

УДК 331.1

**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS A FACTOR OF INCREASING  
THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL PRODUCTION**

*И.А. ГУНИНА, И.В. ЛОГУНОВА, В.Ю. ПЕСТОВ*  
*I.A. GUNINA, I.V. LOGUNOVA, V.YU. PESTOV*

(Воронежский государственный технический университет)  
(Voronezh State Technical University)  
E-mail: vypestov@mail.ru

*В статье рассмотрены особенности развития человеческих ресурсов как одного из важнейших факторов повышения эффективности промышленного производства. Проведен анализ и выявлены основные существующие проблемы в области развития человеческих ресурсов на промышленных предприятиях Воронежской области. Выделены элементы подсистемы развития человеческих ресурсов, рассмотрены содержание концепций обучения человеческих ресурсов, цели развития и характеристика значимости человеческих ресурсов в соответствии со стадией жизненного цикла организации.*

*In the article features of development of human resources as one of the major factors of increase of efficiency of industrial production are considered. The analysis and identified the main existing problems in the development of human resources at industrial enterprises in the Voronezh region. The elements of the subsystem for the development of human resources are singled out, the content of the concepts of human resource training, the development goals and the characterization of the significance of human resources in accordance with the stage of the life cycle of the organization are examined.*

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, развитие персонала, повышение эффективности, методы обучения, концепция обучения, кадровая стратегия, жизненный цикл.

**Keywords:** human resources, staff development, improving efficiency, teaching methods, concept of training, staffing strategy, life cycle.

Повышение эффективности промышленного производства – задача, от решения которой зависит успех развития России в условиях цифровой экономики. Преодолеть сложившуюся зависимость от экспорта сырьевых ресурсов и импорта готовых высокотехнологичных изделий промышленного назначения и потребительских товаров можно, только наращивая выпуск отечественной высококачественной конкурентоспособной продукции, при этом постоянно повышая эффективность производства. Любое предприятие, вне зависимости от его размеров, профиля, организационно-правовой формы, формы собственности, вынуждено направлять свою деятельность таким образом, чтобы обеспечить повышение эффективности.

Так, согласно "Прогнозу долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года" в рассматриваемой перспективе развитие машиностроения будет характеризоваться опережающими темпами роста по сравнению с развитием промышленного производства в целом [1]. При этом для развития и повышения эффективности промышленного производства необходима реализация целого ряда госпрограмм РФ, в том числе таких как: "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности", "Развитие авиационной промышленности", "Космическая деятельность России", "Развитие судостроения", "Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности" и др.

Таким образом, повышение эффективности промышленного производства является актуальной проблемой современного развития России.

В экономической литературе различные авторы выделяют множество факторов повышения эффективности промышленного производства.

В современном экономическом словаре Б.А. Райзберга под факторами понимаются причины, параметры, показатели, оказывающие влияние, воздействие на экономический процесс и результат этого процесса [2].

Одним из ключевых факторов повышения эффективности промышленного производства является развитие человеческих ресурсов.

Это обусловлено тем, что эффективность функционирования предприятия характеризуется степенью достижения поставленных целей и экономичностью использования ресурсов.

При этом многие авторы сходятся во мнении о том, что человеческие ресурсы являются одними из важнейших на предприятии и эффективное управление ими приобретает первостепенное значение [3...6].

Развитие человеческих ресурсов и кадрового потенциала предприятия служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

Так, эффект от развития человеческих ресурсов может найти свое выражение в виде:

1) увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сокращения времени производства (для оценки используются прямые количественные составляющие эффекта);

2) удовлетворенности трудом (эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении потерь от текучести кадров и др.).

Под развитием человеческих ресурсов нами понимается комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников предприятия для более эффективного достижения поставленных целей и задач [7].

Л.И. Лукичева определяет систему развития персонала как целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников

данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников [8].

