

УДК 338.24

*А.Р. Ахметшина, А.В. Абрамова*

Высшая школа бизнеса ФГАОУ ВПО Казанского Приволжского федерального университета, Казань, email: mbakazan@kpfu.ru, abramova19191@rambler.ru

## **ВЗГЛЯД НА РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

**Ключевые слова:** потенциал трудовых ресурсов, устойчивое развитие организации, непрерывное обучение и воспитание работников.

В статье позиционирована необходимость рационального использования и развития потенциала трудовых ресурсов, как ключевых элементов устойчивого развития организаций. Структурированы факторы, определяющие поведение персонала в процессе осуществления трудовой деятельности. Представлена система мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов, раскрыты методы ее реализации по следующим направлениям: обеспечение баланса целей участников трудового взаимодействия; соблюдение стандартизированных процедур; рационализация и эргономизация рабочего пространства; создание продуктивной рабочей среды; непрерывный учебно-воспитательный процесс с формированием корпоративных учебных центров компетенций; применение системы краткосрочной ротации персонала; проведение профориентационной работы.

*A.R. Ahmetshina, A.V. Abramova*

Higher School of Business of the Kazan (Volga Federal University), Kazan, email: mbakazan@kpfu.ru, abramova19191@rambler.ru

## **A LOOK AT THE RATIONAL USE AND DEVELOPMENT OF THE POTENTIAL OF LABOR RESOURCES**

**Keywords:** the potential of labor resources, sustainable development of the organization, consistency of goals, training and education of employees.

The article positions the need for the rational use and development of the potential of human resources to ensure the sustainable development of organizations. The factors determining the behavior of personnel in the course of their work are structured. A system of measures aimed at improving the efficiency of using the potential of labor resources is presented. The methods of implementing the system of measures in the following areas are disclosed: ensuring a balance of goals of participants in labor interaction; compliance with standardized procedures; rationalization and ergonomization of the workspace; creation of a productive working environment; continuous educational process with the formation of corporate training centers of competence and the use of a system of short-term staff rotation; career guidance work.

Вектор развития современной России направлен на возрождение и развитие государства как ведущей мировой державы. Для этого необходимо обеспечить устойчивое развитие организаций, являющихся ключевыми субъектами экономики. Возможность устойчивого развития организаций определяется результативностью использования факторов производства.

Одним из ключевых факторов производства являются трудовые ресурсы, которые участвуют во всех процессах организации, начиная от организационного управления до решения задач в рамках достижения целей развития субъектов экономики посредством эксплуатации всех других видов ресурсов.

Таким образом, ключевым индикатором способности устойчивого развития организаций является наличие качественных трудовых ресурсов с единой системой ценностей, установок и вектором мышления. Под понятием «качественные трудовые ресурсы», по нашему мнению, следует понимать работников, которые максимально эффективно исполняют свои трудовые функции для достижения организационных целей.

### **Результаты исследования**

Развитие социального капитала является ключевым направлением общегосударственной политики и приоритетным фактором, с позиции ESG-концепции устойчивого развития [2, 3]. В условиях

существующего дефицита трудовых ресурсов на рынке труда (рис. 1), с учетом его прогнозируемого роста к 2030 году (до 2-4 млн человек) востребовано применение малозатратных и результативных мероприятий, обеспечивающих формирование качественных трудовых ресурсов, повышение эффективности использования их потенциала [4].

На рисунке 2 представлена система факторов, изучение и оптимизация которых позволит сформировать и поддерживать требуемый уровень качества трудовых ресурсов.

Система комплементарных факторов, определяющих поведение и эффективность деятельности трудовых ресурсов, включает:

- цели и ожидания работника в настоящем и перспективном периодах;
- индивидуальные характеристики сформированной личности работника, обусловленные приобретенным опытом, знаниями и компетенциями;
- условия жизни работника: обстоятельства осуществления трудовой деятельности и обстоятельства личной жизни в прошлом и настоящем периодах;

Идентификация и понимание факторов, определяющих поведение трудовых ресурсов, позволяет скорректировать качество и значительно повысить эффективность исполнения работниками должностных обязанностей посредством применения системы мероприятий, направленных на развитие и рациональное использование потенциала трудовых ресурсов с учетом групп факторов, определяющих поведение работников (рис. 3).

