

## **ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Аннотация.* В статье рассматриваются основные проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных социально-экономических условиях, включающие высокий уровень текучести работников, несоответствие квалификации работников требованиям производства, недостаточное внимание к подготовке и переподготовке сотрудников, отсутствие эффективной системы стимулирования труда, разобщенность служб, занятых управлением персоналом, их слабая скоординированность.

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, текучесть работников, обучение персонала, система стимулирования.

*Abstract.* The article considers basic problems of staff potential realization at industrial enterprises in modern socio-economic conditions, including the high level of staff fluctuation, incompatibility of staff qualification to the production demands, insufficient attention to the staff education and re-education, absence of effective labor stimulation system, estrangement of services of staff management and their weak coordination.

*Key words:* personnel potential, staff fluctuation, personnel training, stimulation system.

В современных социально-экономических условиях все возрастающее значение для развития предприятий различных форм собственности приобретает человеческий фактор, который сегодня становится основой его конкурентоспособности. В перспективе вступления России во Всемирную торговую организацию развиваться смогут такие организации, кадровый потенциал которых позволит им согласованно решать сложные задачи выживания в конкурентной борьбе. Экономические трудности заставляют переосмыслить теоретические подходы к реализации кадрового потенциала промышленных предприятий. Одной из главных задач становится создание условий для эффективной реализации кадрового потенциала.

Цель реализации кадрового потенциала предприятия – формирование высококвалифицированного коллектива работников, способных обеспечить конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях [1]. Достижение данной цели связано с решением проблем реализации кадрового потенциала, сдерживающих развитие предприятия. Поэтому представляется важным определение тех особенностей кадровой работы, которые не позволяют осуществлять данную деятельность предприятия максимально эффективно.

Результаты социологических исследований, анкетные опросы сотрудников предприятий машиностроения Республики Мордовия ( $n = 817$ ), опросы сотрудников кадровых служб на предприятиях машиностроительной отрасли Республики Мордовия, проведенные в 2007–2011 гг., позволили определить основные проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях, такие как: высокий уровень текучести ра-

ботников; несоответствие квалификации работников требованиям производства; недостаточное внимание к подготовке и переподготовке сотрудников; отсутствие научно обоснованного нормирования и эффективной системы стимулирования труда; разобщенность служб, занятых управлением персоналом, их слабая скоординированность [2].

Основные причины подобных тенденций следующие. В целом за рассматриваемый период активность трудовых перемещений спала, но все еще остается на высоком уровне – показатель оборота рабочей силы в 2010 г. составлял около 60 %. Интенсивность трудовых перемещений существенно различается по категориям работников. Согласно проведенному исследованию на предприятиях машиностроения Республики Мордовия, самые высокие показатели оборота наблюдаются у руководителей и вспомогательных рабочих. Наибольшей «стабильностью» характеризуются служащие.

Руководители ежегодно лидируют по показателю оборота. Высокая сменяемость кадров этой категории объясняется значительной текучестью руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков), что связано с особенностями организации труда, отсутствием стабильности на производстве. Кроме того, немаловажное значение имеет то обстоятельство, что это работники в основном 18–30 лет. Эти люди, как правило, стремятся к максимально выгодному приложению своего труда, коммуникабельны, хорошо приспосабливаются к новым условиям, поэтому проявляют высокую профессиональную подвижность. Значительная сменяемость вспомогательных рабочих связана с тяжелыми условиями труда и низкой заработной платой. Относительная стабильность служащих объясняется, на наш взгляд, благоприятными условиями труда, отсутствием альтернатив занятости, невысоким спросом на рынке труда [1].

Среди увольнений на предприятиях машиностроения преобладают добровольные. Лишь небольшая часть работников (около 5 %) уволена по инициативе администрации, главным образом за нарушения трудовой дисциплины. По результатам интервью с увольняющимися, проводимого сотрудниками отделов кадров, 36,2 % респондентов покидают работу из-за низкой заработной платы, 26,1 % не удовлетворены условиями труда. На решении об увольнении сказываются также пол, возраст, психомоторные качества, уровень образования, профессиональная принадлежность, ценностные установки и др. Невысокая мобильность лиц старших возрастов связана с их весьма скромными представлениями об обеспеченности, сохранившимися с советских времен, с низкой самооценкой, незнанием конъюнктуры рынка труда, а также нежеланием рисковать. Такой возрастной состав увольняющихся является отличительной чертой современных процессов профессиональной мобильности. Наиболее склонны к перемене мест мужчины. Также чем больше стаж, тем реже работники думают о смене места работы. Проявляется и зависимость степени мобильности от уровня образования: чем выше квалификация работника, тем больше его стаж на предприятии.

