

II. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 005.95/.96

A.A. Dorogovtseva, A.V.Gerasimova,
D.L. Skopich**WAYS TO IMPROVE THE USE OF HUMAN RESOURCES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE**

The article presents the results of a study of the use of human resources of a manufacturing enterprise. The authors identified the main problems and proposed a set of inter-related measures aimed at improving the use of the personnel potential of a manufacturing enterprise.

Keywords: personnel, human resources, production enterprise.

А.А. Дороговцева¹, А.В.Герасимова²,
Д.Л.Скопич³**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье приведены результаты исследования оценки кадрового потенциала производственных предприятий. Авторы выявили основные проблемы и предложили комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование использования кадрового потенциала производственных предприятий.

Ключевые слова: персонал, кадровый потенциал, производственное предприятие.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-3-30-11-15

Современный мир охватило особое явление, именуемое интеллектуализацией производства. Люди в данном процессе занимают особую роль и становятся его основной движущей силой. Успешность деятельности предприятия и достижение определённых результатов зависит от огромного числа факторов. На сегодняшний день предприятия вынуждены выбрать курс ориентации на инновационное развитие в связи с объективными социально-экономическими процессами, происходящими в рыночных условиях хозяйствования. Кадровый потенциал играет не последнюю роль в данном процессе: своевременная оценка и управление им позволяет расширить возможности предприятия, вывести его на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие.

В России проблема эффективного использования и повышения конкурентоспособности кадрового потенциала стоит особенно остро. Это связано с рядом причин, которые отражены на Рис. 1.

¹ Дороговцева А.А., заведующая кафедрой управления персоналом и рекламы, доктор экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Dorogovtseva A.A., Head of the Department of Personnel Management and Advertising, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: doroganna@mail.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising, PhD in Pedagogy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint-Petersburg

³ Скопич Д.Л., доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО Калининградский государственный технический университет, г. Калининград

Skopich D.L., Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad

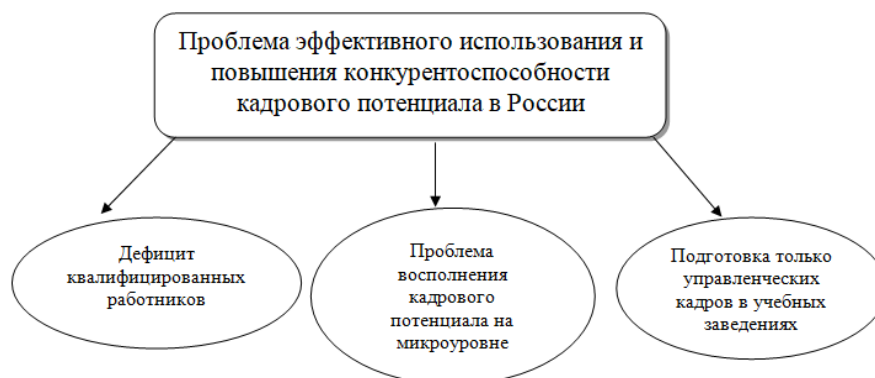


Рис. 1 – Проблема эффективного использования и повышения конкурентоспособности кадрового потенциала в России

Так, из Рис. 1 мы видим, что на сегодняшний день существует глобальная проблема нехватки квалифицированных работников. Серьёзный дефицит работников, знающих своё дело, заставляет кадровые службы вести постоянный поиск и дополнительную подготовку кадров.

Во-вторых, до недавнего времени в отечественной науке, как правило, работа велась только по отношению к трудовому потенциалу на уровне субъектов мезоуровня национальной экономики, т.е. практически неразработанной является проблема восполнения кадрового потенциала на микроуровне. Таким образом, требуется разработка понятия "кадровый потенциал предприятия".

В-третьих, в отраслевых вузах промышленности и в специализированных средних учебных заведениях в связи с коммерциализацией, как правило, осуществляется подготовка только управленческих кадров. Это существенно усложняет поиск квалифицированных специалистов на вакантные должности и усугубляет проблему подготовки кадрового резерва. В этой связи, снижается кадровый потенциал предприятий реального сектора экономики.

Значение кадрового потенциала в условиях рыночной экономики непрерывно растёт, и его невозможно переоценить. Рыночная экономика с многообразием форм собственности предъявляет особые требования к использованию кадрового потенциала, так как основные цели и стратегии предприятия тесно связаны с персоналом.

Понятие "кадровый потенциал" в научный оборот вошло относительно недавно, что объясняет активность научного сообщества в его исследовании. Коноплева Г.И. [2] под кадровым потенциалом понимает основную часть (подсистему) трудового потенциала, включающую в себя профессиональную и квалификационную сторону трудового потенциала. Наиболее полное представление о сущности кадрового потенциала, в части признаков и цели, представлено Андреевым С.В. [1] – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников, имеющих определённую квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определённой сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определённые экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия.

Структуру кадрового потенциала организации можно представить следующим образом (Рис. 2).



