

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных социально-экономических условиях, включающие разработку методики обучения и повышения квалификации персонала, внедрение эффективной системы оценки сотрудников, совершенствование систем материального стимулирования.

Ключевые слова: кадровый потенциал, обучение персонала, система стимулирования, оплата труда.

Abstract. In this article the basic directions of realization of staff potential of the industrial enterprises in the modern socio-economic conditions, including the development of education method and promotion of qualification of efficiency system of employees estimation, improvement of system of material stimulation, are considered.

Keywords: personnel potential, personnel training, stimulation system, payment.

Очевидная взаимосвязь между уровнем кадрового потенциала и результативностью работы предприятия заставляет руководителей уделять все больше внимания развитию своих сотрудников. Среди факторов, непосредственно воздействующих на профессионально-квалификационные и личностные характеристики работников, профессиональное обучение, оценка и стимулирование занимают наиболее важное место. И от того, удастся ли в современных социально-экономических условиях обеспечить развитие этой системы, во многом зависит конкурентоспособность предприятия [1]. Поэтому в настоящее время особую актуальность в рамках реализации кадрового потенциала предприятия приобретает решение следующих задач:

- разработка единой методики обучения и повышения квалификации персонала с обязательной оценкой эффективности вложения средств в обучение;
- внедрение эффективной системы оценки сотрудников;
- совершенствование сложившейся системы материального стимулирования на основе индивидуализации материального вознаграждения.

Для решения поставленных задач предлагается следующая методика обучения и повышения квалификации персонала (рис. 1).

Выявление потребности в обучении и повышении должно основываться на заявках руководителей структурных подразделений предприятия, а также планах производства продукции. Исходной информацией в этом случае служит план развития производства, уровень квалификации и образования работников, средний разряд работ по основным профессиям на предприятии. Успех обучения зависит от совместной планомерной работы руководства предприятия, кадровых служб и самих работников.

Следующим этапом является разработка плана обучения и профессионального развития. Рабочий должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность, которую он хотел бы

занять в будущем. После этого он должен сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям, определить, является ли данный план профессионального развития реалистичным, и, если да, подумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе рабочий нуждается в квалифицированной помощи со стороны специалистов по подготовке кадров и собственного руководителя, прежде всего для определения собственных возможностей и недостатков, а также методов развития.



Рис. 1. Методика обучения и повышения квалификации персонала

Для усовершенствования системы обучения наиболее перспективным является внедрение модульной системы обучения, разработанной Междуна-

родной организацией труда. В основе этой системы лежит учебная программа (модуль), включающая строго установленный объем знаний и практических навыков, которые необходимы для качественного выполнения производственного задания и дополнительных функций, обусловленных соответствующими квалификационными стандартами или требованиями [2].

Модульный подход к обучению включает два элемента: составление программы обучения для каждой конкретной работы и обеспечение средствами повышения эффективности самого процесса подготовки (учебные материалы, ориентированные на ученика, индивидуализация обучения, систематический контроль за усваиваемыми знаниями и навыками). Модульные программы создаются прежде всего для обучения стандартным профессиям. Данные программы могут использоваться как в стационарных учебных заведениях, так и при обучении на производстве [3].

По нашему мнению, применение модульной системы обучения на предприятии позволит, особенно в перспективе при ускорении технических и структурных изменений в экономике, более гибко реагировать на потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах. Модульная система обучения предполагает оценку начального уровня знаний, умений, навыков обучаемых и индивидуальных способностей в получении намеченной профессиональной квалификации (то есть психологической и физической готовности обучаемого). Это позволит преподавателям разработать соответствующие рекомендации для внесения корректив в процесс обучения. Итоговая оценка позволит установить качество полученных работником знаний. Для этого можно использовать метод оценки возврата инвестиций в обучение *ROI (return on investment)*, включающий четыре этапа [4]. Применение этой методики будет полезно руководству предприятия при решении вопросов целесообразности вложения средств в развитие персонала. Алгоритм расчета представлен на рис. 2.

При организации обучения необходимо учитывать, что эффективность профессионального развития рабочих на предприятии предполагает учет мотивационной составляющей выбора профессии, с тем чтобы отдавать предпочтение тем лицам, которые выбирали ее, исходя из своих склонностей и способностей, а не по конъюнктурным соображениям. Только работающие по призванию люди могут принести предприятию наибольшую пользу, полностью реализовав свой творческий потенциал в процессе труда. Работа по призванию повышает удовлетворенность трудом, а следовательно, и его эффективность.