Результаты авторского опроса, проведенного на машиностроительных предприятиях Республики Мордовия в 2011 г., свидетельствуют о низком уровне удовлетворенности трудом работников по всем параметрам, характеризующим систему мотивации, кроме уровня заработной платы (рис. 1). Самые низкие значения имеют индексы удовлетворенности зависимости за-

рабочей платы от результатов труда ( $-0,3$ ), соответствия выполняемой работы квалификации ( $-0,5$ ) и оценки возможности повышения квалификации ( $-0,75$ ). Отрицательные значения индексов удовлетворенности свидетельствуют о том, что на предприятии сложилась негативная ситуация в области трудовой мотивации работников, грозящая нарастанием социальных противоречий и конфликтов в коллективе. В отношении мотивации и стимулирования труда более трети опрошенных ( $39,9\%$ ) отметили, что малое внимание на предприятиях уделяется моральному стимулированию [2].

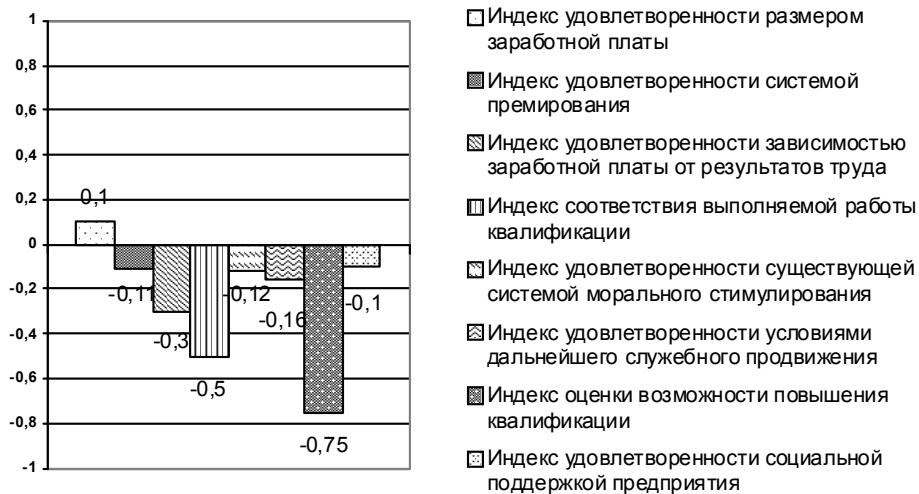


Рис. 1. Значения индексов удовлетворенности работников машиностроительных предприятий Республики Мордовия мотивацией и стимулированием труда

**Примечание.** Значения индексов рассчитаны на основе пятибалльной шкалы от  $-2$  до  $+2$  в зависимости от удовлетворенности респондента.

Социологический анализ выявил зависимость индексов удовлетворенности компонентами системы трудовой мотивации от уровня образования и стажа работы респондентов. Так, удовлетворенность возможностью продвижения по службе у работников с высшим образованием составляет  $-0,2$ , тогда как у опрошенных со средним специальным образованием  $0,06$  и средним  $0,23$ . Причина, возможно, заключается в том, что рабочие с высшим образованием заняты высококвалифицированным трудом, предъявляющим повышенные требования к профессиональным знаниям, кроме того, они имеют большее желание в продвижении по службе. Работники, имеющие высокий стаж работы, видят необходимость совершенствования технологии обучения. Этот вывод подтверждается распределением ответов в зависимости от стажа работы. Рабочие со стажем до трех лет отмечают большую степень удовлетворенности методами и формами обучения.

Анализ ответов респондентов показывает, что в обследованных предприятиях в основном имеются сходные мнения по большинству поставленных вопросов, поэтому по результатам анкетирования были выявлены наиболее желаемые для сотрудников стимулы, характерные не только для работников промышленных предприятий региона [3], такие как:

- достойная заработная плата;
- возможность получать заработную плату в зависимости от результатов труда;
- возможность повышать квалификацию и, соответственно, продвигаться по службе.

Проведенное исследование позволило выявить, что на предприятиях отсутствует комплексная система стимулирования работников, не осуществляется выбор альтернатив: предоставление работнику преимущественно денежного вознаграждения или социальных льгот и благ; не определены приоритеты предоставления социальных благ. Практически полностью отсутствует система анализа социальных условий: не анализируется удовлетворенность и мотивирование работников предприятий; при выборе и использовании инструментов стимулирования трудовой активности персонала не учитываются виды потребностей работников разных социально-профессиональных групп.

