

УДК 004:331.1

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Никитина Л.Н., Шиков П.А., Шиков Ю.А., Зрелова А.Л.

*ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна», Санкт-Петербург, e-mail: kafedraekonomiki@yandex.ru,
pavel.shikov@mail.ru, shikov.yuri@gmail.com, zrelowa.an@yandex.ru*

В статье рассматриваются основные подходы и принципы повышения эффективности управления персоналом предприятия легкой промышленности. На основе анализа системы управления персоналом швейного предприятия предложены рекомендации по повышению её эффективности. Основная проблема, которую анализируют авторы – это отсутствие притока молодых специалистов. В настоящее время наблюдается отток специалистов в более благополучные отрасли, и в результате остается на предприятии персонал среднего и старшего возраста, преданный своей работе и профессии. Возвращение ранее ушедших специалистов – безнадёжная задача, и поэтому есть два способа восполнить необходимые кадры: привлечь специалистов из других предприятий, предложив им лучшие условия, или принять и обучить кадры, пришедшие через биржи труда и кадровые агентства. Обоснована необходимость привлечения молодых специалистов и внедрения системы наставничества. Требуется серьезная работа, связанная с отбором, приемом на работу, адаптацией, развитием, обучением, учетом работы, фактического вклада и признания заслуг. Управление персоналом предприятия – наиболее сложная работа, требующая применения научно обоснованных подходов и критериев объективной оценки эффективности. Проведенный анализ трудовых ресурсов позволит найти резервы повышения эффективности производства за счет повышения производительности труда. Перспективным направлением восполнения кадрового голода становится образование и повышение квалификации персонала на основе компетентного подхода и ставка на молодых, хорошо подготовленных специалистов. Проблемы, представленные в статье на примере ЗАО «Салют», характерны для многих предприятий легкой промышленности. Выработанные подходы позволят во многом повысить эффективность управления персоналом, а значит, и всего предприятия.

Ключевые слова: система управления персоналом, компетенции персонала, система адаптации и развития персонала, мотивация персонала, эффективность управления персоналом

THE MAIN APPROACHES TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

Nikitina L.N., Shikov P.A., Shikov Yu.A., Zrelova A.L.

*Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design,
Saint Petersburg, e-mail: kafedraekonomiki@yandex.ru, pavel.shikov@mail.ru,
shikov.yuri@gmail.com, zrelowa.an@yandex.ru*

The article discusses the main approaches and principles of improving the efficiency of personnel management in a light industry enterprise. On the basis of the analysis of the personnel management system of the sewing enterprise, recommendations for improving its efficiency are proposed. The main problem analyzed by the authors is the lack of an influx of young specialists. Currently, there is an outflow of specialists to more prosperous industries, and as a result, middle and older personnel, devoted to their work and profession, remain at the enterprise. The return of previously departed specialists is a hopeless task, and therefore there are two ways to replenish the necessary personnel: to attract specialists from other enterprises, offering them better conditions, or to accept and train personnel who came through labor exchanges and recruitment agencies. The necessity of attracting young specialists and introducing a mentoring system has been substantiated. Serious work is required related to selection, recruitment, adaptation, development, training, job accounting, actual contribution and recognition of merit. Personnel management of an enterprise is the most difficult work, requiring the use of scientifically grounded approaches and criteria for an objective assessment of efficiency. The analysis of labor resources will make it possible to find reserves for increasing production efficiency by increasing labor productivity. Education and advanced training of personnel on the basis of a competency-based approach and a stake on young, well-trained specialists are becoming a promising direction for replenishing staff shortages. The problems presented in the article on the example of JSC «Salut» are typical for many light industry enterprises. The developed approaches will greatly improve the efficiency of personnel management, and hence the entire enterprise.

Keywords: personnel management system, personnel competencies, personnel adaptation and development system, personnel motivation, personnel management efficiency

Управление персоналом является одной из самых сложных и важнейших задач в области управления предприятием. Успешность и конкурентоспособность любой организации определяется профессионализмом и компетенциями сотрудников,

их лояльностью и готовностью вкладывать свои знания и силы в развитие предприятия. В настоящее время на кадровые службы возлагается большой перечень задач – от подбора, приема на работу, адаптации до развития персонала, формирования команды,

организации досуга и управления талантами. Успешность предприятия во многом зависит от способности персонала ответственно и в полном объеме выполнять свои служебные обязанности. «Трудовые ресурсы являются наиболее сложным и важным фактором производства. Они включают помимо персонала предприятия такой невозполнимый ресурс, как рабочее время и средства оплаты труда работников. Исследование и анализ трудовых ресурсов необходимы для обеспечения руководства управленческой информацией оперативно-го и перспективного характера» [1].