Исходным элементом оценки кадров, необходимым для принятия решений по продвижению, повышению квалификации и т.п., является формальный уровень знаний и опыта, т.е. анкетные данные. Но главными направлениями оценки являются оценка (учет) результатов труда и оценка (анализ) деловых и личных качеств, влияющих на эти результаты. В той или иной форме учет результатов труда охватывает практически весь персонал, поскольку является основой системы оплаты труда. Результаты труда рабочих и части служащих определяются, как известно, уровнем выполнения норм. Что касается тех работников, чей труд не может быть строго пронормирован, то в качестве главного критерия оценки его эффективности используется соответствие результатов труда заранее поставленным на определенный период целям (далее для краткости назовем такую оценку «оценкой по соответствию целям»).

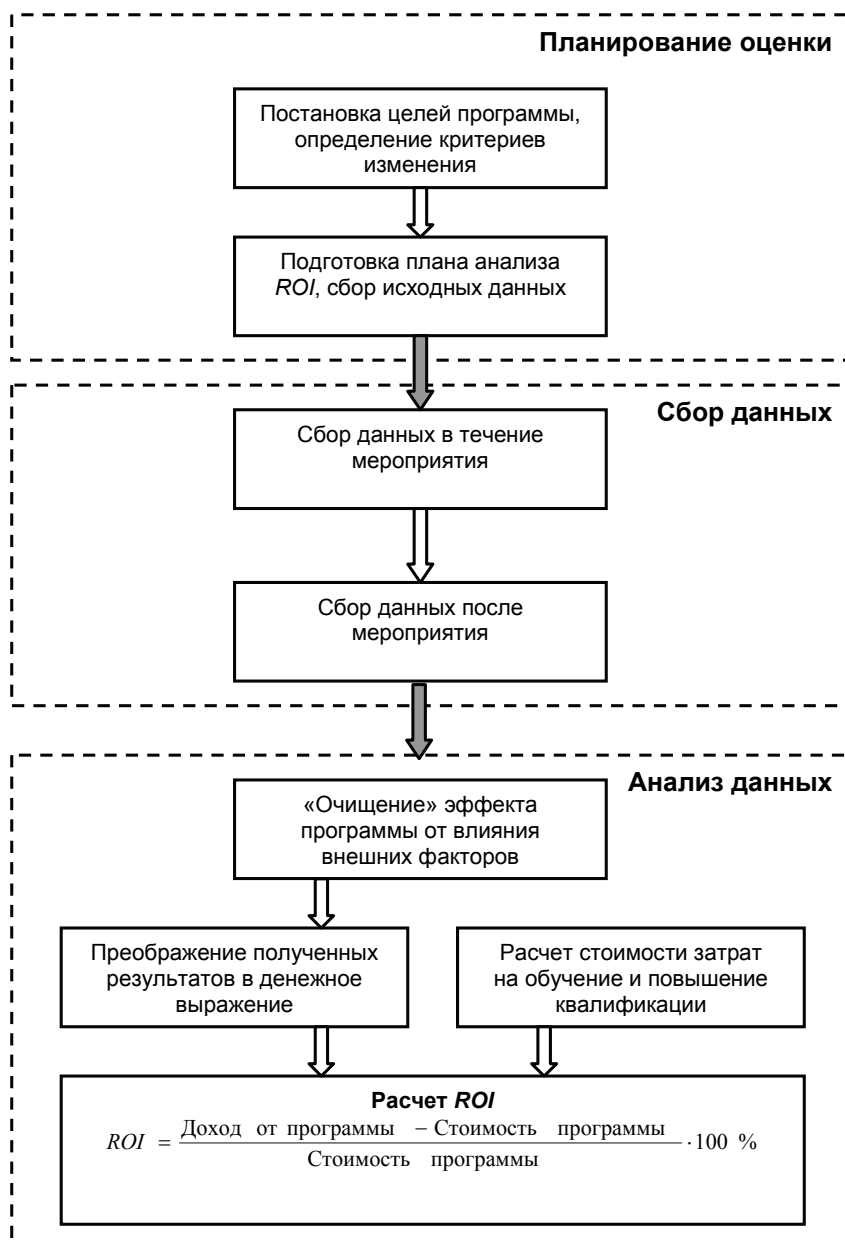


Рис. 2. Алгоритм расчета возврата инвестиций в обучение ROI

Работа по выявлению этого соответствия включает следующие этапы:

- установление нескольких главных обязанностей (функций) работника;
- конкретизация каждой из этих функций и их увязка с определенными показателями (прибыль, издержки, объем работ, сроки и качество их выполнения, текучесть «ключевого персонала», состояние трудовой дисциплины и т.д.);
- установление единиц измерения (проценты, дни, рубли и др.) и системы показателей, отражающих результаты деятельности (сокращение сроков работ, снижение уровня брака, рост прибыли по сравнению с предшествующим периодом, сокращение текучести «ключевого персонала», уменьшение числа случаев нарушений трудовой дисциплины и т.д.);

- установление минимальных и максимальных «стандартов исполнения» по каждому показателю;
- сопоставление фактических результатов труда со стандартами исполнения (выше максимального стандарта, на его уровне, ниже минимального стандарта) и выведение оценочного балла по данному показателю;
- выведение средней оценки по всем показателям [5].

Следует подчеркнуть, что экономические показатели эффективности труда важны для оценки персонала. Однако абсолютизация чисто экономических оценок деятельности, особенно по отношению к управленческим работникам, подвергается многими исследователями критике на том основании, что предпочтительная оценка по результатам труда не дает возможности оценить потенциальные возможности работника как личности, что само по себе может влиять на конечные результаты труда и тормозить процесс его совершенствования.

В настоящее время уже достаточно общим стало утверждение, что оценка результатов труда – необходимое, но явно недостаточное условие для принятия кадровых решений [5]. Не меньшее значение приобрела оценка деловых и личных качеств работников, выявляемых непосредственно в процессе их деятельности. Она характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять свои обязанности и какие качества должны быть при этом проявлены, чтобы достичь максимальной результативности труда (отсюда и распространенное название – «оценка по факторам результативности») [6]. К числу таких качеств относят профессиональные и производственные навыки, а также чисто психологические способности. Необходимо, с одной стороны, определить набор факторов роста производительности труда, общих для всех категорий персонала, а с другой – выделить особенности, характерные для отдельных групп. Поэтому целесообразно оценивать работников по следующим факторам: знание работы, контроль за их действиями со стороны начальника, отношение к работе, инициативность, способность к сотрудничеству.

По нашему мнению, наилучшим способом выявления потенциала работника остается наблюдение за ним и оценка его качеств в соответствующей производственной обстановке и на новом рабочем месте. Имеются в виду установление испытательного срока, ротация молодых кадров по подразделениям фирмы, временное замещение, позволяющее оценить способности к конкретным видам труда. Такие целевые структуры, как кружки качества (объединения квалифицированных рабочих и низших управленческих кадров, создаваемые с целью совершенствования производства), позволяют выявить потенциал работника и без изменения трудовых функций, поскольку там инновационная деятельность осуществляется параллельно с основной.

Основным принципом организации системы оплаты и стимулирования труда в современных условиях должна стать дифференциация материального вознаграждения сотрудников на основе конечных результатов работы [7]. Но строиться она должна не на случайных решениях руководства, а на четко обоснованной системе оценки персонала, должностных обязанностей сотрудников и результатов работы.

Работа по организации системы стимулирования и вводу ее в действие осуществляется в несколько этапов:

Этап 1. Разработка форм материального стимулирования работников.

Этап 2. Заключение коллективного договора между предпринимателем и работниками, в котором определяются все аспекты стимулирования работников и предоставляемых им социальных льгот.

Этап 3. Распределение персонала предприятия по группам оплаты труда.

Этап 4. Внедрение механизма участия работников в доходах предприятия.

Этап 5. Внедрение программы гибких социальных льгот.

На первом этапе разрабатываются конкретные меры материального стимулирования наемных работников. Они включают определение тарифных ставок для различных категорий персонала, доплат и надбавок, определение порядка начисления и размеров коллективных премий и выплат из прибыли.