Анализ структуры и функций подразделений, имеющих отношение к формированию и реализации кадрового потенциала на машиностроительных предприятиях, выявил их разобщенность [2]. Нередко они выполняют одинаковые задачи, используя при этом разные инструменты, что приводит к несогласованности, увеличивает число ошибок, удлиняет процедуру принятия и реализации кадровых решений. Единая функциональная подчиненность кадровых служб позволит осуществить координацию их деятельности, не теряя время на различные согласования и проверки, исключит дублирование.

Основными задачами отделов кадров промышленных предприятий в настоящее время являются подбор, расстановка, подготовка персонала, изучение причин текучести кадров и учет рабочих и инженерно-технических работников, что в условиях инновационного развития совершенно недостаточно. Современная экономика ориентирована на эффективную реализацию кадрового потенциала, поэтому кадровые службы должны решать такие задачи, как: совершенствование нормирования и организации труда, управления персоналом в целях повышения эффективности производства; разработка и совершенствование системы мотивации труда работников предприятия; организация работы в соответствии с требованиями документов системы качества [4]. Вместе с тем знакомство с работой кадровых служб показало, что мало внимания уделяется изучению опыта передовых предприятий отрасли по внедрению комплексных систем нормирования и организации труда, мотивации и стимулирования сотрудников.

Несмотря на то, что удельный вес персонала обследованных промышленных предприятий с высшим и незаконченным высшим образованием устойчиво возрастает и среди инженерно-технических работников, и среди служащих, и среди рабочих (2011 г. – 77 и 8 % соответственно), средний разряд выполняемых работ стабильно превышает средний разряд рабочих (2011 г. – 3,74 и 3,69 % соответственно) [5]. Обучение не всегда является эффективным инструментом в работе с кадрами. Большие возможности в развитии работников будут реализованы в том случае, когда обучение получит комплексный характер. Невысокую оценку таких мероприятий на обследованных предприятиях вследствие недооценки их значимости и формального отношения к их организации отмечают и сами работники, прошедшие подготовку и повышение квалификации.

Большинство индексов удовлетворенности системой развития персонала имеет положительное значение, хотя и невысокого уровня. Наибольшие значения отмечаются у индекса удовлетворенности формой обучения (+0,1), индекса заинтересованности в продвижении по службе (+0,5). Наибольшее неудовлетворение вызывают применяемые методы обучения (-0,22), существующая система продвижения по службе (-0,19). При этом респонденты менее резко выражают свою неудовлетворенность системой развития как системой мотивации труда (рис. 2) [2].

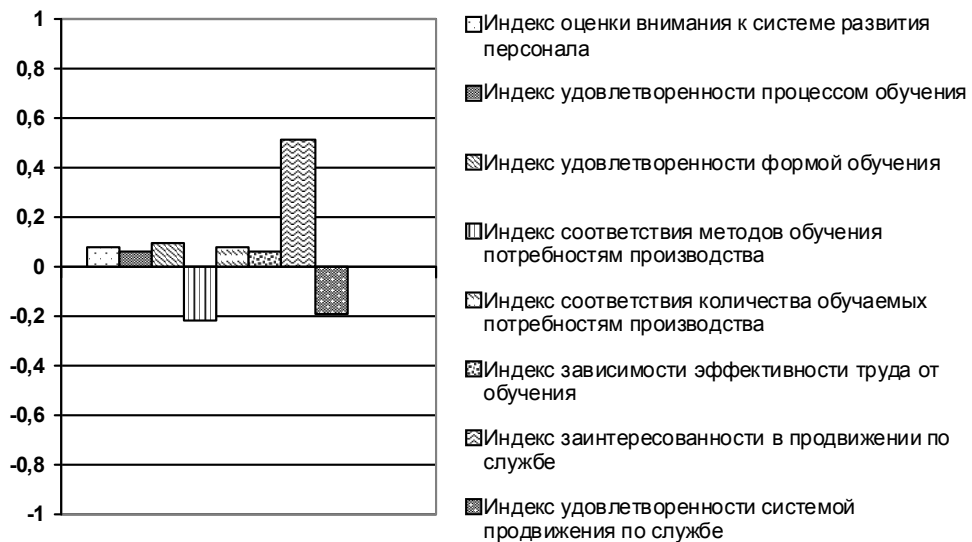


Рис. 2. Значения индексов удовлетворенности работников машиностроительных предприятий Республики Мордовия системой развития персонала

**Примечание.** Значения индексов рассчитаны на основе пятибалльной шкалы от -2 до +2 в зависимости от удовлетворенности респондента.