Система управления предприятием подразумевает использование современных подходов и технологий для обеспечения максимальной эффективности работы персонала. «Персонал – это в первую очередь люди, которые имеют свои потребности, мотивы работы в организации, какие-то недостатки, связанные с характером или же с физическими показателями человека, которые опытные руководители должны учитывать при осуществлении управленческой деятельности» [2].

В управлении сотрудниками важными подходами становятся эффективность и обеспечение мотивации, гибкость и уважительно-доброжелательный характер межличностных отношений, требовательность и взаимодействие, учет интересов компании и персонала, ориентация на формирование необходимых компетенций. Именно этим будет определяться такое важное понятие, как качество трудовых ресурсов.

Принципиальным становится формирование прозрачных, доверительных отношений, единых требований, правил, норм взаимодействия и оплаты труда. Для предприятий, где результативность и конкурентоспособность напрямую зависят от персонала, это достаточно сложная задача. Требуется продуманная и достаточно эффективная политика, направленная на отбор, прием на работу, адаптацию, развитие, обучение, учет работы, фактического вклада и признания заслуг. Показательным примером служат эпизоды, когда с наступлением сложных и кризисных моментов персонал не уходит с предприятий, а продолжает работать и бороться за выживание, несмотря на возможное снижение заработной платы и угрозы потери работы. И наоборот, сотрудники начинают массово увольняться при первых, даже незначительных, проблемах на предприятии. Очевидно, что в первом случае управление персоналом было реализовано на достойном уровне.

Цель исследования в разработке основных подходов к повышению эффективно-

сти предприятий легкой промышленности при управлении персоналом в сложных условиях рыночных отношений для отрасли, сложившихся в последние десятилетия.

В управлении сотрудниками важными подходами становятся эффективность и обеспечение мотивации, гибкость и уважительно-доброжелательный характер межличностных отношений, требовательность и взаимодействие, учет интересов компании и персонала, ориентация на формирование необходимых компетенций. Именно этим будут определяться такие важные понятия, как стратегия управления персоналом и качество трудовых ресурсов. «Стратегия управления персоналом включает в себя обширную систему методов и приемов, характерной чертой которых является долгосрочность применения. Это вызвано необходимостью изменения психологических установок, мотивации и других параметров, а также потребностью соблюдать четкую взаимосвязь с общей стратегией развития компании.

К основным элементам, которые включает в себя стратегия управления персоналом организации, относят следующие:

- обеспечение соответствующих условий труда и техники безопасности;
- разработка методов разрешения конфликтных ситуаций в коллективе;
- разработка эффективных мер по отбору и деловой оценке сотрудников;
- обеспечение адаптации новых членов коллектива» [3].

Эффективность управления персоналом тесно связана с социальной и экономической эффективностью. «Общепринятыми показателями, характеризующими успешность функционирования предприятия, являются рентабельность, размер чистой прибыли, стоимостная оценка торговой марки или бренда, уровень инвестиционной привлекательности, показатели эффективности использования различных видов ресурсов предприятия: трудовых, финансовых, материальных и др. Однако ни один из них не позволяет оценить размер вклада в результаты работы предприятия, сделанного его работниками» [4].

Оценкой качества управления персоналом могут служить различные показатели и критерии, как традиционные, так и инновационные:

- уровень квалификации;
- производительность труда;
- выработка на одного рабочего;
- текучесть кадров;
- наличие здоровой конкуренции и соревновательности;
- затраты на технику безопасности и экологию;

Таблица 1

Показатели работы с персоналом ЗАО «Салют»

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент приема кадров	13,7	13,7	9,2
Коэффициент выбытия кадров	17,9	17,9	21,8
Коэффициент оборота кадров	31,6	31,6	31,0
Коэффициент текучести	17,9	17,9	21,8

Таблица 2

Структура персонала по должностям ЗАО «Салют»

Категории персонала	2020 год, чел.	Доля в общей численности персонала, %
Руководители	8	9
Специалисты	8	9
Вспомогательные работники	3	3
Хоз. работники	5	5
Продавцы	18	20
Охрана	8	9
Основные производственные рабочие	37	45
Итого	87	100

- удовлетворенность персонала;
- инициативность и готовность к со-
трудничеству;
- потери рабочего времени;
- морально-психологический климат
в коллективе;
- степень доверия руководству;
- удельный вес заработной платы в се-
бестоимости продукции или услуг;
- затраты на обучение и повышение
квалификации персонала;
- социальное обеспечение и гарантии.

Показатели важны и тесно связаны между собой. Их применение и реальная оценка позволяют объективно оценить эффективность управления персоналом и при необходимости провести реинжиниринг производственных отношений и всей кадровой политики. «Задачи полного и рационального использования трудового потенциала, а также решение задач его повышения в настоящее время выступают в качестве одного из наиболее оправданных направлений кадровой политики» [5].