Под системой развития человеческих ресурсов (ЧР) промышленного предприятия, на наш взгляд, следует понимать совокупность подсистем общего линейного руководства, целевых, функциональных и обеспечивающих подсистем, взаимодействие которых способствует наиболее эффективному достижению целей предприятия посредством профессиональной подготовки и управления карьерой сотрудников организации.

Подсистема развития в рамках системы управления ЧР является одной из ключевых функциональных подсистем и включает элементы, представленные на рис. 1.

Проведенный анализ деятельности промышленных предприятий Воронежской области позволил выделить основные существующие проблемы в области развития ЧР (табл. 1).

Разработка и реализация комплексных организационно-экономических мероприя-

тий по устранению указанных проблем позволят промышленным предприятиям повысить эффективность управления человеческими ресурсами, тем самым обеспечить рост эффективности производственно-хозяйственной деятельности за счет вышеуказанных факторов.



Рис. 1

Программа развития человеческих ресурсов должна разрабатываться с учетом реальных возможностей предприятия, так как именно от них зависит выбор форм и методов обучения.

Таблица 1

Объекты исследования	Период исследования	Выявленные проблемы в области управления и развития человеческих ресурсов
1. ОАО "Электросигнал" 2. ОАО "Концерн "Созвездие" 3. ПАО "ВАСО" 4. ВМЗ – филиал ФГУП "ГКНПЦ им. М.В. Хруничева" 5. ОАО "Тяжмехпресс" 6. АО "КБХА" 7. ЗАО "Орбита" 8. ООО ФПК "Космос – Нефть – Газ"	2014 г. 2015 г. 2016 г.	1. Дефицит высококвалифицированного производственного персонала и инженерных кадров, обеспечивающих конструкторско-технологические разработки и сопровождение производственных процессов на предприятиях. 2. Недостаточно эффективные системы мотивации работников (особенно НИОКР), ориентированные на KPI. 3. Недостаточно современные и эффективные методы обучения и управления карьерой производственного персонала. 4. Избыточная численность управленческих работников, несоответствие квалификационной структуры персонала потребностям предприятия. 5. Недостаточное кадровое обеспечение проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию качественно новых видов промышленной продукции. 6. Неравномерное распределение трудового ресурса на территории Воронежской области, например, избыточность работающих на градообразующих предприятиях, что во многом определяет высокую дифференциацию промышленных предприятий по уровню итоговой заработной платы.

В настоящее время наиболее эффективными являются следующие методы обучения:

- наставничество и обучение на рабочем месте без отрыва от производства;

- курсы, семинары, мастер-классы, проводимые вне рабочей обстановки с привлечением сторонних специалистов;
- аудио- и видеокурсы;
- ротация специалистов;
- обмен знаниями, проводимый внутри компании.

При этом в процессе формирования системы развития человеческих ресурсов на промышленных предприятиях необходимо придерживаться соответствующей концепции обучения (табл. 2 – содержание концепций обучения человеческих ресурсов).

Т а б л и ц а 2

Название концепции обучения	Содержание концепции обучения
Концепция специализированного обучения	Ориентирована на сегодняшний день или на ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Эффективна относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства
Концепция многопрофильного обучения	Эффективна с экономической точки зрения, так как повышает внутри- и внепроизводственную мобильность работника, однако он менее привязан к соответствующему рабочему месту
Концепция обучения, ориентированного на личность	Имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности

Цели развития человеческих ресурсов нерационально рассматривать в отрыве от стадий развития организации. Действительно, без оценки положения предприятия с позиции стадии жизненного цикла формируемые кадровые стратегии могут быть малоэффективны и просто нереалистичными. Кроме того, следует иметь в виду, что в соответствии со стадией развития организации также изменяется и значимость человеческих ресурсов, их роль, а следовательно, должна формулироваться и цель в управлении [9], [10].

