

УДК 33 DOI: 10.14451/1.254.498

Трудовой потенциал организации: понятийно-терминологический анализ

© 2026 Суздалева Наталья Николаевна

Доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: NNSuzdaleva@fa.ru

Ключевые слова: потенциал личности, трудовой коллектив, трудовой потенциал, человеческий капитал, человеческий потенциал.

Несмотря на активное развитие цифровизации, в настоящее время персонал остается важнейшим ресурсом современной организации и от его потенциала во многом зависит успешность его дальнейшего развития. В связи с чем особую значимость с точки зрения менеджмента представляет такое понятие, как трудовой потенциал. В рамках статьи рассматриваются разнообразные авторские подходы к понятию «трудовой потенциал», чтобы на основании различных интерпретаций выдвинуть определение, которое наилучшим образом отражает сущность рассматриваемого термина.

Трудовой коллектив является наиболее ценным активом предприятия. Компетентный эффективный персонал способен разумно и рационально использовать ограниченный объем материальных и прочих ресурсов компании, что в итоге выражается в высокой рентабельности продаж. И наоборот, недостаточный трудовой потенциал компании будет приводить к тому, что портфель клиентов сужается, а расходы постоянно растут. Учитывая важность сотрудников для любого предприятия, необходимо понять сущность трудового потенциала организации.

Следует отметить, что в научной среде нет однозначного определения такого понятия. Можно согласиться с тем, что трудовой потенциал представляет собой величину, которая постоянно изменяется [6]. Это связано с тем, что внешние условия также не являются статичными, напри-

мер, конкуренты предлагают более высокую заработную плату, что стимулирует собственных сотрудников переходить на работу к ним. Это будет приводить к снижению трудового потенциала, так как наиболее ценные сотрудники окажутся в компании конкурента. При этом на предприятии также есть большое количество инструментов для влияния на потенциал трудового коллектива, например, финансирование обучения, приобретение новых навыков сотрудниками, повышение их квалификации.

Трудовой потенциал предприятия представляет собой сложную, динамическую, иерархическую систему [9]. Слово «динамичный» как раз отображает тот факт, что трудовой потенциал постоянно изменяется. Что же касается сложности, то можно согласиться с тем, что трудовой потенциал является многогранным и разносторонним

понятием, которое отображает различные характеристики трудового коллектива и не может быть измерено лишь одним показателем. Также можно согласиться с тем, что речь идет о иерархической системе, так как даже если личные качества сотрудников будут идеальными, но квалификационный уровень будет очень низким, то все равно нельзя говорить о высоком трудовом потенциале. Все же существует определенная иерархия, в которой именно способность решать ежедневные рабочие задачи являются более важными, чем вспыльчивость или апатия конкретного человека.

Часть авторов говорит о том, что человеческий и трудовой потенциал означают определенное социально-экономическое явление [5]. Это один из факторов производства. С таким утверждением можно согласиться, ведь часто именно трудовой потенциал является наиболее важным фактором создания добавленной стоимости за счет предоставления услуг или производства и сбыта товаров.

Если речь идет об обычном производственном предприятии, то трудовой потенциал может ограничиваться лишь низкоквалифицированной рабочей силой. Если же речь идет о направлениях, требующих знаний и навыков, которые накапливаются конкретным специалистом в течение длительного периода времени, то именно трудовой коллектив предприятия и будет тем основным входным ресурсом, который после использования позволит создать основную ценность услуги или товара. Понятие потенциала отображает накопление, величину и реализацию. Это означает, что трудовой потенциал может расти, с чем можно согласиться, ведь активное проведение мероприятий по повышению квалификационного уровня сотрудников позволяет обеспечить более эффективное выполнение рабочих задач. Практическое же проявление трудового потенциала происходит в момент реализации, то есть выполнения конкретных трудовых функций, которые определены должностными положениями.

В целом можно согласиться, что существует отдельно трудовой потенциал личности и отдельно предприятия. Причем трудовой потенциал предприятия не будет равен сумме трудовых потенциалов личностей, которые на нем работают. Дело в том, что каждый человек характеризуется личностными качествами, поэтому возможна ситуация, когда два профессионала, работая в одном коллективе, не смогут эффективно работать вместе. В таком случае нельзя рассчитывать на тот же уровень производительности труда, который бы наблюдался в случае, если бы они работали отдельно. И наоборот, сотрудники с различными качествами способны дополнять друг друга, тем самым обеспечивая более высокую продуктивность труда, чем если бы они трудились отдельно. Нужно учитывать такой синергетический эффект от привлечения в один трудовой коллектив людей различных возрастов, способностей, навыков, опыта. Эффект может оказаться как положительным, так и отрицательным с точки зрения конечного результата деятельности предприятия.

