

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Карпенко Ю.В. Кадровый потенциал организации как ресурс ее инновационного развития // Human Progress. 2022. Том 9, Вып. 1. С. 25. URL: [http://progress-human.com/images/2023/Том9\\_1/Karpenko.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Том9_1/Karpenko.pdf). DOI 10.34709/IM.191.25. EDN ZJJCS.

УДК 005.95/.96; 331.108; 338

## **КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК РЕСУРС ЕЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

**Карпенко Юрий Владимирович**

Аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации  
(Северо-Западный институт управления РАНХиГС)

[Karpenko3985@gmail.com](mailto:Karpenko3985@gmail.com)

Средний просп. Васильевского острова, д. 57/43

г. Санкт-Петербург, Россия, 199178

+7 (981) 963-02-81

**Аннотация.** В данной статье рассмотрен вопрос развития кадрового потенциала компании с точки зрения инновационного развития. Были изучены основные теоретические особенности кадрового потенциала, а также проведен анализ инновационных методов развития кадрового потенциала. В теоретической части были изучены основные понятия, специфика, классификация и основные элементы кадрового потенциала. Также в данной статье были выделены актуальные практики применения описанных методов на современных российских предприятиях. Были представлены основные проблемы развития кадрового потенциала в отечественном бизнесе и применения инновационных методов в его наращивании на уровне организаций, а также определены тенденции развития применения кадрового потенциала в российских организациях в качестве ресурса их инновационного развития. На основе проведенного исследования и выявленных проблем развития кадрового потенциала в качестве ресурса инновационного развития отечественных компаний автором предложены рекомендации, связанные с вводом инновационных методов развития кадровой деятельности и модернизации классической системы управления кадровым потенциалом с учетом передовых методов управления персоналом. Инновационное развитие кадрового потенциала современных организаций способствует экономической стабильности и развитию бизнеса в любой сфере деятельности.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал; кадровые инновации; кадровая политика; инновационное развитие; инновационные методы управления кадрами.

**JEL коды:** O15; J24.

## **Введение**

Суть проблематики данной темы исследования заключается в том, что кадровый потенциал многих современных отечественных организаций в достаточной степени недооценен. Многие руководители пользуются стандартными и простыми методиками управления кадрами, однако в современном мире существует потенциал развития кадровой политики, который можно объективно использовать для инновационного развития деятельности предприятий в кадровом вопросе.

Цель исследования заключается в изучении современных методов развития кадрового потенциала с точки зрения инновационного развития отечественных организаций.

Гипотеза исследования заключается в ожидании, что разработка мероприятий по развитию кадрового потенциала организации с точки зрения инновационного развития сможет отразиться на развитии современного бизнеса.

Данное исследование обусловлено необходимостью популяризации передовых методов развития кадрового потенциала в компаниях современной бизнес-среды.

Необходимо выделить уже существующую научную литературу, которая выделила процессы развития кадрового потенциала компаний с точки зрения инновационного развития. В работах таких авторов, как Быстрова И.В., Жумалиева А.К., Павленко И.В., Подвербных О.Е., Самохвалова С.М. и Соколова Е.Л. описаны современные тренды и методы развития кадрового потенциала на уровне организаций.

Такие ученые, как Симонин П.В. [1], Чернейко Д.С. [2], Алексеева М.И. и Честноков В.В., описали проблемы современных предприятий в вопросе реализации кадрового потенциала.

## **1. Материалы и методы**

Методологической основой исследования является использование методов наблюдения, анализа и сбора информации, а также методы сравнения и оценочные процедуры. Данная работа базируется на системном и комплексном подходах, позволяющих раскрыть теоретические вопросы, связанные с развитием кадрового потенциала инновационного развития организаций. Также методологической базой исследования выступают идеи российских и зарубежных ученых по проблемам развития кадрового потенциала в современных компаниях [3; 4].

## 2. Результаты исследования

Одной из основных характеристик любого предприятия является кадровый потенциал, состоящий из кадров, которые представляют собой основной состав квалифицированных работников организации. Кадры на предприятии являются активными элементами, что представляет собой движущую силу. От квалификации персонала, их эффективного использования и распределения зависит результат деятельности организации, её преимущество в социальной и экономической сфере, а также место организации на рынке [5, с. 34].

Кадровый потенциал компании в широком смысле представляет собой специальные навыки и умения трудового коллектива, которые могут быть использованы в целях повышения эффективности в определенных областях производства, в целях увеличения прибыли или достижения большего социального эффекта.