Проведем анализ трудовых ресурсов, который позволит найти резервы повышения эффективности производства за счет повышения производительности труда. Рассмотрим показатели и структуру персонала швейного предприятия детской одежды ЗАО «Салют» за 2018–2020 гг. (табл. 1 и 2).

Проанализировав данные табл. 1, можно сделать вывод, что коэффициент приема кадров в 2020 г. составил 9,2%, что на 4,5% ниже, чем в 2019 г. Коэффициент оборота кадров в 2020 г. снизился на 0,6% по сравнению с 2019 г. А коэффициент текучести в 2020 г. составил 21,8%, что на 3,9% выше, чем в 2019 г.

Из табл. 2 видно, что наибольшую долю работников занимает основной производственный персонал, а именно 45%, следующую категорию в 20% занимают продавцы, и только 3% от общего числа работников занимает вспомогательный персонал.

Проанализируем возрастной состав сотрудников предприятия. В табл. 3 представлены данные, характеризующие возрастную структуру персонала ЗАО «Салют».

Таблица 3

Средний возраст сотрудников
ЗАО «Салют»

Возраст	Количество	Среднее значение
до 25 лет	2	21,5
25–29 лет	6	27
30–39 лет	17	34,5
40–49 лет	35	44,5
50–59 лет	22	54,5
старше 60	5	64,5
Итого	87	44,5

Из представленных данных видно, что в структуре персонала преобладают сотрудники в возрасте 40–49 лет, их доля составляет 40%. Значительная часть сотрудников в возрасте 50–59 лет – 25%. Самая низкая доля персонала в возрасте до 25 лет составила всего 2%. Это характерно для многих предприятий легкой промышленности. Для молодежи отрасль не является привлекательной и перспективной. Проведенный анализ позволил определить, что средний возраст сотрудников ЗАО «Салют» 44,5 года.

Главная проблема – отсутствие притока молодых специалистов. В настоящее время наблюдается отток специалистов в более благополучные отрасли, и в результате остается на предприятии персонал среднего и старшего возраста, преданный своей работе и профессии. Возвращение ранее ушедших специалистов – безнадёжная задача, и поэтому есть два способа восполнить необходимые кадры: привлечь специалистов из других предприятий, предложив им лучшие условия, или принять и обучить кадры, пришедшие через биржи труда и кадровые агентства. Отдельные предприятия переманивают специалистов у конкурентов, но это не решение проблемы нехватки квалифицированных специалистов. Специалиста с такой же легкостью могут переманить на другое предприятие, так как он не связан с компанией ничем, кроме заработной платы.

Перспективным направлением восполнения кадрового голода становится образование молодежи, выращивание молодых специалистов и профессионалов своего дела, во что, естественно, необходимо вкладывать время, силы и деньги. Молодежь с удовольствием пойдет работать на те предприятия, где есть перспективы развития, где применяются новые и интересные технологии, где конкурентная заработная плата и сплоченный коллектив единомышленников.

Для подготовки молодого специалиста необходимо от трех до пяти лет, а чтобы вырастить хорошего специалиста, необходимо восемь-десять лет. Сложность ситуации заключается еще и в том, что квалифицированным специалистом становятся в процессе конкретной трудовой деятельности. Вот почему еще не старый, но уже мастер является особой ценностью и объектом борьбы между предприятиями. Учитывая, что заработная плата на предприятии, а особенно у молодых специалистов не самая высокая в городе, а обучение – это многолетний процесс и не у всех молодых людей хватает выдержки, привлечь и удержать можно только увлеченных людей, которым нравится их профессия.

Приоритетным направлением в кадровой политике ЗАО «Салют» является «омоложение» его численного состава, внедрение специалистов на автоматизированное производство на основе обучения, повышения профессиональных компетенций.

Для обеспечения мотивации и высокого качества управления персоналом необходимо развивать следующие направления:

1. Создание корпоративной культуры.
2. Реализация объективной оценки персонала.

3. Разработка системы поощрения и признания заслуг персонала.

4. Привлечение персонала к принятию решений.

5. Организация соревнований между подразделениями и профессиями.

6. Тимбилдинг.

7. Информирование работников о деятельности предприятия.

Анализ организационной структуры управления предприятием показывает, что структура управления для 87 чел. не является оптимальной. Количество руководителей первого уровня и второго уровня является чрезмерным. Количество руководителей второго уровня составляет 8 чел., или 9,2% от общей численности.

Для оптимизации структуры предприятия предлагается:

1. Подчинить отдел подготовки производства начальнику производства.

2. По всем канонам управления качеством продукции контролеры готовой продукции (контролеры качества) не должны подчиняться руководителю производства, как заинтересованному лицу. Контроль качества должен быть обязанностью руководителя предприятия или начальника службы качества, который подчиняется непосредственно генеральному директору.