Рис. 2 – Структура кадрового потенциала организации

Элементы кадрового потенциала тесно связаны между собой. По этой причине, трансформация одного из элементов данной структуры может повлечь за собой изменения в другом элементе. Так, элементы под названием "численность персонала" и "ресурсы рабочего времени" вводят нас в курс вопроса о достаточности существующего штата сотрудников, целесообразности введения новых или сокращения имеющихся должностей, отражают норму рабочего времени и степень её выполнения.

Одним из важнейших элементов кадрового потенциала является инновационная и творческая активность персонала. Данный элемент измеряется количеством патентов, научно-популярных статей по тематике профессиональной деятельности, а также числом внесённых инновационных предложений. Высокий творческий потенциал персонала во многом содействует росту предприятия как в производственном, так и в научном плане, формируя почву для совершенствования системы в целом.

Квалификационный уровень – это качественная характеристика персонала, которая позволяет делать вывод о том, необходимо ли повышать квалификацию сотрудников в тех или иных направлениях, а также помогает в вопросах об организации обучения и аттестации персонала.

Затраты на персонал – экономическая характеристика кадрового потенциала, берущая во внимание затраты на оплату труда, обучение, повышение квалификации, социальное обеспечение сотрудников и т.д. Вложение средств в развитие персонала необходимо рассматривать как инвестиции, способствующие повышению уровня квалификации и, как следствие, росту производительности и качества труда. Оценка данного элемента демонстрирует эффективность затрачиваемых средств на персонал и способствует формированию эффективной кадровой политики.

Уровень компетентности – комплексная характеристика, отражающая степень ответственности персонала занимаемой должности. Компетентность персонала включает пять элементов, которые наиболее часто встречаются в трудах учёных, посвящённых управлению и оценке персонала. К ним относятся: стаж работы; образовательный уровень, уровень профессиональной подготовки; физические и личностные качества персонала.

Рассмотренные теоретические положения были положены в основу исследований использования кадрового потенциала на производственных предприятиях, расположенных в Северо-Западном регионе, основным направлением деятельности которых является производство.

Предприятия для исследования были отобраны с практически одинаковыми характеристиками: объёмы деятельности, номенклатура производства, среднесписочная численность.

В исследовании обобщены результаты оценки производственных предприятий, которые показали одинаковые тенденции, проблемы и, соответственно, состояние и развитие кадрового потенциала за 2019–2021 гг.

Для оценки кадрового потенциала производственных предприятий был использован интегральный подход, базирующийся на расчёте нескольких показателей: численности персонала, использования рабочего времени, инновационной активности, квалификационного уровня, общей эффективности затрат на персонал, физической трудоспособности, стабильности коллектива. Результаты оценки кадрового потенциала производственных предприятий обобщены и представлены в виде циклограммы на Рис. 3.

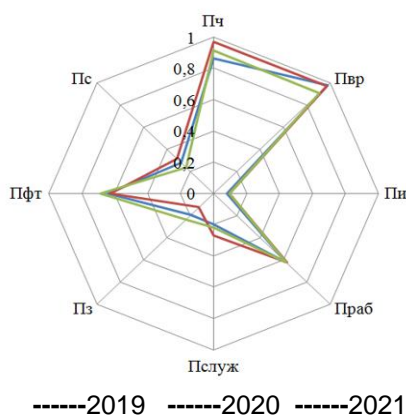


Рис. 3 – Циклограмма сравнения 2019, 2020 и 2021 гг.

Из Рис. 3 видно, что значения показателей сильно отличаются: наибольшие значения в исследуемом периоде у показателя численности персонала (Пч) и показателя использования рабочего времени (Пвр), средние значения у показателей квалификационного уровня рабочих (Праб) и уровня физической трудоспособности (Пффт). Остальные показатели имеют относительно низкие значения. В пределах трёхлетнего периода каждый показатель изменяется незначительно. Положительную динамику, сопровождающуюся максимальными значениями в 2021 г. (по сравнению с предыдущими годами), демонстрируют показатель инновационной активности (Пи), показатель общей эффективности затрат на персонал (Пз) и уровень физической трудоспособности (Пффт). Напротив, ухудшение по сравнению с началом анализируемого периода в 2021 г. отмечается по показателю использования рабочего времени (Пвр) и коэффициенту стабильности коллектива (Пс).

Результаты проведённого анализа свидетельствуют о том, что в 2019–2021 гг. интегральный показатель кадрового потенциала был нестабильным. Данное явление можно связать с охватившей мир пандемией Covid-19, что привело к временной приостановке деятельности предприятий. Незначительные изменения интегрального показателя свидетельствуют об эффективной политике в области управления персоналом, обусловленной отсутствием увольнений. В 2021 г. значение интегрального показателя кадрового потенциала заметно снизилось, не достигая даже уровня начала исследуемого периода, что свидетельствует о необходимости разработки мероприятий, направленных на эффективное управление человеческими ресурсами. К таким мероприятиям можно отнести: возможность карьерного роста, формирование системы материального стимулирования, обеспечение комфортных условий труда, повышение квалификации сотрудников, самообразование персонала. В связи с этим предлагается рассмотреть возможные пути повышения данных показателей.