Кадровый потенциал в узком смысле представляет собой временно свободные или резервные трудовые места в компании, которые могут быть заняты определенными специалистами по достижению результата их обучения или достижения необходимой квалификации.

При изучении кадрового потенциала компании необходимо определить сущность кадров. Кадры в компании определяются как основной состав работников. В зависимости от выполняемых корпоративными кадрами функций, они подразделяются на следующие категории:

1. руководители;
2. специалисты;
3. служащие;
4. рабочие (основные и вспомогательные) [6].

Под формированием кадрового потенциала понимается комплекс мер, направленных на необходимое обеспечение организации сотрудникам, соответствующих специфике деятельности организации, с определенными уровнями образования и квалификации, способных решать производственные задачи, необходимые для повышения эффективности производства. При этом главенствующую роль играет правильный подбор и формирование кадровых рабочих групп, создающих основы, необходимые для полного применения их квалификации и уровня образования, нацеленные на дальнейшее их улучшение [7, с. 6].

Формирование кадрового потенциала предприятия достаточно сложный процесс, который предполагает постановку ряда задач, успешное выполнение которых приводит к формированию постоянного и надежного кадрового состава. Иностранные и российские

экономисты в области управления кадровыми ресурсами называют этот процесс кадровой политикой [8; 9, с. 117].

Выделяются две основные категории кадрового потенциала: внутренний и внешний кадровый потенциал. Внутренний кадровый потенциал – активные граждане, работающие в конкретной организации, способные к саморазвитию, продвижению по службе. Кроме того, наличие внутреннего кадрового потенциала гарантирует организации сохранение профессиональных кадров и возврат инвестированных в них средств с прибылью.

Внешний потенциал представляет собой претендентов на вакантные места в организацию из числа выпускников учебных заведений, безработных, граждан, занимающихся предпринимательством без оформления документов и не имеющих специального образования, но способных к инициативной деятельности. Внешний кадровый потенциал по своему содержанию, является источником расширения внутреннего потенциала организации [10, с. 611].

Основными элементами структуры потенциала являются физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие. Физическая составляющая кадрового потенциала ограничена физическими способностями сотрудников, которые востребованы в процессе функционирования организации. Интеллектуальная составляющая может быть определена как «коллективный интеллект», функционирование которого направлено на решение задач и достижение целей, стоящих перед организацией. Социальная составляющая включает в себя сложившуюся в организации систему отношений и связей между работниками, привычные нормы их взаимодействия. Технологическая составляющая охватывает способности персонала обеспечивать технологическое развитие предприятия<sup>1</sup>.

Можно выделить следующие инновационные направления в развитии кадрового потенциала: лидерство [11], управление талантами, управление корпоративной культурой [12] и вовлечение сотрудников. При этом, указанные приоритеты, как правило, отличаются относительно срочности реализации кадровых действий. Тем самым, необходимо учитывать конкретные мероприятия и определить план действий в процессе его реализации, а также развивать эффективное партнерство между специалистами службы управления персоналом и всем персоналом организации.

В таблице 1 отметим особенности вышеописанных направлений в управлении человеческими ресурсами.

---

<sup>1</sup> Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура. [Электронный ресурс] // <http://human.snauka.ru>. URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334>.

**Табл. 1: Инновационные методы развития кадрового потенциала организаций**

Методы управления человеческими ресурсами	Описание стратегии
Лидерство	Стратегия лидерства создает основу для практики корпоративного управления, способной поощрять и поддерживать инновационное поведение сотрудников, мотивируя их инновационную деятельность.
Управление талантами	Развитие группы талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи в целях раскрытия потенциала талантов.
Корпоративная культура	Система принципов и ценностей, позволяющих персоналу развиваться в едином направлении, определенном организацией.
Вовлечение сотрудников	Метод заинтересованности сотрудников в достижении положительных результатов собственного труда и достижения стратегических целей компании.

