

**И. Н. Фурсевич**

*доцент кафедры международного менеджмента, Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь, e-mail: FursevichIN@bsu.by*

Новая парадигма в научных трудах, описанная как экономика, основанная на знаниях, выдвигает все более новые требования к организации и управлению кадровым потенциалом. В современных условиях развития реального сектора экономики управлению по работе с персоналом (отделу кадров) приходится решать различного рода по сложности и многочисленные задачи, среди которых: формирование целостного и взаимодополняющего коллектива управленцев, способных обеспечить результативность и эффективность управления организацией в текущий момент времени, а также в обозримой перспективе; решение существующих текущих проблемных моментов и возникающих конфликтных ситуаций; обеспечение эффективной коммуникации между членами коллектива и внешней средой; непрерывное совершенствование организационной структуры управления и развитие персонала. Все это сподвигло к формированию эффективной модели управления кадровым потенциалом в организации.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал; кадровый менеджмент; управление персоналом; модель управления кадровым потенциалом.

## HR MANAGEMENT MODEL

**I. N. Fursevich**

*associate professor of the department of international management, Belarusian State University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: FursevichIN@bsu.by*

A new paradigm in scientific works, described as a knowledge-based economy, puts forward more and more new requirements for the organization and management of human resources. In modern conditions of development of the real sector of the economy, the HR department (HR department) has to solve various kinds of complexity and numerous tasks, including: formation of an integral and complementary team of managers capable of ensuring the effectiveness and efficiency of managing the organization at the current time, as well as in the foreseeable future; solution of existing current problematic issues and emerging conflict situations; ensuring effective communication between team members and the external environment; continuous improvement of the organizational structure of management and staff development. All this led to the formation of an effective model of personnel management in the organization.

**Keywords:** personnel potential; personnel management; personnel management; personnel potential management model.

В кадровом менеджменте широкое применение нашли различные методы управления персоналом, среди которых: KPI (Key Performance Indicators), как инструмент, позволяющий не только контролировать, но и координировать, и оценивать работу руководителей и специалистов; наставничество, как метод обучения руководителей, специалистов и других служащих в период их адаптации к новому рабочему месту (должности); менторство, применяемый с целью карьерного роста и(или) общего развития руководителей, специалистов и других служащих; коучинг, как метод обучения по достижению четко определённых целей;

дополнительное образование взрослых: 1) переподготовка руководящих работников и специалистов на базе среднего специального или высшего образования; 2) повышение квалификации руководящих работников и специалистов; 3) стажировка руководящих работников и специалистов; 4) обучающие курсы и др.; ротация руководителей и специалистов, как процесс движения руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам внутри организации для расширения их компетенций, а также выявления работников, не способных и (или) не желающих осваивать инновации; прочие методы управления персоналом.

Таким образом, под управлением персоналом или HR-менеджментом (Human Resource Management, т.е. управление человеческими ресурсами) понимается деятельность организации, связанная с наймом руководителей, специалистов и других служащих, их обучением, удержанием (закреплением в организации), мотивацией, развитием. Таким образом основные этапы управления кадровым потенциалом можно сгруппировать в три этапа: 1) формирование кадрового потенциала; 2) использование кадрового потенциала; 3) развитие кадрового потенциала.

Этап 1. Формирование кадрового потенциала. Кадровый потенциал (КП) представляет собой общую характеристику персонала организации, как одного из основных видов ресурсов, т. е. включает имеющиеся и потенциальные возможности и способности работников по выполнению конкретных функциональных обязанностей, достижению перспективных и стратегических целей организации. На данном этапе осуществляется поиск руководителей, специалистов и других служащих путем мониторинга как внутренних, так и внешних источников (консалтинговые услуги, служба занятости, [rabota.by](http://rabota.by), [praca.by](http://praca.by) и др.). Далее проводится отбор персонала в соответствии с требуемыми квалификационными характеристиками, предъявляемыми должностью или рабочим местом.

Этап 2. Использование кадрового потенциала. Для эффективного использования имеющегося (сформированного) кадрового потенциала, необходимо произвести оценку на соответствие наличных профессиональных, личностных и деловых качеств руководителей, специалистов и других служащих требуемым характеристикам, определенным должностью или рабочим местом. Аттестация работников, как управление показателями деятельности, – является наиболее распространенным методом оценки, применяемым в организациях. При аттестации определяются работники соответствующие должности или несоответствующие требованиям, предъявляемым должностью (рабочим местом), а также выявляются работники, способные или не способные к творческому росту. В период цифровизации все большую популярность приобретает тестирование с помощью программного продукта. Для стимулирования трудовых показателей работы руководителей и специалистов, в том числе роста производительности труда, руководством организации применяется система вознаграждения, как инструмент управления для поощрения как краткосрочных, так и долгосрочных достижений. При использовании персонала важно учитывать эффективный период пребывания в должности, как временный отрезок от полной адаптации руководителей или специалистов к должности до появления у них устойчивого противодействия инновациям и (или) профессионального выгорания [1]. Противодействие инновациям провоцирует низкий темп роста производительности труда, проявляется в осознанном уклонении от внедрения новшеств, которое может выражаться как в активной, так и в пассивной формах. Профессиональное выгорание в большей

степени проявляется в снижении профессиональной активности, интереса к работе, креативности и производительности труда, в потере целевых установок.

Этап 3. Развитие кадрового потенциала. Развитие кадрового потенциала способствует продвижению и уверенному росту организации. Данный этап предполагает инвестирование в руководителей и специалистов, направленное на повышение их уровня конкурентоспособности. Стратегия развития кадрового потенциала нацелена на непрерывное обучение собственного персонала (обучающие курсы, переподготовка кадров, курсы повышения квалификации, стажировка), на совершенствование стилей управления; на развитие инновационной восприимчивости руководителей и специалистов, расширение и углубление их компетенций для последующего карьерного роста. Чем выше кадровый потенциал, тем выше потенциальные способности руководителей и специалистов в выполнении более сложных задач и проектов.

Одним из наиболее эффективных и распространенных методов развития руководителей, специалистов и других служащих является ротация кадров. Несвоевременная ротация руководителей и специалистов: 1) может привести к росту штатных единиц, кадровому застою или противоположному процессу – увеличению текучести квалифицированного персонала; 2) провоцирует снижение инновационной восприимчивости и развитие профессиональной деградации работников, отрицательно влияющих на рост производительности труда [2]. Задержка профессионального роста, дисбаланс между карьерными ожиданиями и имеющимися возможностями влекут эмоциональное выгорание креативных руководителей и специалистов, а отставание специалистов от требований времени постепенно приводит к стагнации предприятия (рисунок).



Модель управления кадровым потенциалом

Применение эффективной модели управления кадрового потенциала позволит обеспечить рост производительности труда, сохранить благоприятный социально-психологический климат в коллективе, уменьшить текучесть кадров, в частности высококвалифицированных руководителей и специалистов.

#### Библиографические ссылки

1. Карпенко Е. М., Фурсевич И. Н. Определение эффективного периода пребывания в должности руководителей и специалистов промышленных предприятий // Экономика. Управление. Инновации. 2018. № 1. С. 86–92.
2. Фурсевич И. Н. Методический подход к оценке эффективности ротации управленческого персонала на машиностроительных предприятиях // Труд. Профсоюзы. Общество. 2021. № 1. С. 46–60.