В табл. 3 приведена обобщенная характеристика значимости человеческих ресурсов в соответствии с целями и этапами жизненного цикла организации. На этапе становления (формирования) значимость человеческих ресурсов чрезвычайно высока (максимальная). Наблюдается взаимопроникновение и взаимозависимость целей сотрудника и организации.

Из-за ограниченного количества персонала, в основном это профессионалы - единомышленники, объединенные общей целью – обеспечение жизни организации. Стратегию развития человеческих ресурсов можно охарактеризовать как целеориентированную.

Этап "Развитие" характеризуется интенсивным ростом зарекомендовавшей себя на рынке компании. Рост идет по всем ключевым направлениям, в том числе и кадровом. Происходит становление организационной культуры, привлечение специалистов, увеличение численности. Значимость человеческих ресурсов остается на высоком уровне (табл. 3). В подобных условиях цели развития сотрудника и организации совпадают, определяя возможности для реализации потенциала. Стратегию в области человеческих ресурсов следует охарактеризовать как партнерскую.

Этап "Зрелость" характеризуется окончанием структурного оформления, стабилизацией доходности и снижением рисков. Вместе с тем организация ослабляет внимание к персоналу, значимость человеческих ресурсов уже не столь высокая, наиболее "инициативные" кадры в отсутствие дальнейших перспектив заняты поиском нового места работы. Происходит явное размежевание целей организации (руководства) и сотрудников. Стратегию развития человеческих ресурсов следует охарактеризовать как потребительскую.



Стадии жизненного цикла организации	Характеристика	Цель	Оценка значимости человеческих ресурсов					Характеристика человеческих ресурсов
			1	2	3	4	5	
Формирование	Интенсивное предпринимательство. Все усилия на привлечение потребителя, поиск ниши	Позиционирование, поиск "своего" потребителя						Сильное лидерство (партнерство), способность к риску, преданность идеям бизнеса, высокий профессионализм
Развитие	Активный рост. Увеличение объемов производства, приобретение устойчивой репутации	Интенсивный рост и развитие						Формирование основ организационной культуры. Привлечение новых специалистов, функциональное разделение, зарождение конфликтов интересов
Зрелость	Структурная стабилизация, формализация процессов, снижение издержек, умеренный риск	Прибыльность, стабильный рост						Максимизация разделения полномочий, снижение найма, ослабление внимания к "удержанию" персонала, нарастание конфликтов. Стимулирование "результативных" менеджеров
Стагнация	Частичная ликвидация в поисках стабилизации. Увеличение риска. Попытка поиска "новых" возможностей для затухающего бизнеса. Оптимизация расходов	Возвращение стабильности, сокращение убыточных производств						"Показная" деятельность персонала. Консерватизм руководства. Отсутствие кадровой политики, частичное сокращение персонала. Раскол в управлении
Упадок	Попытки реанимирования. Максимальное сокращение затрат. Выживание в ближайшей перспективе	Обоснование направлений выживания, сокращение, ликвидация						Слабость руководства. Бегство квалифицированного персонала. Потребительское отношение к человеческим ресурсам на фоне сокращения затрат на оплату

Последующие этапы жизненного цикла организации ("Стагнация" и "Упадок") характеризуются целым набором кадровых проблем: консерватизм руководства, конфликт интересов, сокращение персонала. Цели персонала и руководства противоречивы, интересы ситуативны. В подобных условиях значимость человеческих ресурсов низкая, поскольку руководство рассматривает персонал не в качестве возможного локомотива для возрождения, а в качестве проблемы, поэтому стратегию следует охарактеризовать как разрушительную.