Для повышения полноты использования фонда рабочего времени предлагается использовать методы поощрения за более полное и рациональное использование рабочего времени, а также внедрять метод рейтингования. Размер поощрения за каждый час может быть установлен на уровне тарифной ставки, сдельной расценки или какой-либо другой суммы в зависимости от конкретной ситуации и средств, имеющихся в распоряжении трудового коллектива. Целесообразно принять размер поощрения за каждый проработанный час сверх норматива в размере сдельной расценки плюс 0,5% от данной суммы для сдельщиков и в размере тарифа, скорректированного на коэффициент 1,05, для работников, труд которых оплачивается по тарифной системе оплаты труда. В условиях бригадной организации труда сокращение потерь рабочего времени отдельного члена бригады может поощряться ежемесячно путём установления ему повышенного КТУ. Рекомендуется корректировать КТУ в данном случае на коэффициент 1,05.

Рейтингование и аттестацию руководителей младшего звена необходимо проводить с целью установления соответствия занимаемой должности и определения разряда оплаты труда в соответствии с Единой тарифной сеткой РФ (ЕТС). Рейтингование должно включать ежеквартальную оценку деятельности инженеров и менеджеров по специальным показателям (критериям) работы, что позволит отслеживать динамику эффективности их труда, выявлять лучших для распространения передового опыта и формирования резерва на перспективу. Лидеры рейтинга получают надбавку к премии в размерах: 10, 5 и 3% соответственно первым, вторым и третьим местам.

На Рис. 4 отражены прочие рекомендации для повышения эффективности использования рабочего времени, которым необходимо уделить особое внимание.

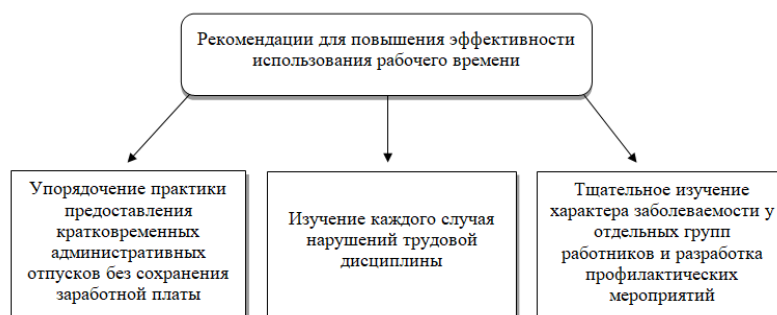


Рис. 4 – Рекомендации для повышения эффективности использования рабочего времени

Во-первых, отпуска без сохранения заработной платы нередко даются без серьёзных оснований, что негативным образом сказывается на отношении сотрудников к работе.

Во-вторых, изучение случаев нарушения трудовой дисциплины необходимо проводить с целью её укрепления, используя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на её нарушителей.

В-третьих, по листкам нетрудоспособности необходимо провести тщательный анализ характера заболеваемости у отдельно взятых групп сотрудников с целью разработки и проведения профилактических мероприятий. К таковым относятся улучшение охраны труда и техники безопасности на рабочем месте, разработка диетического питания и т.д. Данные меры обеспечивают снижение заболеваемости и повышают эффективность труда.

Важным направлением развития кадрового потенциала, согласно проведённому анализу, является повышение стабильности коллектива.

Любые материальные программы удержания неэффективны, если игнорируются потребности в карьере, перемещениях, интересных проектах и не оправдываются ожидания по заработной плате. Поэтому самая результативная стратегия удержания – максимально возможное совмещение личных и профессиональных планов сотрудников, планов и возможностей предприятия.

Для достижения высокого уровня мотивации и стабильности персонала необходимо:

1. Создать такие условия, при которых сотрудники могут самостоятельно определять, ради каких вознаграждений (для удовлетворения каких потребностей) они работают. Организационные цели должны быть чётко связаны с возможностью удовлетворения наиболее значимых потребностей трудовой деятельности, а уровень удовлетворения этих потребностей должен быть высок.

2. Устанавливать качественные цели, которые повышают уровень удовлетворённости потребностей трудовой деятельности, уровень стабильности и приверженности сотрудников.

3. При приёме сотрудников предпочтение отдавать наиболее стабильным категориям. К таким категориям относятся работники с большим стажем. Особое внимание стоит уделить таким должностям, как высшее руководство и менеджеры среднего звена.

В качестве второго направления развития кадрового потенциала предприятия предлагается мероприятие по повышению квалификации персонала. Производительность труда напрямую связана с повышением разряда рабочих, следовательно, повышая численность квалифицированных работников, может быть увеличена производительность труда на предприятии, т.е. существует резерв для повышения выпуска продукции.

Практическая реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала, сделать его более совершенным, отвечающим текущим и перспективным целям и задачам предприятия.

Список использованных источников

1. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. – М.: Логос, 2010.
2. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 2. – С. 86-88.