Данные стратегии являются основными в организациях, использующих собственный кадровый потенциал с точки зрения инновационного развития, а также в проектных группах в вопросах управления человеческими ресурсами, однако, в зависимости от направлений деятельности предприятий, необходимо выделить следующие модели развития кадрового потенциала:

1. Геймификация – применение игровых методов к рабочим процессам в целях улучшения вовлеченности сотрудников в работу [13; 14, с. 1279];

2. Гибридная занятость – привлечение сотрудников без привязки к офису, то есть развитие удаленной работы с посещением офиса при необходимости [15];

3. Эмпатичный менеджмент – развитие заинтересованности сотрудников путем развития их комфорта за счет предоставления коллективу медицинских страховок, бесплатных курсов по повышению квалификации, абонементов в фитнес-залы, развития зон отдыха, проведения спортивных мероприятий, корпоративных праздников и т.д. [16, с.167];

4. Автоматизация рутинных процессов – внедрение современного программного обеспечения, чат-ботов, нейросетей и приложений, автоматизирующих рабочие процессы сотрудников [17; 18, с. 5].

Выделяя опыт практики применения кадрового потенциала на передовых отечественных предприятиях, следует выделить опыт крупных компаний. Так, например, в компании «Яндекс», любой сотрудник может по своему желанию пройти стажировку в тех или иных подразделениях компании, после чего перейти на то или иное рабочее место, при его наличии, или же встать в кадровый резерв.

Также следует выделить опыт компании «Сбербанк», которая раздает заинтересованным сотрудникам собственные акции в виде долгосрочной мотивации.

## **Заключение**

Таким образом, развитие кадрового потенциала является достаточно гибким и инновационным процессом. Так, например, процесс гибридной занятости, или же внедрение

удаленной работы был вызван пандемией коронавируса, то есть кризисом, вызванным пандемией. При этом, в настоящее время данная система осталась достаточно популярной в организациях, в различных инновационных проектах, а вопросы регулирования дистанционной работы законодательно закреплены.

Крупным компаниям намного проще внедрять инновации, тем самым развивая кадровый потенциал в сторону инновационного развития. Наиболее эффективно крупные компании развивают собственный кадровый потенциал, используя проектный подход, то есть используя нововведения по развитию кадровой политики в рамках отдельных групп [19, с. 46].

Многие руководители не уделяют должного внимания нематериальной мотивации труда, из чего следует только тот факт, что руководители уделяют внимание вопросам заработной платы, однако, как было указано в методах стимулирования персонала, работоспособность может быть выше в связи с применением процессов эмпатичного менеджмента [20] или внедрением гибридной или удалённой занятости сотрудников.

Так, согласно статистике, 44% компаний в мире не разрешают сотрудникам работать удаленно, что также распространено на некоторые профессии в инновационных организациях<sup>2</sup>. Из этого следует, что некоторые категории сотрудников могут работать в удаленных условиях, например, различного уровня программисты, создающие инновационные продукты.

Также в ряде сегментов деятельности инновационных компаний некоторые сотрудники получают относительно низкую заработную плату. Для решения этой проблемы необходимо развивать процесс увеличения заработной платы. При этом, руководству необходимо раскрывать таланты специалистов и развивать их навыки в соответствии с потребностями компаниями, развивая институты индивидуального воздействия на сотрудников, внедряя лидеров групп и систему менторства для более эффективной работы сотрудников [21, с. 200].

Такой метод, как повышение профессионального уровня кадров путем направления их на обучение, переподготовку и повышение квалификации способствует увеличению кадрового потенциала [22]. При этом необходимо не просто обязать персонал компании развивать свои навыки, но и стимулировать их обучение.

Можно сделать вывод, что, выполняя все вышеописанные мероприятия, отечественные компании добьются большей заинтересованности сотрудников и смогут более эффективно развивать собственный кадровый потенциал.

---

<sup>2</sup> Статистика удаленной работы, которую нужно знать в 2022 году. [Электронный ресурс] // URL: <https://inclient.ru>. URL: <https://inclient.ru/remote-work-stats/> (дата обращения: 02.10.2022).