Представленная на рисунке 3 система мероприятий, направленных на развитие и рациональное использование потенциала трудовых ресурсов, включает следующие направления и методы их реализации:

1. *Обеспечение согласованности целей деятельности организации с личными целями работников.* Данное направление является базовым условием высокой вовлеченности работников в деятельность по качественному решению поставленных задач. Длительное отсутствие ожидаемого со стороны работников удовлетворения личных целей от вложения ресурсов для достижения

организационных целей обуславливает снижение лояльности, мотивированности, и как следствие, продуктивности работников. Методы достижения согласованности целей развития организации в лице руководителя и персонала, как участников трудового взаимодействия:

1.1. При приеме новых работников в организацию и при переводе на новую должность необходимо осуществлять объективный качественный подбор персонала на конкретные должности. Согласованность целей организации и личных целей работников фиксируется в рамках заключения трудового договора, регулирующего основные и дополнительные условия деятельности, права и обязанности участников трудового взаимодействия;

1.2. Для работников организации необходимо сформировать понимание вклада деятельности персонала в достижение целей развития организации. Согласованность целей организации и личных целей работников достигается посредством качественной декомпозиции целей деятельности организации по всем иерархическим уровням управления до каждого работника и их своевременной актуализации. Это обеспечивает понимание вклада результатов деятельности работников в достижение общего результата деятельности организации.

2. *Наличие и соблюдение стандартизированных правил в области управления развитием персонала.* Стандартизированные правила разрабатываются и утверждаются в формате организационно-распорядительных и нормативных документов. В целях обеспечения качественной работы персонала должно быть обеспечено объективное соблюдение стандартизированных правил в области карьерного и профессионального развития трудовых ресурсов, а также в области объективной системы оценки результатов деятельности, мотивации и стимулирования работников. Одним из методов реализации направления является формирование планов развития работников (в части вертикального развития посредством наращивания компетенций и горизонтального развития посредством формирования карьерных планов).

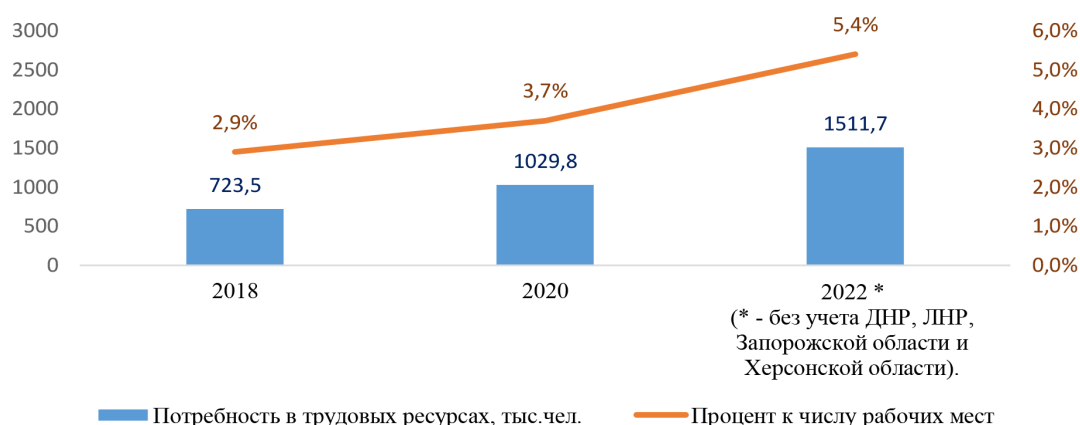


Рис. 1. Статистические данные по потребности субъектов экономики в трудовых ресурсах по вакантным рабочим местам [5]

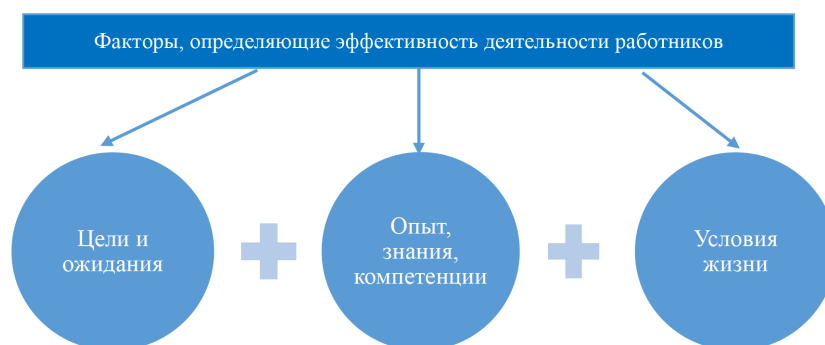


Рис. 2. Система факторов, определяющих поведение человека в процессе осуществления трудовой деятельности

Источник: составлено авторами.

