

УДК 658.3.1

Л.В. САУБАНОВА,

*главный специалист по управлению человеческими ресурсами
и оценке персонала*

ООО «Промжелдортранс-Сервис», г. Набережные Челны

СТАРЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ

Отечественный опыт формирования производственных коллективов в прошлом в значительной степени опирался на государственную систему подготовки кадров, при которой предприятия в плановом порядке обеспечивались работниками. Переход к рыночным методам хозяйствования на сегодняшний день так и не позволил построить целевой опережающей системы подготовки кадров. Поколение работников, получивших образование в советское время, когда шло четкое планирование потребности и подготовка кадров, достигает пенсионного возраста, и замена им не подготовлена. Особенно это коснулось промышленных предприятий России.

Экономические преобразования, проводимые в России, охватили все сферы и уровни хозяйственного механизма отечественной экономики. Самым непосредственным образом эти преобразования затронули промышленные предприятия и в том числе ее основной ресурс – людей. Конечно же система управления персоналом, в ее современном понимании, на советских предприятиях была далеко не совершенной. Структурные подразделения этой системы по существу этой системой не являлись, так как отделы кадров, отделы подготовки и переподготовки кадров подчинялись заместителям или помощникам директоров по кадрам, в то время как отдел труда и заработной платы – заместителям директоров по экономике. Нормирование труда на ряде предприятий было сосредоточено в технических службах или в службах заместителей директоров по экономике. Однако, говоря о подготовке кадров в стране, не следует считать, что действующая в советское время плановая система подготовки кадров являлась не эффективной. Отечественный опыт формирования производственных коллективов в значительной степени в прошлом опирался на государственную систему подготовки кадров, при которой предприятия в плановом порядке обеспечивались работниками, чьи профессиональ-

но-квалификационные качества корректировались под реальные потребности производства уже непосредственно в процессе трудовой деятельности. Переход к рыночным методам хозяйствования на сегодняшний день так и не позволил построить целевую опережающую систему подготовки кадров. Так, потребность в управленческих кадрах со знаниями рыночной экономики и юридических аспектов хозяйствования способствовала созданию большого количества экономических и юридических вузов. При этом престиж технических и узкоспециализированных учебных заведений значительно снизился, и, как результат, на сегодняшний день государство обеспечено специалистами в области экономики и юриспруденции (хотя в этом есть и позитивный момент – конкуренция на рынке труда по данным профессиям способствует тому, что работники стараются постоянно повышать свою квалификацию, а у работодателей есть возможность выбирать лучших) и испытывает нехватку специалистов в других областях. Поколение работников, получивших образование в советское время, когда шло четкое планирование потребности и подготовка кадров тех или иных специальностей, достигает пенсионного возраста, и замена им не подготовлена.

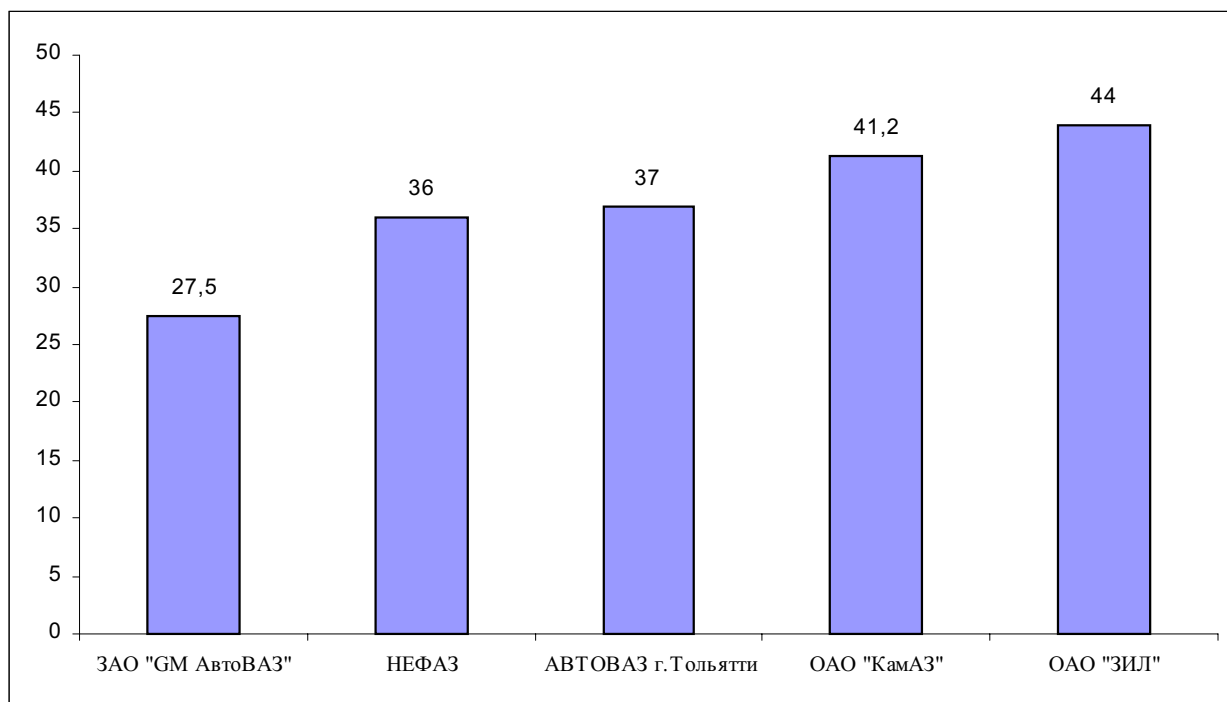


Рис. 1. Средний возраст работников автомобильной промышленности России на 01.01.2006 г.

Если рассматривать возраст работников автомобильной промышленности в России, то в 2006 году ОАО «КамАЗ» (средний возраст работников составлял 41,2 года) занимал четвертое место по возрастному критерию среди таких предприятий, как ЗАО «ГМ АвтоВАЗ», НЕФАЗ, АВТОВАЗ г. Тольятти и ОАО «ЗИЛ». Самый молодой персонал работает в ЗАО «ГМ АвтоВАЗ» – 27,5 лет, а самый старый на ОАО «ЗИЛ» – 44 года (рис. 1). Если эти цифры сравнить со средним возрастом жителей России – 37,1 лет, Татарстана – 36,5 лет и г. Набережные Челны – 33,4 года (а КамАЗ является градообразующим предприятием в Набережных Челнах), то это говорит о малой привлекательности работы в автогиганте для населения города и, как следствие, дальнейшем старении коллектива.

Ретроспектива среднего возраста персонала ОАО «КамАЗ» за период с 1975 по 2008 гг. дает информацию о том, что средний возраст персонала в 1975 году (на момент образования КамАЗа) составлял 29,1 лет, при этом средний возраст рабочих составлял 28,3 года, руководителей, специалистов и служащих – 31,6 лет.

К началу 2008 года средний возраст персонала достиг отметки 40,03 года, то есть в течение 33 лет персонал КамАЗа «постарел» почти на 10 лет. При этом почти сравнялся средний возраст рабочих и РСиС¹ (39,77 и 40,99 соответственно), в то время как в 1975 году рабочие были младше РСиС на 3,3 года, что является более предпочтительным. Возрастание кривой среднего возраста в период с 1975 по 1996 гг. достаточно плавное, что объясняется тем фактом, что основной состав персонала практически не менялся и его составляли работники, приехавшие на стройку автогиганта еще в 70-е годы. «Взросле-ли» работники – «взросло» предприятие.

Но в период с 1996 по 2000 гг. происходит резкий скачок в возрастном показателе качественной структуры персонала КамАЗа. Это объясняется тяжелым экономическим периодом для ОАО «КамАЗ» и для страны в целом. Именно в этот период задержки по выплате заработной платы достигли своего предела, работники получали заработную плату с задержкой в несколько месяцев или продукцией производства.

¹ Руководители, специалисты и служащие.

Для КамАЗа это время было тяжелым как в связи с падением объемов производства из-за спада спроса на продукцию и неплатежеспособности покупателей, так и в связи с пожаром на заводе двигателей в 1993 г. (завод был восстановлен в сжатые сроки, но пожар нанес очень большой экономический урон предприятию). В этот период начался отток персонала в частный бизнес (в основном это была торговля продуктами первой необходимости, запасными частями к автомобилю КамАЗ), а также на предприятие ОАО «ПО ЕлАЗ» г. Елабуги (создание в 1998 г. свободной экономической зоны повлекло за собой приток капитала и соответственно рабочей силы с близ расположенных населенных пунктов, одним из которых является город Набережные Челны). Иными словами, работники с ОАО «КамАЗ» стали уходить в бизнес с более устойчивым финансовым положением, где люди могли своевременно и в полном объеме получать заработную плату.

Начиная с 2000 года, рост возрастного состава персонала КамАЗа несколько снизился, но все равно продолжает расти, и в настоящий момент на предприятии остро встал вопрос по омоложению коллектива.

Исследования, проведенные Департаментом трудовых отношений и развития персонала ОАО «КамАЗ» в 2007 г. на тему «Профессиональное самоопределение выпускников городских школ», в котором приняли участие 1600 выпускников 11 классов из 34 среднеобразовательных школ (СОШ) г. Набережные Челны, дают следующие результаты:

- почти 80% выпускников СОШ планируют поступать в высшие учебные заведения, 7,4% – в техникумы, 4,2% – в профтехучилища, 2,4% намерены сразу после школы пойти работать, остальные пока не решили;

- через 5 лет 60,7% выпускников видят себя специалистами, 33,7% – предпринимателями и только 5,6% – рабочими;

- менее всего выпускники СОШ ориентированы на работу:

- в сфере транспорта – 3,1%,
- энергетики – 3,2%,
- добывающей промышленности – 4,5%,

- строительства – 7,6%,
- образования – 9,8%,
- машиностроения – 1,04%,
- связи – 11,2%,
- торговли – 14%,
- в других сферах – 36,1%;

- школа как социальный институт, прежде всего, готовит к жизни предпринимателей, руководителей, специалистов, значительно меньше уделяя внимания подготовке выпускников в качестве рабочих. Особо сильно развиваются у школьников предпринимательские качества, такие как умение настоять на своем (это качество отмечают у себя 69,5% выпускников), умение отстаивать свои интересы (72,9%). Из качеств, присущих руководителям, – умение принимать ответственные решения (68,3%) и управлять другими людьми (58,5%). Из качеств специалиста развиваются нестандартность мышления (34,7%), умение пользоваться справочной литературой, начитанность (29,4%). Из качеств, необходимых рабочим, способность выполнять однообразную работу отмечают лишь 28,1% выпускников, и переносить физические нагрузки – 35,3%. При этом у выпускников школ снижены такие качества, как умение подчиняться другим (20,3%), способность спокойно относиться к грязной работе (19,9%);

- свою судьбу с городом Набережные Челны связывают всего 65% выпускников, 9,9% предполагают уехать в другой город РТ, 9,7% – в другой город РФ и 10,3% – за пределы РФ.

При столь неутешительных результатах исследования вопросу комплектованию персонала на промышленных предприятиях следует уделить очень пристальное внимание. В сложившейся ситуации проблема должна решаться с двух сторон. С одной стороны, должно воздействовать государство – через ограничение количества высших учебных заведений экономической, управленческой и юридической направленности и поощрение (финансирование) иных учебных заведений. С другой стороны, промышленные предприятия должны участвовать в финансировании целевых проектов вузов и научно-исследовательских центров и проводить опережающую подготовку кадров, работая не-

посредственно с учебными заведениями через систему заказов и договоров на обучение, начиная с профессионального самоопределения выпускников школ.

В системе управления персоналом на предприятиях при поставленных задачах основными должны стать две функции: комплектование и обучение, развитие персонала. Специалистам службы управления человеческими ресурсами необходимо рассчитать потребность в необходимом количестве персонала определенной категории, который необходимо заменить, в соответствии с производственным планом, технологическим процессом и исходя из имеющихся ресурсов. Затем необходимо провести маркетинг рынка труда, дабы определить какие ресурсы имеются в данном регионе, сколько они стоят и где они находятся. Этот этап очень важен, так как незнание рынка труда может впоследствии привести к неоправданным финансовым и временным затратам на поиск работников. Также важно определить каналы привлечения кандидатов, чтобы соотношение цена – качество было оптимальным.

Процедура подбора и отбора должна быть четко отработана, чтобы сократить время как работников службы управления персоналом, так и руководителей структурных подразделений, куда подбирается персонал, но не в ущерб качеству (в основном это касается массового набора персонала на низкоквалифицированные должности).

Следующим важным элементом является формирование резерва. Резерв позволяет планомерно подготовить персонал для перемещения внутри предприятия. При этом в отличие от приема извне, когда может возникнуть риск приема высококлассного специалиста с отличными рекомендациями и репутацией, который не адаптируется в корпоративной культуре и его ценность при этом снижается, «выращивание» специалиста внутри предприятия позволяет подготовить такого работника, который будет как подходить по квалификационным требованиям, так и соответствовать корпоративным ценностям. Помимо этого зачисление в кадровый резерв является сильнейшей мотивацией к повы-

шению работоспособности и профессиональному развитию персонала. Работа с кадровым резервом представляет собой двухсторонний процесс: «предприятие – работник», поскольку при разработке программы профессионального должностного роста персонала важно учитывать не только потребности предприятия, но и индивидуальные возможности, личностные особенности работника. В силу вышесказанного работа с кадровым резервом способствует более полному сочетанию индивидуальных и организационных целей.

Второй важной функцией при поставленных задачах является обучение и развитие персонала. Обучение потребует достаточно большого внимания со стороны службы управления человеческими ресурсами в вопросах организации обучения и увеличения бюджета по этой статье, так как именно обучение на профессию (это необходимо для подготовки работников взамен тех, кто достиг пенсионного возраста) и повышение квалификации руководителей (для развития управленческих знаний, умений и навыков руководящего состава) достаточно дорогостоящи.

Все остальные функции системы управления персоналом – использование, оценка и вознаграждение персонала – должны выполнять поддерживающую функцию.

В процессе использования необходимо грамотно организовать труд новичков (особенно молодых работников), обращая особое внимание на обеспечение безопасности, так как достаточно большое количество травм приходится на работников, имеющих стаж работы до 1 года. При массовом наборе персонала качество проведения адаптации может снизиться из-за большого количества новичков и невозможности индивидуального подхода, но даже в этих случаях, процедура адаптации должна проводиться хотя бы в упрощенном варианте.

Задачами оценки должны быть определение внутреннего потенциала работников и нацеливание их на повышение эффективности и развитие. Для руководящего состава оценка должна стать основой для определения своих сильных и слабых сторон и последующей целе-

направленной подготовки, согласно индивидуального плана развития, составленного по результатам проведенной оценки.

В системе вознаграждения должны быть предусмотрены стимулирующие выплаты «подъемных», чтобы заинтересовать и удержать вновь поступающий персонал. Системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Очень мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование, если они

обнаружат, что предприятие не способно обеспечить им служебный рост и развитие.

Список литературы

1. Графический анализ качественной структуры персонала ОАО «КамАЗ» 2003-2005 гг. – Наб. Челны: Департамент трудовых отношений и развития персонала ОАО «КамАЗ», 2006 г.
2. Отчет о проведенном исследовании на тему «Профессиональное самоопределение выпускников городских школ». – Наб. Челны: Департамент трудовых отношений и развития персонала ОАО «КамАЗ», 2007 г.

В редакцию материал поступил 12.03.08.