Исследование показало, что 30,1 % сотрудников предпочли бы для своего профессионального роста использовать повышение квалификации, а в наименьшей степени сотрудники предпочитают ротацию (10,2 % респондентов). Проходить обучение вне организации предпочли 17 % опрошенных, и 14,2 % сотрудников предпочли проходить обучение внутри организации (рис. 3).

Отдали предпочтение использовать повышение квалификации в качестве метода обучения, влияющего на профессиональный рост и развитие, 35,1 % респондентов в возрасте до 20 лет и 30,1 % респондентов от 20 до 29 лет. Около 40 % респондентов в возрасте от 30 до 39 лет предпочли бы использовать для своего профессионального роста обучение персонала вне организации.

Анализ по упорядоченным совокупностям социальных групп [6] показал, что половые различия практически не влияют на степень удовлетворенности. Распределение ответов опрашиваемых в зависимости от образования отмечает большую неудовлетворенность системой развития персонала на

предприятия у работников, имеющих высшее образование, по сравнению с сотрудниками со средним и среднетехническим образованием. Причина заключается в том, что рабочие с высшим образованием заняты высококвалифицированным трудом, предъявляющим повышенные требования к профессиональным знаниям, кроме того, они имеют большее желание в продвижении по службе. Интересным является тот факт, что рабочие со средним и средним специальным образованием вполне удовлетворены системой развития персонала.

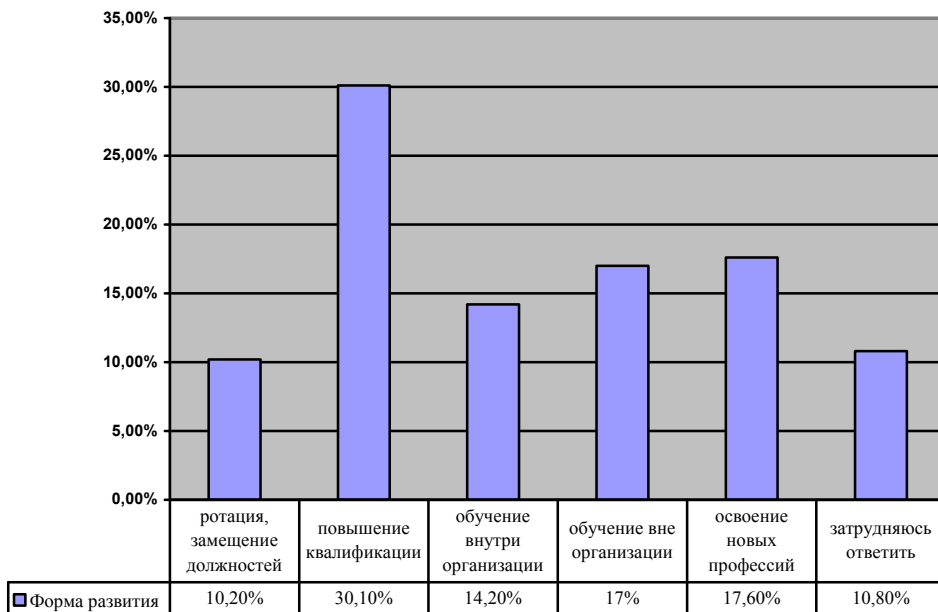


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Какие формы обучения Вы бы предпочли для своего профессионального роста?»

В качестве основных недостатков в системе обучения были указаны: несоответствие методов обучения потребностям производства – 33,5 %, отсутствие заинтересованности со стороны обучаемых – 29,2 %, недостаточное финансирование – 21,4 %, отсутствие оценки эффективности обучения – 12,3 % (рис. 4).

Несмотря на то, что на обследованных предприятиях используются методы обучения как на рабочем месте, так и вне его, большинство респондентов считают применяемые способы обучения устаревшими (62,9 %). А оценка эффективности проводимого обучения или повышения квалификации ни на одном из предприятий не проводится.

Финансирование подготовки кадров обеспечивается как за счет средств, включаемых в себестоимость выпускаемой продукции, так и за счет прибыли предприятия. Это снижает заинтересованность работодателя в развитии программ повышения квалификации. Сдерживающим фактором является и высокая текучесть кадров. Вероятно, поэтому фактические затраты на подготовку кадров меньше плановых. Фактические затраты на обучение на

одного работника за последние годы практически не изменялись и составляли примерно 300 руб. (отклонение составляет  $\pm 5\%$ ) [5], что явно недостаточно. Положительным моментом является внимание к данной проблеме со стороны руководства Республики Мордовия. В 2011 г. значительный объем финансирования программ профессионального развития персонала был выделен регионом для промышленных предприятий.