На втором этапе заключается коллективный договор между администрацией предприятия (предпринимателем) и профсоюзом. В современной экономике коллективный договор играет ключевую роль в достижении согласия между наемными работниками и администрацией, что в значительной мере снижает риск возникновения забастовок. Связано это с тем, что коллективный договор содержит положения, связанные с оплатой труда наемных работников и предоставляемыми им льготами [7]. В коллективном договоре закрепляются размер минимальной тарифной ставки, тарифные коэффициенты для всех категорий наемных работников, порядок компенсации заработной платы в условиях инфляции, формы участия наемных работников в доходах предприятия (коллективные премии, выплаты из прибыли), формы и размеры социальных льгот и порядок их предоставления. С помощью коллективного договора система стимулирования становится ясной и понятной работникам предприятия, что повышает эффективность применяемых на предприятии методов стимулирования.

На третьем этапе происходит распределение работников предприятия по группам оплаты. На этом этапе система оплаты труда работников конкретизируется и принимает законченный вид.

Основой оплаты труда работника является тарифная ставка. Поэтому, говоря о различных современных системах участия в прибылях и коллективных премиях, нельзя забывать и про тарифную ставку, которая должна учитывать квалификацию и ответственность работника, напряженность его труда. Обязательное условие эффективной тарифной системы – учет уровня образования работников. Следует определить минимальные и максимальные разряды для работников с различным уровнем профессионального образования. Затем определяются критерии для распределения работников по разрядам внутри одной образовательной группы, соотношения между выделенными критериями по их значимости. Такими показателями могут быть опыт, степень ответственности, напряженности труда и др.

По уровню образования тарифную сетку можно разделить на четыре группы:

1-я группа – работники, не имеющие профессионального образования;

2-я группа – работники, имеющие начальное профессиональное образование;

3-я группа – работники, имеющие среднее профессиональное образование;

4-я группа – работники, имеющие высшее профессиональное образование.

Каждая из групп, в свою очередь, делится на разряды, зависящие от уровня квалификации, сложности выполняемой работы и других факторов. Возрастание тарифных коэффициентов между разрядами целесообразно определить на уровне 10 %, а между шестым разрядом более низкой группы оплаты и первым разрядом более высокой группы – 5 %. Исходя из показателей, характеризующих рабочее место и профессиональные обязанности работников, по шестибалльной системе определяется общий балл оценки рабочих мест для каждого из работников. Оценка рабочих мест по рабочим специальностям проводится по четырем показателям: сложность выполняемых работ, возможность появления нестандартной ситуации, уровень ответственности (за материалы, инструмент, оборудование), напряженность труда. Конкретные значения каждого из выделенных показателей оценки рабочих мест, а также их значимость устанавливаются экспертной комиссией. Оплатный разряд каждого рабочего определяется исходя из установленной группы оплаты, общего балла оценки рабочего места и стажа работы на предприятии.

Такой подход можно использовать и при организации оплаты труда специалистов. Набор показателей, характеризующих эти рабочие места, может быть следующим: сложность выполняемых работ, возможность появления нестандартных ситуаций, уровень ответственности за технологический процесс и технику безопасности, ответственность за сохранение коммерческой тайны. Группа экспертов оценивает каждый из показателей по каждой должности, а также значимость выделенных показателей.

На четвертом этапе разрабатывается система участия работников в доходах предприятия. Предлагаем положить в основу этой системы коллективное премирование за снижение затрат на рабочую силу в единице продукции по методу Скэнлона [1]. Начисление коллективной премии регулируется коллективным договором между администрацией и профсоюзом, в котором устанавливается доля заработной платы в стоимости готовой продукции. Если фактический показатель меньше зафиксированного в коллективном договоре, сэкономленная сумма формирует премиальный фонд. Распределять коллективную премию мы предлагаем следующим образом: 55 % – работникам предприятия; 20 % – администрации предприятия; 25 % – в резервный фонд для дополнительного вознаграждения работников (рис. 3).

Начисление в резервный фонд предприятия необходимо для того случая, если доля затрат на заработную плату в стоимости готовой продукции будет выше, чем это предусмотрено коллективным договором. Тогда за счет резервного фонда покрываются убытки. Коллективная премия между работниками участка распределяется в соответствии с результатами оценки рабочих мест и должностей. При начислении коллективной премии учитываются разряды работников и соответствующие им тарифные коэффициенты.

Для определения коллективной премии проводятся следующие действия: тарифные коэффициенты работников суммируются; сумма коллективной премии, приходящаяся на долю работников, делится на сумму тарифных коэффициентов и определяется премия, приходящаяся на тарифный коэффициент, равный единице; тарифные коэффициенты работников умножаются на сумму премии, приходящуюся на тарифный коэффициент, равный единице. Для менеджеров могут устанавливаться не коллективные премии, а доля выплат из прибыли, которая определяется, исходя из уровня управления, тарифной ставки и стажа работы.