3. *Эргономизация рабочего пространства с учетом принципа минимизации действия неблагоприятных (вредных и опасных) производственных факторов для создания базовых условий осуществления качественной деятельности, повышения производительности труда.* Данное направление предполагает рациональную организацию рабочего пространства: рабочие места должны быть организованы с учетом минимизации риска возникновения негативных последствий для жизни и здоровья работников, быть комфортными и оптимальными, соответствовать правилам техники безопасности и охраны труда [8]. Степень влияния производственных факторов оценивается при внутреннем

и внешнем аудите рабочих мест (в том числе при проведении специальной оценки условий труда квалифицированными специалистами). Присутствие в рабочей зоне опасных производственных факторов увеличивает риск травматизма и несчастных случаев на производстве. Наличие в рабочей зоне элементов вредных производственных факторов ведет к возникновению хронических заболеваний, и как следствие, сокращению качества и производительности труда, увеличению количества дней нетрудоспособности, снижению человеческого потенциала. В таблице 1 приведены необходимые действия в рамках эргономизации и рационализации рабочего пространства.

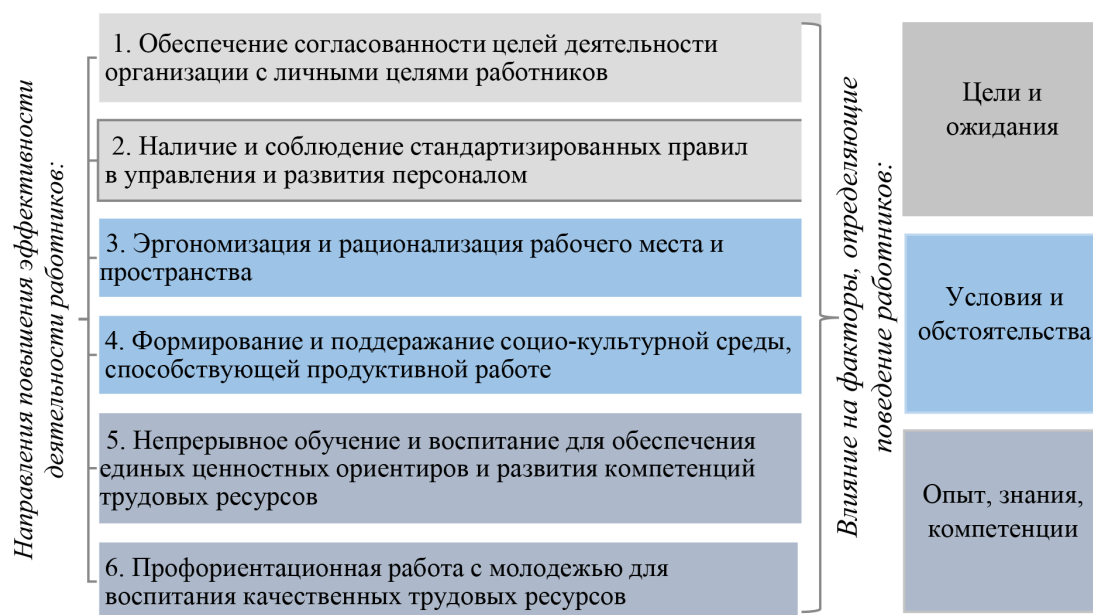


Рис. 3. Ключевые направления системы мероприятий, направленных на развитие и рациональное использование потенциала трудовых ресурсов

Источник: составлено авторами.