Интересной является формулировка того, что трудовой потенциал является возможностями, которые выражены в настоящий момент времени и в обозримом будущем. Дело в том, что предприятие может владеть значительным трудовым потенциалом, но не использовать его. Например, в условиях пандемии ресторан мог иметь в штате высокопрофессионального повара, который способен привлекать клиентов с высоким уровнем благосостояния, однако по факту этот потенциал на текущий момент не используется, что связано с закрытием заведения на карантин. Очевидно, что трудовой потенциал является значительным, но его нельзя полностью раскрыть из-за имеющихся внешних ограничений, не связанных с качественными характеристиками сотрудников. Поэтому можно утверждать, что потенциал является скорее абстрактным понятием, отображающим тот объем работы, на которую способен трудовой коллектив в определенной сфере деятельности. Но трудовой потенциал не равен количеству сотрудников, текущим результатам их деятельности.

Можно выделить понятия трудового потенциала отдельной личности и трудового потенциала предприятия. В случае с трудовым потенциалом личности речь идет о таких важных качествах, как инициативность, способность решать задачи нестандартно, а также другие качества работника.

С точки зрения самого предприятия это понятие отображает существующие на текущий момент и ожидаемые в будущем возможности, для реализации которых можно использовать трудовой коллектив, характеризующийся определенными квалификационными качествами, профессиональным и образовательным уровнем, количественными показателями, прочими важными характеристиками. Организация в каждом сотруднике видит «клиента», которого нужно мотивировать к необходимым для руководства действиям, стремясь направить потенциал сотрудников на дальнейшее развитие компании и достижение ее стратегических целей [2].

И. Н. Иванов и А. М. Беляев считают, что трудовой потенциал работника представляет собой три составляющие: здоровье, интеллект, нравственность [1]. Некоторые авторы объединяют в рамках понятия трудового потенциала психические и физические характеристики членов трудового коллектива, накопленные сотрудниками знания общего и специального характера, а также сознательность, активность и ответственность [10]. Можно согласиться с тем, что даже если сотрудники владеют соответствующими навыками выполнения сложной работы, но при этом безответственны, то нельзя говорить о том, что трудовой потенциал предприятия является существенным. Кроме этого, если, например, на предприятии произошло травмирование сотрудника и из-за текущего состояния здоровья он не может выполнять свои рабочие задачи, то даже если он и владеет необходимыми общими и специальными знаниями, которые позволят эффективно выполнить рабочие задачи, конечно же, он этого не сможет сделать в ближайшей перспективе. Поэтому трудовой потенциал является категорией, отражающей различные аспекты личных и рабочих качеств как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом.

Таким образом, трудовой потенциал конкретного предприятия означает количественные и качественные характеристики трудового коллектива, который привлечен предприятием на условиях найма. Если рассматривать деятельность различных некоммерческих организаций, то они способны привлекать сотрудников и без выплаты им заработной платы, например, на условиях волонтерства.

Кроме этого, важно понимать, что часто коммерческие предприятия способны привлекать относительно дешевую или бесплатную рабочую силу, например, если массовый пользователь заинтересован в результатах разработки, создания и продвижения товаров и услуг предприятия. Например, будущие клиенты могут выступать в качестве тестировщиков новой компьютерной программы. В этом случае человек не получает заработную плату, однако фактически он выполняет ту работу, которую в нормальных условиях должен выполнять один из членов коллектива. Таким образом, утверждение о том, что трудовой потенциал предприятия отражает деятельность сотрудников, привлеченных на условиях найма, является спорным. Конечно, большинство сотрудников вступают в трудовые отношения с работодателем именно для получения заработной платы и удовлетворения своих материальных и нематериальных потребностей, однако это не является единственно возможной ситуацией.

Трудовой потенциал предприятия означает не только человеческий капитал, но и социальный капитал [4]. В этом случае имеется в виду, что человеческий капитал означает навыки и способности сотрудника, в то время как социальный отображает организационную структуру предприятия, его культуру, особенности взаимодействия между сотрудниками, группами сотрудников. Все же такое определение является спорным, так как человеческий капитал в своем широком понимании отображает всю совокупность знаний и навыков, а именно не только профессиональные, то есть те, которые необходимы для выполнения ежедневных рабочих задач в рамках должностной инструкции, а также социальные, коммуникационные, психологические и прочие. То есть само понятие человеческого

капитала как раз и включает умение взаимодействовать, вести переговоры, доносить свою точку зрения, понимать других людей, что также является важным при выполнении должностных задач. Поэтому можно утверждать, что все же человеческий капитал и трудовой потенциал являются тесно связанными между собой категориями.

