

Симоненко Н. Н., Пономарева Е. А.
Simonenko N.N., Ponomaryova E.A.

МОТИВАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

INCREASING EFFICIENCY OF HR MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE



Симоненко Николай Николаевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: Simonenko@knastu.ru.

Mr. Nikolay N. Simonenko – Doctor in Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Finances, Komsomolsk-on-Amur State Technical University. E-mail: Simonenko@knastu.ru



Пономарева Елена Александровна – аспирант кафедры экономики и финансов Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: kef@knastu.ru.

Ms. Elena A. Ponomaryova – PhD Candidate, Department of Economics and Finances, Komsomolsk-on-Amur State Technical University. E-mail: kef@knastu.ru

Аннотация. Непрерывное внутрипроизводственное обучение в объединении включает различные аспекты профессионального обучения специалистов, руководящих работников и профессионального обучения рабочих. Назначению на руководящую должность предшествует стажировка. Высокопроизводительный труд должен быть эффективно мотивирован. Данную работу на предприятиях следует выполнять так, чтобы люди рассматривались как конкурентное богатство компании, которое необходимо размещать, развивать и мотивировать параллельно с другими ресурсами для достижения стратегических целей предприятия.

Summary: Continuous in-service training in a company includes various aspects of job training for specialists, executives and workers. Appointment to an executive position is preceded by training. High-efficiency work should be effectively motivated. This work in an enterprise should be carried out in a such way that people are considered as a competitive asset of the company which it is necessary to place, develop and motivate along with other resources for the achievement of strategic goals.

Ключевые слова: мотивация, эффективность, управление, персонал, предприятие, обучение, квалификация, стимулирование, резерв, стажировка, социологическое обследование, стратегические цели.

Key-words: motivation, efficiency, management, personnel, enterprise, training, qualification, stimulation, reserve, apprenticeship, sociological survey, strategic goals.

УДК 08.00.05

Для анализа эффективности работы службы управления персоналом типового промышленного предприятия рассмотрим два аспекта: состояние в подготовке и повышении квалификации работников предприятий г. Комсомольска-на-Амуре и мотивацию труда персонала.

Например, на авиационном объединении работу по подготовке и повышению квалификации кадров выполняет УПК (Учебно-производственный комбинат), при этом непрерыв-

ное внутрипроизводственное обучение в объединении включает, помимо профессионального обучения специалистов, руководящих работников и профессионального обучения рабочих:

- трудовое обучение, профессиональную ориентацию и организацию производственного труда учащихся средних общеобразовательных школ и производственной практики учащихся базового высшего профессионально-технического училища;
- практическое обучение студентов вузов и учащихся техникумов.

Повышение квалификации специалистов и руководящих работников, помимо систематического самостоятельного обучения работников (самообразования), предусматривает виды обучения, обеспечивающие его непрерывность:

- краткосрочное, оперативное целевое обучение;
- длительное периодическое обучение;
- обучение в целевой аспирантуре, докторантуре;
- стажировка на передовых предприятиях отрасли, в ведущих научных организациях (в том числе и за рубежом);
- обучение в группах резерва руководителей;
- стажировка молодых специалистов.

Виды и формы внутрипроизводственного обучения каждого работника определяются целями и задачами, стоящими перед производственными коллективами и перед отдельными работниками.

Программа *подготовки резерва* предусматривает теоретическую и практическую подготовку работника, рассчитанную на несколько лет. Практическая подготовка резерва осуществляется путем стажировки, которая заключается в назначении на вакантные должности руководителей структурных подразделений, служб, и исполнении этих обязанностей в полном объеме со всеми юридическими правами, а также в исполнении обязанностей по должности, на которую работник выдвинут в резерв (на период отпуска, болезни, командировки). Специалисты, зачисленные в резерв, проходят теоретическую подготовку в группах подготовки резерва при УПК, в школе профессионального мастерства с привлечением преподавателей из вузов или по планам индивидуальной подготовки.

Стажировка молодых специалистов в объединении основана на практической и теоретической подготовке. Практическую подготовку молодые специалисты проходят непосредственно в структурных подразделениях объединения, цехах, отделах, куда они направлены отделом кадров. Теоретическую подготовку организует УПК на курсах по адаптации молодых специалистов при предприятии.

Результаты стажировки оцениваются комиссией под представительством главного инженера, в состав которой входят руководители структурных подразделений, УПК, отдела кадров и другие специалисты. Комиссия дает заключение о дальнейшем использовании молодого специалиста.