Таблица 1

Действия по минимизации негативного влияния факторов производства на здоровье и трудоспособность человека [8]

| №                   | Факторы производства       | Общие действия по минимизации негативного влияния факторов производства                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | Химические                 | Следует устранить воздействие канцерогенов, аллергенов и других факторов через кожу и органы дыхания                                                                                                                                                      |
| 2                   | Биологические              | Следует не допускать наличия в рабочей зоне источников бактериологического и вирусного заражения, а также очищать рабочее пространство от загрязняющих веществ и пыли                                                                                     |
| 3                   | Виброакустические          | Следует сокращать воздействие на работника постоянного и непостоянного шума и вибрации посредством устранения их источников из рабочей зоны                                                                                                               |
| 4                   | Электромагнитное излучение | Следует минимизировать воздействие электромагнитного излучения от антропогенных источников излучений, располагать источники электромагнитного излучения в офисных помещениях и на производстве на расстоянии в соответствии с установленными требованиями |
| 5                   | Световая среда             | Следует обеспечить качественную освещенность рабочей зоны с учетом установленных требований к параметрам естественного и искусственного света: яркости, контрастности и блескости, минимизировать пульсацию                                               |
| 6                   | Микроклимат                | Следует организовать комфортные благоприятные условия для качественного осуществления трудовой деятельности в закрытом помещении в части нормативных параметров температуры, влажности и скорости движения воздуха                                        |
| продолжение табл. 1 |                            |                                                                                                                                                                                                                                                           |

| № | Факторы производства                       | Общие действия по минимизации негативного влияния факторов производства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | Тяжесть и напряженность трудового процесса | Следует эргономично модифицировать элементы рабочего пространства для сокращения вынужденного нахождения работников в неудобных позах и нелогистически выстроенных передвижений в процессе осуществления трудовой деятельности. Использовать современные средства и приспособления для снижения нерациональных физических нагрузок. Обеспечить равномерность интеллектуальных, сенсорных и эмоциональных нагрузок, с учетом устранения монотонности деятельности и соблюдения режима работы, в том числе установленных технологических перерывов. Дополнительно целесообразно организовать зоны для приема пищи и зоны отдыха |
| 8 | Аэрионизация                               | Следует на регулярной основе проводить измерение уровня ионов воздуха в помещениях с использованием специализированных измерительных приборов (например, при проведении специальных условий оценки труда)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 9 | Техника безопасности, обеспеченность СИЗ   | Следует обучить и на регулярной основе проводить актуализацию знаний работников по правилам техники безопасности на рабочем месте. При необходимости соприкосновения с элементами вредных и опасных производственных факторов обеспечить применение работниками средств индивидуальной защиты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

4. *Формирование и поддержание внутренней среды организации, способствующей продуктивной работе.* Данное направление включает два аспекта:

4.1. Организация комфортного социально-психологического климата в трудовом коллективе. Данный аспект позволяет сконцентрировать интеллектуальные и эмоциональные ресурсы на качественном осуществлении трудовой деятельности. Одним из методов реализации направления является применение элементов системы социального менеджмента в организации (предполагает выделение средств на развитие социального капитала организации, реализация метода может осуществляться в рамках деятельности профсоюзных, благотворительных, молодежных общественных организаций);

4.2. Применение руководителями элементов систем лидерства и наставничества. Одним из методов реализации данного аспекта является проведение руководителями регулярных совещаний с участниками трудового коллектива для объективного рассмотрения текущих задач и принятия управленческих решений для оперативного нивелирования проблем.

5. *Непрерывное обучение и воспитание для обеспечения единых ценностных*

*ориентиров и повышения компетенций трудовых ресурсов.* По нашему мнению, для обеспечения устойчивого развития целесообразно дополнить существующую систему обучения персонала организации посредством применения следующих эффективных и малозатратных направлений:

5.1. Формирование корпоративных учебных центров компетенций (корпоративных университетов), в том числе интегрированных учебных центров в рамках отраслевых образовательных кластеров. Создаваемые в рамках корпоративных учебных центров программы обучения трудовых ресурсов должны быть сформированы с использованием передовых эффективных методик обучения, с учетом знаний андрагогики и нейропсихологии, для обеспечения качественного усвоения материала.