3. Рассмотреть возможность аутсорсинга обеспечения нерентабельных участков и безопасности и охраны предприятия.

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата за январь – июнь 2020 г. в отрасли составила 43 299 руб. Средняя заработная плата на предприятии ЗАО «Салют» превышает среднее значение в отрасли, но находится ниже среднего уровня по Санкт-Петербургу, это видно из табл. 4. Структура заработной платы включает оклад и премию по результатам работы. Чтобы привлечь молодых специалистов к работе в области проектирования и удержания их на предприятии, необходимо выработать четкую кадровую политику в этом направлении [6].

Таблица 4

Средняя заработная плата в России, Санкт-Петербурге и в ЗАО «Салют»

Годы	Россия	Санкт-Петербург	ЗАО «Салют»
2018	43 724	60 421	45 677
2019	47 867	65 872	49 203
2020	51 352	68 667	47 105

Для повышения эффективности управления персоналом необходимо предусмотреть:

1. Переход на цифровые системы управления предприятием.
2. Проанализировать возможность внедрения опыта лидеров отрасли для повышения эффективности деятельности фирмы в аспекте эффективного управления персоналом.
3. Оптимизировать организационную структуру предприятия. Уменьшить число управленческого персонала путем внедрения современных корпоративных информационных систем и электронного документооборота.
4. Рассмотреть возможность передачи второстепенных и нерентабельных функций предприятия на аутсорсинг.
5. Внедрить на предприятии систему «наставничества» для молодых специалистов.
6. Организовать учет, анализ и развитие компетенций персонала в интересах эффективного подбора, распределения и назначения персонала, для обеспечения и формирования кадрового резерва и карьерного роста (как горизонтального, так и вертикального).
7. Внедрить систему обучения, подготовки и переподготовки персонала на основе индивидуальных траекторий, планов перспективного развития и личных предпочтений сотрудников.
8. Организовать и проводить регулярные тренинги и курсы повышения квалификации персонала.
9. Разработать систему стимулирования персонала для повышения мотивации и добросовестного отношения к труду.
10. Внедрить систему соревнования между специалистами и подразделениями, Доски почета и лучших по профессии.
11. Совершенствование системы учета рабочего времени, нормирования и оплаты труда.

Внедрение системы «наставничества» для вновь пришедших молодых сотрудников обеспечит быструю адаптацию и передачу необходимого опыта, так необходимо для повышения качества выпускаемой продукции. Отсутствие страха работать в новой сфере без опыта и возможность перенять многолетний, накопленный наставником опыт, конечно, будет плюсом для молодежи. Молодые специалисты, которых обучают наставники, быстрее адаптируются

в коллективе и с меньшей вероятностью будут искать новую работу.

Заключение

Необходима объективная оценка эффективности всей работы с кадрами предприятия для исключения ошибок и реального повышения эффективности. «Анализ и оценка эффективности управления персоналом необходимы не только для того, чтобы получить представление о том, хорошо или плохо работает кадровая служба, но и найти пути решения существующих проблем управления, повысив тем самым его качество. Аудит управления персоналом необходим как для предприятия, только начавшего свою производственную деятельность, так и для того, которое уже давно известно на рынке товаров и услуг» [3].

Анализ эффективности управления персоналом швейного предприятия ЗАО «Салют» показывает, что предприятие в основном обеспечено трудовыми ресурсами. Численность сотрудников предприятия стабильна. Но необходима серьезная работа по повышению эффективности управления персоналом для обеспечения высококвалифицированными кадрами в будущем на основе предложенных рекомендаций.

Список литературы

1. Гончарова Е.В., Ромашова И.Д. Возможности управления трудовым потенциалом среднего предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. № 2. С. 149–155. [Электронный ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2018/184010.htm> (дата обращения: 07.11.2021).
2. Клименко В.С., Карамашева Н.В. Эффективность управления персоналом на предприятии // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. № 13. С. 782–783. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_32539169_83550393.pdf (дата обращения: 07.11.2021).
3. Симилян Н.А., Перерва О.Л. Оценка эффективности управления персоналом // АНИ: экономика и управление, 2016. № 4 (17). С. 336–338.
4. Полякова Э.И., Быстрицкая Т.Б. Влияние трудового потенциала на результаты деятельности предприятия // Вестник Института экономических исследований. 2018. № 3 (11). С. 54–58.
5. Слатвицкая И.И., Симонян Л.Г., Блишак К.А. К вопросу оценки трудового потенциала на промышленном предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 1. С. 215–219. [Электронный ресурс]. URL: <http://economyandbusiness.ru/wp-content/uploads/2019/02/Slatvitskaya.pdf> (дата обращения: 07.11.2021).
6. Статистические данные Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области по оплате труда в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в январе – июне 2020 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://petrostat.gks.ru/> (дата обращения 10.11.2021).