## ВЫВОДЫ

Проведенные исследования позволяют сделать выводы о том, что для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий Воронежской области необходимы мероприятия по развитию человеческих ресурсов. Проведение этих мероприятий связано с возрастающей потребностью организаций в высококвалифицированных рабочих и специалистах для замещения ва-

кантных высокопроизводительных и эффективных рабочих мест, а также для устранения ряда проблем в системе управления человеческими ресурсами, таких как: низкая производительность труда; высокая текучесть кадров; дефицит высококвалифицированного персонала; отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ; избыточная численность управленческих работников; несоответствие квалификационной структуры персонала потребностям предприятия; низкий уровень мотивации персонала; отсутствие инициативы со стороны работников; напряженность эмоциональной атмосферы в коллективе, связанная с высоким числом демотивирующих факторов и конфликтных ситуаций; неэффективные устаревшие методы обучения и управления карьерой производственного персонала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (Минэкономразвития России). Режим доступа: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (дата обращения: 28.08.2017).
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2013.
3. Stepicheva O.A., Yuryev V.M. Management of human resources of modern enterprise. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremenno-go-predpriyatiya> (дата обращения: 28.08.2017).
4. Subocheva O.N. Informal aspects of the status line manager in the modern industrial organization // Theory and Practice of Community Development. – №12, 2015. P. 22...24.
5. Management 2020. Leadership to unlock long-term growth / Barry Sheerman, Peter Ayliffe et al. - London : Chartered Management Institute, 2014.
6. Соколова И.А., Соколов А.В. Управление человеческими ресурсами // Дискуссия. Рубрика: Экономические науки. – 2015, Вып. №5 (57).
7. Гунина И.А., Логунова И.В., Пестов В.Ю. Управление производственным персоналом – 2-е

изд., перераб. и доп. – Воронеж : Воронежский гос. технический ун-т, 2008.

8. Лукичева Л.И. Управление персоналом / Под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2012.

9. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Д. Еремина. Режим доступа: [hcehhttp://www.aup.ru/books/m152/2\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m152/2_2.htm) (дата обращения: 28.08.2017).

10. Управление персоналом: Жизненные стадии и циклы организации. Режим доступа: [http://cased.ru/doc\\_r-ek2\\_151\\_cased.html](http://cased.ru/doc_r-ek2_151_cased.html) (дата обращения: 21.08.2017).

#### REFERENCES

1. Prognoz dolgosrochnogo social'no-jekonomicheskogo razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda (Minjekonomrazvitija Rossii). Rezhim dostupa: [http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (data obrashhenija: 28.08.2017).

2. Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B. Sovremennij jekonomicheskij slovar'. – 2-e izd., ispr. – M.: INFRA-M., 2013.

3. Stepicheva O.A., Yuryev V.M. Management of human resources of modern enterprise. Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremenno-go-predpriyatiya> (data obrashhenija: 28.08.2017).

4. Subocheva O.N. Informal aspects of the status line manager in the modern industrial organization // Theory and Practice of Community Development. – №12, 2015. P. 22...24.

5. Management 2020. Leadership to unlock long-term growth / Barry Sheerman, Peter Ayliffe et al. - London : Chartered Management Institute, 2014.

6. Sokolova I.A., Sokolov A.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami // Diskussija. Rubrika: Jekonomicheskie nauki. – 2015, Vyp. №5 (57).

7. Gunina I.A., Logunova I.V., Pestov V.Ju. Upravlenie proizvodstvennym personalom – 2-e izd., pererab. i dop. – Voronezh : Voronezhskij gos. tehnikeskij un-t, 2008.

8. Lukicheva L.I. Upravlenie personalom / Pod red. Ju.P. Aniskina. – 3-e izd., ster. – M.: Omega-L, 2012.

9. Upravlenie personalom / T.Ju. Bazarov, B.D. Eremina. Rezhim dostupa: [hcehhttp://www.aup.ru/books/m152/2\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m152/2_2.htm) (data obrashhenija: 28.08.2017).

10. Upravlenie personalom: Zhiznennye stadii i cikly organizacii. Rezhim dostupa: [http://cased.ru/doc\\_r-ek2\\_151\\_cased.html](http://cased.ru/doc_r-ek2_151_cased.html) (data ob-rashhenija: 21.08.2017).

Рекомендована кафедрой экономики и управления на предприятии машиностроения. Поступила 28.08.17.