В системе непрерывного внутрипроизводственного обучения рабочих осуществляются следующие виды профессионального обучения: подготовка новых рабочих; переподготовка рабочих; обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации рабочих.

Обучение рабочих осуществляется, в основном, на производственно-технических курсах и курсах целевого назначения на базе УПК объединения. Новые кадры обучаются по учебным планам и программам, разрабатываемым и утвержденным Отраслевым центром по подготовке персонала на производстве – по профессиям, общим для отраслей промышленности. При отсутствии типовых программ организацию их разработки и утверждение осуществляет УПК объединения. Подготовка новых рабочих проводится по двум формам: курсовая или индивидуальная подготовка, и заканчивается сдачей квалификационных экзаменов и присвоением разряда.

На производственно-технических курсах (ПТК) проходят обучение рабочие, фактический уровень квалификации которых не соответствует имеющимся у них тарифным разрядам. Обучение на ПТК проводится по 4-ступенчатой форме: 1 ступень (ПТК-1) – получение



начальных разрядов, по какой-либо профессии (1-2 разряды); 2 ступень (ПТК-2) – на 3-4 разряды; 3 ступень (ПТК-3) – на 5-6 разряды и 4 ступень (ПТК-3) – на 7-8 разряды.

Обучение на любой ступени ПКТ, в случае успешной сдачи рабочим квалификационного экзамена и квалификационной пробы, завершается присвоением ему очередного тарифного разряда и выдачей свидетельства. Обучение на курсах целевого назначения (КЦН) состоит из теоретического и производственного обучения. В зависимости от конкретных задач, поставленных перед курсом, теоретическое обучение должно проводиться в нерабочее время. Обучение заканчивается итоговым занятием или сдачей зачетов. Начальники цехов (отделов) и руководители структурных подразделений предприятия несут персональную ответственность за организацию производственно-технического и общеобразовательного обучения рабочих и специалистов руководимых цехов и структурных подразделений, создание соответствующих условий для обучения кадров.

Для проведения организационной и учебной работы по подготовке и повышению квалификации кадров в цехах и структурных подразделениях из числа высококвалифицированных специалистов выделяются организаторы, назначаемые приказом начальника цеха или отдела по согласованию с УПК.

В конце каждого года издается распоряжение об объединении по обучению персонала на следующий год. На его основании составляются план-графики подготовки и повышения квалификации на год и список организаторов обучения цехов и отделов, которые утверждаются приказом генерального директора объединения. Ежегодно составляются справка о подготовке и повышении квалификации персонала предприятия.

В соответствии с поставленными перед объединением задачами по освоению новых изделий, выполнению контрактных обязательств, совершенствованию системы качества и сертификации производства, снижению себестоимости выпускаемой продукции в условиях структурной перестройки предприятий, администрация объединения уделяет большое внимание и направляет свои усилия на сохранение кадрового потенциала, подготовку и повышение квалификации кадров. В целях обеспечения производства квалифицированными рабочими непосредственно на производстве и в УПК ежегодно обучаются рабочие кадры (см. табл. 1).

Таблица 1

Профессиональное обучение рабочих

Формы профессионального обучения	Годы				
	2000	2003	2006	2009	2009/2000 (%)
Подготовлено и переподготовлено, всего:	1737	1670	2134	1682	96,8
в том числе:					
- новых рабочих;	808	337	632	565	69,9
- обучено вторым и смежным профессиям	929	1333	1502	117	110,5
Повысили свою квалификацию рабочие, всего:	5866	6420	7749	7990	126,2
в том числе:					
- на ПТК;	465	850	1032	1022	219,8
- на курсах целевого назначения	5401	5570	6717	6768	142

Несмотря на экономические трудности, администрация объединения поддерживает высокий уровень знаний и высокую квалификацию специалистов и руководящих работников предприятия, постоянное внимание уделяет подготовке резерва на руководящие должности. На различных курсах повышения квалификации прошли обучение специалисты и руководящие работники объединения (см. табл. 2). Эти показатели свидетельствуют о большом внимании руководства к вопросу подготовки и повышения квалификации кадров. Так, количество рабочих, прошедших обучение в 2006 г. по сравнению с 2000 г., увеличилось в 1,5 раза.

В 2006 г. примерно каждый третий работник объединения был охвачен той или иной формой подготовки и повышения квалификации.