## Литература

1. Симонин, П.В. Инновационное управление человеческими ресурсами и трудовыми отношениями в бизнес-среде // Вестник евразийской науки. 2020. Том 12. № 2. С.: 1-8.
2. Чернейко, Д.С.; Алексеева, М.И.; Честноков, В.В. Система кадрового обеспечения прорывных проектов в интересах развития территорий. На примере Санкт-Петербурга // Инновации. 2019. № 10 (252). С.: 20-25.
3. Вовченко, Н.Г.; Ефременко, И.Н. Современное состояние развития кадрового потенциала // Финансовые исследования. 2018. № 3 (24). С.: 36-42.
4. Потеев, А.Т. Специфика управления кадровым потенциалом инновационного технологического типа мышления // Вектор экономики. 2020. № 2 (44). С.: 36.
5. Басырова, Э.И. Методические аспекты оценки эффективности использования кадрового потенциала // Экономический анализ: теория и практика. 2020. № 47. С.: 34-44.
6. Подвербных, О.Е.; Самохвалова, С.М.; Соколова, Е.Л. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов в условиях обеспечения кадровой потребности высокотехнологичных проектов макрорегиона // Решетневские чтения. 2018. Том 2. С.: 487-489.
7. Алферина, О.Н. Развитие кадрового потенциала предприятий как инструмент повышения производительности труда в рамках реализации национального проекта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 8. С.: 5-11.
8. Kopp, R. International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals // Human Resource Management. 1994. Том 33. № 4. С.: 581-599.
9. Езеева, И.Р.; Гайрбекова, Р.С. Некоторые аспекты совершенствования методов управления инновационными проектами в условиях цифровизации экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 31 (5). С.: 117-122.
10. Агафонова, М.С.; Скогорева, М.С.; Доманина, В.А.; Стативкина, В.А. Мотивация и стимулирование в системе повышения квалификации персонала организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2019. Том 2. С.: 610-613.
11. Ali, A. et al. The role of leadership in human resource management a comparative study of specific public and private sectors in Pakistan // IBT Journal of Business Studies (JBS). 2009. Том 2. № 2.
12. Willcoxson, L.; Millett, B. The management of organisational culture // Australian Journal of Management and Organisational Behaviour. 2000. Том 3. № 2. С.: 91-99.
13. Murawski, L. Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis // German Journal of Human Resource Management. 2021. Том 35. № 3. С.: 337-355.

14. Бушуева, И.П.; Лебедева, К.А. Управление талантами как способ повышения профессионализма молодых специалистов // Профессиональное образование в современном мире. 2017. № 3. С.: 1279-1285.
15. Williams, C.C. Beyond the formal/informal jobs divide: evaluating the prevalence of hybrid 'under-declared' employment in South-Eastern Europe // The International Journal of Human Resource Management. 2010. Том 21. № 14. С.: 2529-2546.
16. Павленко, И.В.; Петракова, Е.С. Актуальные тренды в современной системе управления персоналом // Молодой ученый. 2020. № 21 (311). С.: 167-170.
17. Дроздов, И.Н.; Вэйсяо, Л. Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 6. С.: 2433-2444.
18. Потемкин, В.К. Цифровая технологическая экспансия в системе управления персоналом / Сборник научных трудов «Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики». Санкт-Петербург. 2020. С.: 5-10.
19. Парушина, Н.В.; Лытнева, Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации // Вестник Орел ГАУ. 2020. № 2. С.: 46-49.
20. Мельников, О.Н.; Есипенко, Д.А. Формирование среды управления инновационной активностью организации // Вопросы инновационной экономики. 2019. № 3. С.: 1077-1090.
21. Третьякова, Л.А.; Бражникова, Н.Б. Человеческий капитал высокотехнологичных предприятий промышленности: теория формирования, практика использования, стратегия развития: монография. Белгород: Эпицентр. 2017. 200 с.
22. Низова, Л.М. Трудовой и кадровый потенциал в инновационной экономике: проблемы подготовки и востребованность // Alma mater (Вестник высшей школы). 2020. № 2. С.: 63- 70.

## **ORGANIZATIONAL HUMAN POTENTIAL AS A RESOURCE FOR ITS INNOVATIVE DEVELOPMENT**

**Yuriy Karpenko**

Graduate Student of Russian Presidential Academy of National Economy and Public  
Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPА)  
Saint-Petersburg, Russia

**Abstract.** This article considers the issue of developing the company's human resources potential from the innovative development point of view. The main theoretical human resources' features

were studied, as well as innovative methods for developing human resources analysis. From the theoretical part, the basic concepts, specifics, classification and main human resources elements were studied. Modern practices for applying the described methods at modern Russian enterprises were also highlighted in this article. The problems of developing human resources in Russian business and the main applying innovative methods problems in building it at the organizational level were presented, as well as trends in the human resources usage development in Russian companies as a resource for their innovative development. Thus, on the basis of the identified problems, author's recommendations are proposed about the innovative methods' introduction for the personnel activities development and the classical HRM system modernization, taking into account advanced methods of HR management. Innovative human potential development at modern companies contributes to economic stability and business development in any field of activity.

**Keywords:** human potential; HR innovations; HR policy; personnel innovative development; HRM innovative methods.

**JEL Codes:** O15; J24.

## References

1. Simonin, P.V. (2020) Innovative management of human resources and labor relations in the business environment // *Bulletin of the Eurasian Science*. Vol. 12. No. 2. P.: 1-8.
2. Cherneiko, D.S.; Alekseeva, M.I.; Chestnokov, V.V. (2019) The system of personnel support for breakthrough projects in the interests of the development of territories. On the example of St. Petersburg // *Innovations*. No. 10 (252). P.: 20-25.
3. Vovchenko, N.G.; Efremenko, I.N. (2018) The current state of development of personnel potential // *Financial research*. No. 3 (24). P.: 36-42.
4. Poteev, A.T. (2020) Specifics of Human Resources Management of the Innovative Technological Type of Thinking // *Vector of Economics*. No. 2 (44). P.: 36.
5. Basyrova, E.I. (2020) Methodological aspects of assessing the effectiveness of the use of personnel potential // *Economic analysis: theory and practice*. No. 47. P.: 34-44.
6. Podverbnykh, O.E.; Samokhvalova, S.M.; Sokolova, E.L. (2018) Strategic priorities for the development of labor resources in the context of meeting the staffing needs of high-tech projects in the macroregion // *Reshetnevskiye readings*. Vol. 2. P.: 487-489.
7. Alferina, O.N. (2020) Development of the personnel potential of enterprises as a tool to increase labor productivity in the framework of the implementation of the national project // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. No. 8. P.: 5-11.

8. Kopp, R. (1994) International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals // *Human Resource Management*. Vol. 33. No. 4. P.: 581-599.
9. Ezeeva, I.R.; Gairbekova, R.S. (2020) Some aspects of improving the methods of managing innovative projects in the context of digitalization of the economy // *Natural Humanitarian Research*. No. 31 (5). P.: 117-122.
10. Agafonova, M.S.; Skogoreva, M.S.; Domanina, V.A.; Stativkina, V.A. (2019) Motivation and stimulation in the system of advanced training of the organization's personnel // *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. Vol. 2. P.: 610-613.
11. Ali, A. et al. (2009) The role of leadership in human resource management a comparative study of specific public and private sectors in Pakistan // *IBT Journal of Business Studies (JBS)*. Vol. 2. No. 2.
12. Willcoxson, L.; Millett, B. (2000) The management of organizational culture // *Australian Journal of Management and Organizational Behavior*. Vol. 3. No. 2. P.: 91-99.
13. Murawski, L. (2021) Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis // *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 35. No. 3. P.: 337-355.
14. Bushueva, I.P.; Lebedeva, K.A. (2017) Talent management as a way to improve the professionalism of young professionals // *Vocational education in the modern world*. No. 3. P.: 1279-1285.
15. Williams, C.C. (2010) Beyond the formal/informal jobs divide: evaluating the prevalence of hybrid ‘under-declared’ employment in South-Eastern Europe // *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21. No. 14. P.: 2529-2546.
16. Pavlenko, I.V.; Petrakova, E.S. (2020) Actual trends in the modern system of personnel management // *Young scientist*. No. 21 (311). P.: 167-170.
17. Drozdov, I.N.; Weixiao, L. (2022) Digitalization of human resource management in a business organization: significance and current trends // *Creative Economy*. Vol. 16. No. 6. P.: 2433-2444.
18. Potemkin, V.K. (2020) Digital technological expansion in the personnel management system / *Collection of scientific papers “Personnel management. Social measurements of labor efficiency and quality. Challenges of the digital economy”*. St. Petersburg. P.: 5-10.
19. Parushina, N.V.; Lytneva, N.A. (2020) The system of indicators of labor economics in the management of the personnel potential of the organization // *Vestnik Orel GAU*. No. 2. P.: 46-49.
20. Melnikov, O.N.; Esipenko, D.A. (2019) Formation of the environment for managing the organization's innovative activity // *Issues of innovative economics*. No. 3. P.: 1077-1090.
21. Tretyakova, L.A.; Brazhnikova, N.B. (2017) *Human capital of high-tech industrial enterprises: theory of formation, practice of use, development strategy: monograph*. Belgorod: Epicenter. 200 p.

22. Nizova, L.M. (2020) Labor and personnel potential in the innovation economy: problems of training and demand // Alma mater (Bulletin of Higher School). No. 2. P.: 63-70.

**Contact**

Yuriy Karpenko

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West

Institute of Management, Branch of RANEPA)

Middle ave. Vasilyevsky Island, 57/43, 199178, St. Petersburg, Russia

Karpenko3985@gmail.com