Понятие человеческого капитала отражает также навыки и способности общества в целом. Поэтому можно утверждать, что трудовой потенциал является частью человеческого капитала.

Трудовой потенциал является значимой частью производственного процесса, поскольку трудовая значимость сотрудника считается одной из главных движущих сил для успешного развития организации [3]. Трудовой потенциал действительно можно признать предельную величину способности принимать участие в производственном процессе конкретными сотрудниками с учетом профессиональных, психофизических характеристик, а также организованных предприятием условий для качественного выполнения профессиональных обязательств сотрудниками. Такое определение наиболее точно характеризует сущность понятия «потенциал». Не всегда потенциал может использоваться полностью, но он является той граничной величиной, тем ограниченным результатом, на который способен трудовой коллектив при текущей технологии производства, при своей количественной и качественной структуре. Таким образом, оптимальным измерением трудового потенциала является граничная возможная продуктивность труда на предприятии при условии, что сотрудники полностью загружены, то есть количество заказов позволяет обеспечить трудовому коллективу полный рабочий день.

Трудовой потенциал следует рассматривать как интегральную количественно-качественную характеристику способностей и возможностей личности/коллектива/общества к труду, включающую одновременно ресурсный, факторный

и результативный аспекты [8]. Все же именно результативный аспект лучше всего отображает имеющийся трудовой потенциал. Конечно, без наличия необходимых ресурсов и факторов производства невозможно добиться высокого трудового потенциала, но в стабильных условиях на определенный момент времени оценить имеющийся трудовой потенциал можно лишь за счет того максимального результата, на который способно предприятие в текущих условиях.

Трудовой потенциал как характеристика отображает не только накопленный опыт, способности, навыки, которые используются в производственном процессе, но и скрытые характеристики, которые можно проследить лишь при поиске возможностей повышения эффективности трудовой деятельности [7]. Все же способность видеть возможности для повышения эффективности трудовой деятельности является частью навыков, квалификации, инициативности, творческого потенциала сотрудников. Это не какой-то скрытый навык, а ожидаемое проявление накопленного опыта в виде рационализаторских предложений.

Таким образом, в рамках исследования были рассмотрены различные определения трудового потенциала, в том числе и те, которые характеризуют это понятие как величину, иерархическую систему, социально-экономическое явление, конечный уровень результативности трудового коллектива, интегральную характеристику сотрудников, совокупность социального и человеческого капитала. Рассмотрев различные подходы, можно сформулировать собственное определение. Трудовой потенциал выступает абстрактным понятием, формируемым за счет количественных и качественных характеристик как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом, и в определенный момент времени отражается в том граничном уровне производительности труда, на который способен трудовой коллектив в оптимальных рабочих условиях.

Библиографический список

1. *Иванов И. Н., Беляев А. М.* Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов. – М. : Юрайт, 2026. – 305 с.
2. *Конкин В. О.* Товар «рабочая сила» в системе маркетинга персонала // Практический маркетинг. – 2025. – № 4. – С. 77–80.
3. *Маслов Н. С.* Трудовой потенциал организации и его анализ на основе балльного метода // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, 5А. – С. 254–260.
4. *Мингазова А. Ф.* Факторы взаимосвязи и взаимовлияния человеческого капитала и трудового потенциала // Экономические науки. – 2021. – 11 (204). – С. 280–287.
5. *Нидергаус Е. О., Кеммет Е. В.* Управление трудовым потенциалом организации: учебное пособие. – Екатеринбург : УрФУ, 2025. – 96 с.
6. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Управление персоналом : учебник и практикум для вузов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2026. – 445 с.
7. *Солдаткин А. А., Крахмалов А. Н.* Концептуальные основы определения категории «трудовой потенциал» // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 8–1. – С. 68–74.
8. *Тумакова М. С.* Влияние внешней среды на управление трудовым потенциалом // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 70–6. – С. 116–119.
9. *Усков А. С., Симонова М. В.* Формирование трудового потенциала для целей стратегического планирования // Экономика труда. – 2025. – Т. 12, № 8. – С. 1111–1132.
10. Экономика труда : учебник для среднего профессионального образования / под ред. М. В. Симоновой. – М. : Юрайт, 2026. – 259 с.