Таблица 2

Повышение квалификации руководителей и специалистов

Формы повышения квалификации	Годы				
	2000	2003	2006	2009	2009/2000 (%)
На курсах повышения квалификации при учебных заведениях, ведомствах и фирмах, с выездом в другие города	216	129	194	203	94,0
На курсах повышения квалификации при УПК	588	706	1626	1542	262,2
На курсах целевого назначения без отрыва от производства	1351	1626	903	908	76,2
Всего	2155	2461	2723	2653	123,1

В качестве отрицательного момента в переподготовке персонала отмечаем то, что только 20 % рабочих, прошедших профессиональное обучение, работают по новой специальности. Остальные остаются в своих цехах, от которых их направили на выполнение неквалифицированной работы. В этом есть недопонимание самих рабочих, которые живут только сегодняшним днем, когда им выгоднее получить свой средний заработок на подсобных работах вместо того, чтобы закрепить знания, полученные в УПК, и получить вторую, третью профессию, нужную предприятию. Следовательно, они имеют возможность получить больше шансов остаться на предприятии при возможном сокращении, перейдя здесь же на другую работу.

Работа по созданию и подготовке резерва координируется отделом кадров объединения, который на основе списков резерва, представленных подразделениями завода, составляет общие списки резерва по каждой номенклатуре и представляет их на утверждение генеральному директору объединения. Утвержденные списки резерва являются основным источником для выдвижения и назначения на руководящие должности, а также для замещения на период отпусков, болезни, командировки и пр. Кандидаты на выдвижение должны обладать высокими деловыми качествами, компетентностью, умением работать с людьми, соответствовать по уровню образования и специальности «Номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием», возраст кандидата не старше:

- 30 лет (на должность мастера, начальника бюро);
- 40 лет (на должность начальника цеха, отдела);
- 45 лет (на должность номенклатуры госкомитета РФ по оборонным отраслям промышленности).

Лица, зачисленные в резерв, проходят стажировку, которая предусматривает исполнение обязанностей по проектируемой должности под руководством опытного руководителя, работающего на этой должности или во время отсутствия руководителя, занимающего эту должность.

Своевременная и точная оценка персонала и подразделения имеет большое значение в эффективной мотивации кадров [2]. В частности, для оценки эффективности деятельности отдела кадров было проведено социологическое исследование, цель которого – получить сведения об эффективности работы отдела кадров. Задачи исследования:

- 1) выяснить, как оценивают работу отдела кадров руководители подразделений объединения;
- 2) узнать мнение руководителей в области улучшения работы ОК.



В исследовании приняли участие 25 человек. Это начальники цехов и отделов, директора дочерних предприятий, общий стаж работы на объединении у большинства которых более 20 лет и 7-8 лет работы на занимаемой ныне должности. Результаты исследования были обработаны с помощью ЭВМ (программа И.В. Голиковой «Социс»). Исследование показало, что работа анализируемого отдела полностью удовлетворяет 52 % опрошенных. Остальные работники ответили, что работа их частично не удовлетворяет. Руководители различных подразделений объединения сотрудничают с отделом кадров в основном по вопросам найма персонала, поэтому вопросы анкеты касались именно этой темы.

В ходе опроса было выявлено, что подбор кадров начальниками в свои цеха и отделы осуществляется следующим образом: по собственному усмотрению – 68 %; по рекомендации коллег – 56 %; через отдел кадров – 60 %. Совершенно не устраивает работа отдела кадров по подбору кадров только 8 % респондентов, не всегда устраивает – 40 % ответивших. Работа отдела кадров по данному вопросу устраивает 52 % респондентов, однако треть из них предпочитают подбирать работников по собственному усмотрению.

На вопрос «Достаточно ли оперативно осуществляется набор персонала?» положительно ответило 56 %, «не всегда» – 32 %; отрицательно – 12 % опрошенных. Причину этого они видят в отсутствии специалистов необходимого профиля и квалификации, а также длительном сроке оформления. 80 % руководителей отметили то, что их пожелания при наборе персонала учитываются, хотя кандидаты не всегда отвечают предъявленным требованиям. Для улучшения работы в области найма персонала руководителями подразделений были сделаны следующие предложения:

1) Создать свой «банк» специалистов.

2) Ввести в отдел кадров день или час цеха, если цех подал заявку с вакансиями, для личного знакомства с поступающими на работу.

3) Разработать и ввести тестирование кандидатов.

4) Запрашивать характеристику с последнего места работы кандидата.

5) Устанавливать испытательный срок.

Руководители также оценили выполнение запросов, адресуемых отделу кадров и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям. 87 % опрошенных ответили, что деятельность ОК в этом вопросе помогает в текущей работе руководителей. Две трети указали на то, что работа выполняется достаточно быстро и в полном объеме. На вопрос «Если бы Вы стали начальником ОК, то что изменили бы в работе отдела?», были получены следующие ответы:

1) Более широкое применение ЭВМ, соединение сети с общезаводской для более оперативного решения вопросов и обмена информацией.