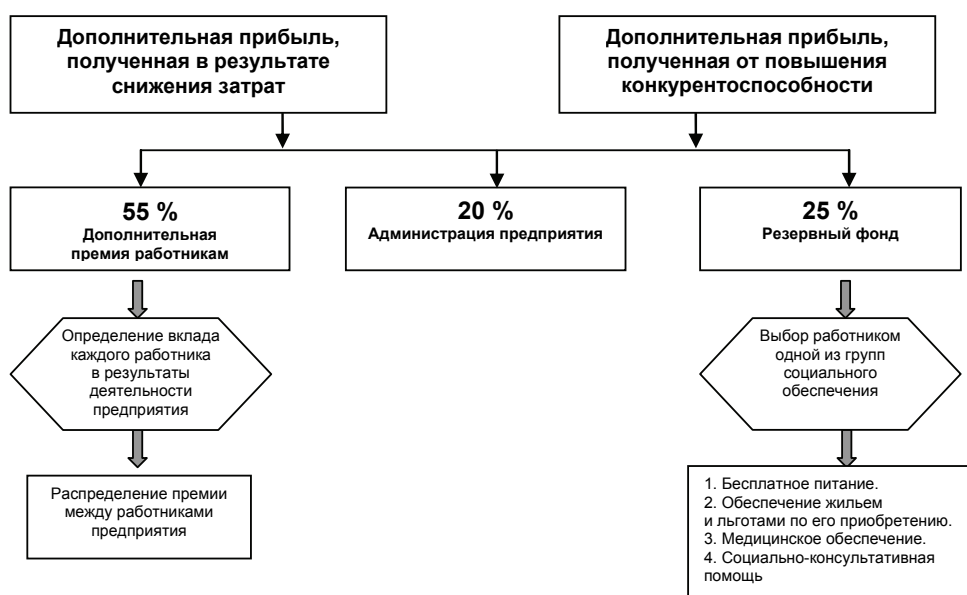


Рис. 3. Распределение дополнительной прибыли

На пятом этапе решается вопрос о распределении между работниками социальных льгот. Такого рода социальные услуги можно разделить на четыре группы: организация питания сотрудников, обеспечение жильем и льготами по его приобретению, организация медицинской помощи, социально-консультативная помощь. Повышению эффективности таких мер стимулирования будет способствовать предоставление работнику права выбора на пользование бесплатными или льготными социальными благами в соответствии с личным вкладом, который можно оценить по тарифной ставке и стажу работы. Далее сам работник в пределах отведенного ему бюджета решает, какие выбрать социальные льготы.

Предлагаемые направления реализации кадрового потенциала не только обеспечат предприятию возможность существенного увеличения личного трудового вклада и производительности труда, но и являются для работника гарантией постоянной занятости.

Список литературы

1. Беккер, Г. Человеческий капитал (главы из книги). Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал / Г. Беккер // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11.
2. Лабунский, Л. В. О развитии персонала / Л. В. Лабунский // Управление персоналом. – 2003. – № 7.
3. Свешников, Н. Профессиональное развитие персонала – залог стабильности предприятия / Н. Свешников // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С. 66–68.
4. Апенько, С. Эффективность системы оценки персонала / С. Апенько // Человек и труд. – 2003. – № 10.
5. Магура, М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.
6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
7. Липатова, Л. Н. Оплата труда на российских предприятиях / Л. Н. Липатова // Экономист. – 2003. – № 3.

Дуданов Евгений Игоревич

ассистент, кафедра производственного менеджмента, Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева (г. Саранск)

E-mail: dudan79@mail.ru

Dudanov Evgeny Igorevich

Assistant, sub-department of production management, Mordovia State University named after N. P. Ogarev (Saransk)

Рожкова Лилия Валерьевна

кандидат социологических наук, доцент, кафедра социологии и управления персоналом, Пензенский государственный университет

E-mail: mamaeva_lv@mail.ru

Rozhkova Liliya Valeryevna

Candidate of sociological sciences, associate professor, sub-department of sociology and human resource management, Penza State University

УДК 331.1(075.8)

Дуданов, Е. И.

Основные направления реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях / Е. И. Дуданов, Л. В. Рожкова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 2 (14). – С. 74–82.