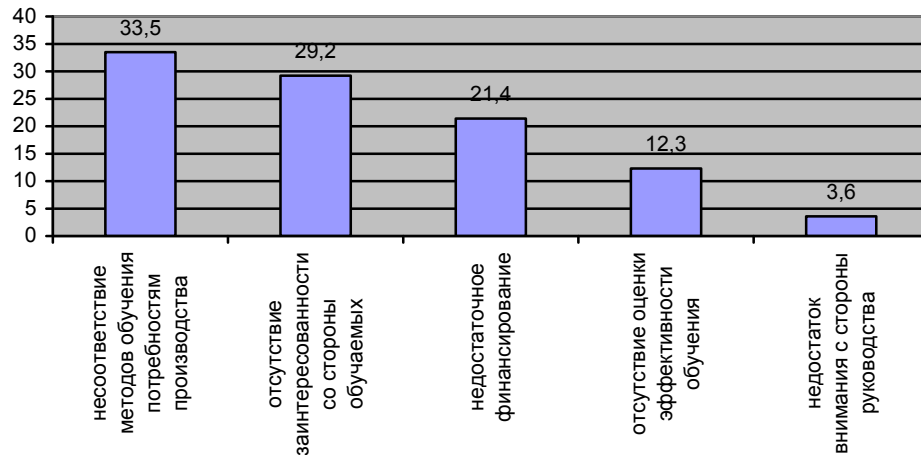


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос «Назовите основные недостатки в системе обучения персонала»

Таким образом, сформулируем модель эффективного подхода к реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях:

1. Развитие программ переквалификации и подготовки кадров в модульной форме в течение всего периода работы при интенции длительности пребывания работника на предприятии.
2. Введение программ развития личности и социальной ответственности на предприятии.
3. Введение программ активации мотивации на творческий и производительный труд и введение программ материального и морального стимулирования оптимального характера.
4. Концентрация на формировании производительного коллектива и места каждого работника в коллективе при преодолении иерархичности организации и формировании внутриколлективной социальной мобильности.

Решение представленных проблем не только обеспечит предприятию возможность существенного увеличения личного трудового вклада и производительности труда, но и для работника является гарантией постоянной занятости.

#### **Список литературы**

1. **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. – С. 74–83.
2. **Дуданов, Е. И.** Социальные условия реализации кадрового потенциала промышленных предприятий : дис. ... канд. соц. наук / Дуданов Е. И. – Пенза, 2011. – 184 с.
  3. **Темницкий, А. Л.** Мотивация интенсивного труда рабочих промышленного предприятия / А. Л. Темницкий, О. Н. Максимова // Социологические исследования. – 2008. – № 11. – С. 13–23.
  4. **Гурков, И. Б.** Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И. Б. Гурков, О. И. Зеленова, З. Б. Саидов, А. С. Гольдберг // Мир России. – 2009. – № 3. – С. 132–150.
  5. Мордовия : стат. ежегодник / Мордовиястат. – Саранск, 2010. – 444 с.
  6. **Горшков, М. К.** Прикладная социология: методология и методы / М. К. Горшков, Ф. Э. Шереги. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 416 с.

---

**Дуданов Евгений Игоревич**

кандидат социологических наук, доцент,  
кафедра производственного менеджмента,  
Мордовский государственный  
университет им. Н. П. Огарева  
(г. Саранск)

E-mail: [dudan79@mail.ru](mailto:dudan79@mail.ru)

**Dudanov Evgeny Igorevich**

Candidate of sociological sciences,  
associate professor, sub-department  
of production management, Mordovia  
State University named after  
N. P. Ogaryov (Saransk)

**Толстякова Ольга Валентиновна**

кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра производственного менеджмента,  
Мордовский государственный  
университет им. Н. П. Огарева  
(г. Саранск)

E-mail: [haninaolga@rambler.ru](mailto:haninaolga@rambler.ru)

**Tolstyakova Olga Valentinovna**

Candidate of economic sciences, associate  
professor, sub-department of production  
management, Mordovia State University  
named after N. P. Ogaryov (Saransk)

---

УДК 331.1(075.8)

**Дуданов, Е. И.**

**Проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях** / Е. И. Дуданов, О. В. Толстякова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 1 (21). – С. 108–115.