2) Поручил бы грамотному кадровику заниматься исключительно подготовкой качественного резерва для работы в объединении.

3) Сделал бы так, чтобы в рабочее время можно было бы всегда попасть на прием к начальнику ОК или его заместителю.

4) Работу «личного стола» перевести на полный день.

5) Омолодил бы кадровый состав.

6) Постарался бы освободиться от опеки профсоюза.

Оценивая работу отдела кадров, многие отмечали хороший кадровый состав отдела, профессионализм в работе, вежливость, отзывчивость и понимание, проявляемые персоналом отдела кадров, а также оперативность в решении различных вопросов и предоставлении достоверной информации.

Мотивация персонала должна быть эффективной при минимальных финансовых затратах [1]. С этой целью на предприятии выстраивается система стимулирования, главной формой которого остается заработная плата. Организацией оплаты труда на предприятии занимается отдел организации труда и зарплаты (ОТиЗ). Поэтому, оценив существующую систему стимулирования труда персонала, можно сделать вывод об эффективности деятельности отдела труда и зарплаты. Кроме основной зарплаты, ежемесячно выплачивается премия за основные результаты хозяйственной деятельности в соответствии с положением о начислении премии. Также назначаются надбавки за профессиональное мастерство, устанавливаются доплаты за тяжелые и вредные условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, льготный женский час, за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата за отпуск и др.

На объединении применяются повременная и сдельная формы оплаты труда. Основанием для начисления основной заработной платы являются тарифные ставки и должностные оклады в соответствии с тарифным соглашением. Распределение по системам оплаты труда категорий персонала за 2009 г. представлено в табл. 3.

Таблица 3

Системы оплаты труда

Система оплаты труда	Категории персонала	Доля, %
Сдельно-премиальная	Рабочие основного производства	54,9
Повременно-премиальная	Рабочие основного производства	45,1
Бригадная	Основные и вспомогательные рабочие	41,5
Повременно-премиальная	Руководители, специалисты, вспомогательные рабочие, ученики	44,3
В том числе по окладам	Руководители, специалисты, служащие, ученики	16,4

В качестве разовых выплат ежегодно выдаются единовременное вознаграждение по итогам работы объединения за год (13 зарплата) и вознаграждение за выслугу лет. Выплачиваются единовременные вознаграждения работникам: при увольнении на пенсию; при присвоении звания «Заслуженный работник объединения», «Заслуженный ветеран труда объединения», «Почетный авиастроитель» и др.; в связи с юбилеем работника.

Моральное стимулирование труда персонала: награждение знаком «За безупречную работу на объединении в течение 20, 25, 30, 40, 50 лет», «Отличник качества объединения» и др.; приказы по заводу о поощрении к юбилеям; размещение фотографий на «Доске почета» объединения; поздравления и благодарности сотрудникам на собрании коллективов подразделений; поздравление работников на общезаводских мероприятиях.

Имеются и другие льготы: оплата стоимости проезда работников любым видом транспорта к месту проведения отпуска и обратно один раз в два года; страхование работников летно-подъемного состава; бесплатное лечебно-профилактическое питание работников на особо вредных условиях труда; бесплатное питание работников ВОХР; реализация работникам объединения услуг и товаров, изготавливаемых в объединении, без торговой наценки; оплата от 30 до 90 % стоимости путевок на санаторно-курортное лечение и отдых в детских оздоровительных лагерях, в дом отдыха, пансионат, принадлежащий предприятию; содержание детей работников в детских учебных учреждениях; бесплатная санация и лечение



зубов работников объединения не реже 1 раза в 2 года; строительство жилья; оказание материальной помощи ветеранам или работникам объединения.

Для оказания материальной помощи бывшим работникам объединения выделено свыше 2 млн р. Организована бесплатная подписка на газету объединения «Крылья советов» для ветеранов. Это льготы социального характера, а заработная плата должна выполнять основную функцию стимулирования труда, т. е. влиять на производительность.

В то же время сложившаяся годами система оплаты труда на производстве не отвечает современному уровню развития материальной заинтересованности работников завода и требует принципиальных изменений с более качественным, гибким подходом к учету индивидуальной оценки труда для всех работающих. Так, начисление премии, по мнению руководства, стимулирует труд, однако, на деле, премия не является эффективным стимулом. Отделом ОТиЗ определяется общая сумма премии для каждого подразделения предприятия. Руководители подразделений распределяют эту сумму между своими работниками. Размер зависит от фонда заработной платы каждого работника в предыдущем месяце, т. е. фактически не учитывается личный вклад в результат работы. Таким образом, премирование не воспринимается работниками как поощрение, возникло привыкание к данному виду оплаты, а ежемесячная премия стала частью основной заработной платы.

С 1995 г. для закрепления «костяка» на рабочих местах была введена контрактная система оплаты труда. Для этого администрация завода разработала и внедрила систему персональных доплат некоторым работникам цехов за эффективный труд, которая составляла значительную разницу (50 %) в заработной плате между переведенными и непереведенными на контракт. Спустя несколько месяцев было проведено социологическое исследование с целью выявить отношение работников к контрактной системе оплаты труда. Опрос дал следующие результаты. По мнению начальников цехов, главным положительным моментом в контрактной системе оплаты является закрепление наиболее квалифицированных кадров на предприятии – 76 %, а также возможность стимулирования наиболее грамотных и добросовестных работников – 59 %; своевременное и точное выполнение заданий, распоряжений начальников цехов, бюро и производственных мастеров – 41 %.

В то же время 76 % начальников цехов, 88 % начальников бюро и производственных мастеров указали на самый большой недостаток в контрактной системе оплаты труда – возникновение межличностных конфликтов. Подтверждением этого стали 83 % рабочих-контрактников, отметивших в своих анкетах изменение отношения к ним рабочих, находившихся не на контракте, в т. ч. отношение у каждого третьего из них испортились и стали невыносимыми.

Примерно половина опрошенных «контрактников» (54 %) откровенно признала, что им не приходится выполнять больший объем работ и работать дольше по сравнению с непереведенными на контракт. 86 % «контрактников» были не удовлетворены своим среднемесячным заработком. Среди них половина считала, что их зарплата отличается не значительно от заработка рабочих с оплатой по старой системе, т.е. наблюдалось привыкание к повышению зарплаты. Такой вид поощрения мог бы быть эффективным, если бы руководителей поддерживал коллектив, когда бы товарищи поощряемого считали, что награда им вполне заслужена.

Еще ранее, начиная с 1992 г., в связи с инфляцией заработная плата работников объединения периодически индексировалась на повышающие коэффициенты. Это привело к диспропорции в оплате труда между различными категориями персонала. Наблюдается сдвиг в структуре зарплаты. Произошло увеличение в относительных величинах уровня заработной

платы руководителей к общей средней зарплате в 1,5 раза. У прочего персонала уровень зарплаты снизился. Так, например, заработная плата инспектора по кадрам в 1998 г. составляла 49 % от зарплаты начальника цеха, а в 2009 г. – только 10,8 %.

Следует отметить, что система стимулирования труда работников еще далека от совершенства и не оказывает существенного влияния на производительность труда. Вполне очевидно, что размер оплаты труда зависит от занимаемого работником места в иерархии организации, а также от результата общей работы объединения, без учета собственного трудового вклада работника. Таким образом, отдел организации труда и заработной платы недостаточно выполняет функции по совершенствованию эффективности действующей системы стимулирования труда.

Обобщая все вышеизложенное, можно отметить, что на анализируемых предприятиях, как и на многих других промышленных предприятиях страны современного периода, основное внимание *управления персоналом* сосредоточено на разработке планов по труду, разработке политики найма, поддержании рабочей атмосферы на производстве, оказании помощи руководителям в подборе, развитии и движении кадров. Имеются перспективы с решением проблем занятости, справедливой оплаты, активного вовлечения персонала в планирование карьеры и необходимого обучения на стадиях служебного роста. Это позволяет считать, что руководство предприятий начинает понимать *сущность управления персоналом* – люди должны рассматриваться как конкурентное богатство компании, которое необходимо размещать, развивать и мотивировать параллельно с другими ресурсами для достижения стратегических целей предприятия. Передовой отечественный и зарубежный опыт предприятий свидетельствует о том, что главные цели подсистемы управления персоналом в производственной системе состоят в обеспечении кадрами, организации их эффективного использования, профессионального и социального развития. Система управления персоналом, формируемая на предприятиях в соответствии с этими целями, начинает выполнять новые задачи, в том числе:

- оказание помощи предприятию в достижении его целей;
- совершенствование мотивационных систем персонала, повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников, администрации и общества;
- планирование карьеры персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
2. Хьюзлид, М. А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы развивать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайан И. Беккер, Рычард В. Битти; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.