Целесообразно осуществлять непрерывный учебно-воспитательный процесс трудовых ресурсов посредством применения системы комбинированного обучения, сочетающего теоретическое обучение и формирование прикладных компетенций. При этом, в учебно-воспитательном процессе для взрослой аудитории востребованы методики эмпирического обучения (приобретение компетенций через практическое выполнение заданий);



методики эвристического обучения (самостоятельное нахождение ответов в сознании посредством побуждения к размышлениям). Данные методики целесообразно реализовывать посредством внедрения в учебный процесс интерактивных деловых игр;

5.2. Внедрение элементов ротации персонала для снижения монотонности трудовой деятельности. Монотонность трудовой деятельности является одним из ключевых факторов профессиональной и эмоциональной деградации, что, в перспективе, приводит к снижению оперативности и качества выполнения рабочих функций. Это обуславливает неполное и некачественное использование потенциала трудовых ресурсов, и, в перспективе, обуславливает рост текучести кадров. Одним из малозатратных эффективных методов нивелирования проблемы является применение системы краткосрочной корпоративной ротации в формате стажировки персонала. Данный метод основан на освоении смежных специальностей и предполагает вертикальную и горизонтальную ротацию по уровням управления организации.

Краткосрочная корпоративная ротация персонала обуславливает достижение следующих синергетических эффектов: обучение работников в рамках единой системы профессиональных и корпоративных стандартов; формирование понимания смежных функциональных направлений деятельности и повышение согласованности работы; приобретение профессиональных навыков в области организации и технологии производства; устранение монотонности за счет внутренней ротации; снижение текучести кадров за счет повышения интереса к работе. Для реализации данного направления должны быть разработаны программы, планы и отчетные документы по ротации трудовых ресурсов в организации.

6. *Профориентационная работа с молодежью для воспитания качественных трудовых ресурсов.* Данное направление реализуется посредством углубленной интеграции науки, образования и организаций соответствующей отрасли экономики, в том числе в формате развития отраслевых обра-

зовательных кластеров. Методами реализации данного направления являются: организация профессиональной ориентации для учащихся и студентов для содействия в выборе сферы профессиональной деятельности; применение дуальной системы обучения для формирования прикладных компетенций; разработка системы учебно-воспитательных мероприятий (в том числе в формате целевых конкурсов проектов). Профориентационная работа обуславливает достижение следующих эффектов:

- для организаций: заполнение вакантных должностей организаций; рост социально-репутационного капитала: усиление образа социально ответственной, общественно значимой организации для заинтересованных сторон;
- для региона присутствия и государства в целом: снижение безработицы; содействие воспитанию детей и подростков: формирование единого вектора мышления и единых ценностных установок; развитие социального капитала государства.

### Выводы

Применение организациями системы мероприятий, направленных на повышение эффективности использования и развитие потенциала трудовых ресурсов, позволит обеспечить следующие эффекты:

- организовать непрерывный процесс подготовки качественных трудовых ресурсов, с учетом требований профессиональных стандартов, в рамках единых ценностных ориентиров;
- снизить коэффициент текучести кадров и, таким образом, снизить совокупные затраты, связанные с подбором, трудоустройством и адаптацией вновь принятого персонала.

По нашему мнению, направления подставленной системы мероприятий могут быть рассмотрены в качестве альтернативных инициатив в рамках перспективного национального проекта «Кадры», направленного на устранение количественного и качественного дисбаланса на рынке трудовых ресурсов, с целью содействия экономическому росту и устойчивому развитию государства.

*Библиографический список*

1. Ахметшина А.Р., Абрамова А.В. Устойчивое развитие региональной экономики посредством применения технологии бережливого производства субъектами административно территориальных единиц (на примере Республики Татарстан) // Журнал Экономика устойчивого развития. 2023. № 4 (56). С. 31-34.
2. Послание Президента РФ В.В. Путина к Федеральному Собранию. Сайт Президента России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585> (дата обращения 5.04.2024).
3. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. Сборник корпоративных практик РСПП, М., 2023 г. 224: С.4-5 Система.
4. Кузнецова Е., Зуев В., Бабенко Р., Чуйченко В. Исследование рынка труда Российской Федерации. Компания стратегического консалтинга «Яков и партнеры». 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://yakov.partners/publications/issledovanie-rynka-truda-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения 5.04.2024).
5. Росстат. Потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест в Российской Федерации (по данным выборочного обследования организаций). [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13266> (дата обращения 5.04.2024).
6. Кабалина В.И., Макарова А.В. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 3. С. 110-137.
7. Эргономика. Большая российская энциклопедия – электронная версия. [Электронный ресурс]. URL: <https://old.bigenc.ru/philosophy/text/4937423?ysclid=lu9kz9iqj1683641560> (дата обращения 5.04.2024).
8. Р 2.2.2006-05. 2.2. «Гигиена труда. Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда».