

ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ СОВРЕМЕННОГО УРОВНЯ

УДК: 331.101

МОТИВАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

© 2012 Л.Т. Анциферова

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Поступила в редакцию 29.09.2012

В статье рассмотрен вопрос управления персоналом как один из определяющих в сфере деятельности предприятия. В сложных современных условиях хозяйствования результаты работы персонала влияют на положение предприятия на рынке и его имидж. Особое внимание уделено управлению процессом человеческими ресурсами и его мотивацией. Затронуты вопросы качества процесса управления персоналом в системе менеджмента качества. Предложена эффективная модель мотивации ключевых сотрудников, а также сегментированного стимулирования отдельных групп работников.

Ключевые слова: *управление персоналом, ресурсы, качество, производственный процесс, мотивация*

В условиях рыночной экономики меняется отношение руководителей к персоналу предприятия, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, коллективу предприятия. То, какими человеческими ресурсами обладает предприятие, в основном определяется его политикой: философией управления, тенденцией к развитию людей «изнутри», найму со стороны, акцентом на группу [1]. Революция в собственности и сопровождающие ее институциональные преобразования в экономике привели к тому, что миллионы людей, ранее занятых планомерно организованным профессиональным трудом на государство, испытали свои силы и способности в предпринимательстве, малом бизнесе, где слиты воедино труд и управление (контроль). Создавшаяся в стране ситуация изменения экономической политической системы одновременно дала большие возможности и повлекла за собой серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, а также внесли значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление человеческими ресурсами в такой ситуации приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, влияние личностного фактора и построения системы управления трудовым коллективом.

Проведение радикальных социально-экономических преобразований, как правило, всегда связано со значительными изменениями в отношениях между людьми, совместно осуществляющих трудовую деятельность и участвующих в процессе управления предприятием. При планировании и организации работы руководитель определяет конкретно цель, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать, т.е. реализовать цели.

Если в результате выбраны правильные решения, руководитель получает возможность координировать усилия и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура прекрасно «работает» на бумаге, то она так же хорошо будет «работать» и в жизни, но это далеко не так. Преодоление на предприятии кризисных ситуаций и различных проблем невозможно без решения задач по улучшению работы с людьми. Вопросы управления персоналом все в большей мере становятся в настоящее время одной из наиболее важных сфер деятельности организаций, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в широком диапазоне: от организационно-экономического до социально-психологического и даже философского понятий. В сложных современных условиях хозяйствования от успешной и эффективной работы персонала в значительной мере зависит положение организации на рынке и ее имидж [3].

Анализ процесса управления – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления всеобщего управления. К примеру, процесс управления персоналом на ОАО «Протон-ПМ», образованного в 1998 г., показал, что основным видом деятельности в настоящее время является производство двигателя РД-276 для ракеты-носителя «Протон-ПМ». Эти двигатели соответствуют современным мировым стандартам. Предприятие дорожит фирменной маркой «Протон-ПМ», и для ее поддержания осуществляется техническое перевооружение производства, строго выполняются требования, предусмотренные «Политикой ОАО «Протон-ПМ» в области качества». Качество – степень ответственности продукции, совокупность свойств (в т.ч. мера полезности) продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные общественные и личные потребности. Получено более 50 лицензий, сертификатов и свидетельств. В 2011 г. получен Сертификат соответствия «СМК» ОАО

Анциферова Любовь Терентьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии». E-mail: eup-kaf@pstu.ru

«Протон-ПМ» ГОС Р-ИСО 9001-2008, государственных стандартов СРППВТ, включая ГОС РВ 10.001-2003 и ОСТ 134-1028-2006.

Система менеджмента качества (СМК) является частью общей системы управления предприятием и охватывает 22 процесса предприятия (основные и вспомогательные процессы), в которых задействованы почти все структурные подразделения предприятия ОАО «Протон-ПМ». Производственный процесс – это, прежде всего, трудовой процесс. Процесс – степень деятельности использования ресурса для преобразования входных потоков в выходные. Персонал является определяющим ресурсом данного предприятия, его активное участие повышает способность создавать

ценности для заинтересованных сторон, выполнять работу, влияющую на качество выпускаемой продукции.

Цели и этапы исследования процесса управления персоналом:

- установить факторы, создающие условия труда;
- определить критерии неудовлетворенности этими факторами;
- качественно оценить персонал от уровня линейных руководителей до топ-менеджеров (сверху вниз и снизу вверх);
- соответствие мотивационной и компенсационной политики в СМК.

Таблица 1. Анкета для оценки удовлетворенности персонала предприятия

№	Критерии	Оценка
1	Регламентом работы	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
2	Взаимоотношениями в коллективе	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
3	Предъявляемыми к Вам требованиями	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
4	Результатами своей работы	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
5	Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
6	Отношениями с непосредственным руководителем	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
7	Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
8	Сплоченностью коллектива	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
9	Возможностью общения в процессе работы	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
10	Организацией досуга	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
11	Возможность повышения квалификации	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
12	Взаимодействием с другими отделами	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
13	Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
14	Справедливостью морального и материального стимулирования	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
15	Размером заработной платы	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
16	Загруженность работой	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
17	Бытовые условия труда	1- <input type="checkbox"/> 2- <input type="checkbox"/> 3- <input type="checkbox"/> 4- <input type="checkbox"/> 5- <input type="checkbox"/> 6- <input type="checkbox"/>
ИТОГИ		
6 - абсолютно удовлетворен		
5 - удовлетворен		
4 - скорее удовлетворен		
3 - частично удовлетворен и частично не удовлетворен		
2 - скорее не удовлетворен		
1 - абсолютно не удовлетворен		
Результаты:		

Грамотно выстроенная система СМК управления персоналом позволяет систематизировать все должности на предприятии, установить верхние и нижние границы оплаты труда [5]. После определения целей были выделены основные факторы, формирующие условия труда: производственные и социально-психологические. Производственные факторы базируются на СМК, которая является частью общей системы управления предприятием. В СМК определены необходимые процессы управления в области качества, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами, определено наличие ресурсов и информации, необходимой для поддержания СМК, осуществляется мониторинг измерения и анализа этих

процессов и применяются меры, необходимые для достижения запланированных результатов. СМК охватывает и социально-психологические факторы, позволяющие оценить способы повышения производительности труда, рост творческой инициативы, стимулирование и мотивацию работников.

Структура персонала предприятия: 70% – рабочие, 30% – ИТР и служащие. Квалификационные требования изложены в Должностных инструкциях. Для анализа социальных и психологических факторов использовались следующие методы сбора информации: анкетирование и собеседование.

Ни одна система управления не станет качественно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т.к. мотивация

побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. В ОАО «Протон-ПМ» разработана общекорпоративная система мотивации, однако в последнее время все чаще руководство предприятия задается вопросом о необходимости стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников. Индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников предприятия становится все более популярной. Мотивация сотрудников

может быть основана на внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это может быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества [2]. Для оценки удовлетворенности персонала использовался такой метод получения информации, как анкетирование. Для этого была разработана «Анкета для оценки удовлетворенности персоналом» (табл. 1). Выборка составила 442 человека. Данные обработки представлены в табл. 2.

Таблица 2. Факторы морально-психологического климата

№	Критерии	Кол-во довольных (чел.)	Кол-во недовольных (чел.)
1	Регламентом работы	415	27
2	Взаимоотношения в коллективе	415	27
3	Предъявляемыми к Вам требованиями	414	28
4	Результатами своей работы	414	28
5	Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	414	28
6	Отношениями с непосредственным руководителем	414	28
7	Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	414	28
8	Сплоченностью коллектива	373	69
9	Возможностью общения в процессе работы	359	83
10	Организацией досуга	359	83
11	Возможность повышения квалификации	359	83
12	Взаимодействием с другими отделами	332	110
13	Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	332	110
14	Справедливостью морального и материального стимулирования	305	137
15	Размером заработной платы	221	221
16	Загруженность работой	177	265
17	Бытовые условия труда	111	331

Для совершенствования процесса «Управление персоналом и устранения недостатков применялись следующие методы мотивации:

1. Метод классификации: определяются критерии классификации. Виды труда разбиваются на группы процессов, выполняемых каждой категорией персонала (основная, вспомогательная) деятельность и подкатегория (по функциональным областям должностей). Главный недостаток метода – высокая доля субъективности при оценке.

2. Метод ранжирования: ранжирование проводится исходя из должностных инструкций по группе факторов, входящих в группу морально-психологического климата.

3. Стратегические методы управления качеством – позволяют устанавливать зависимость изучаемых событий от случайных факторов, исследование связей между случайными и неслучайными величинами, выявление роли отдельных факторов в изменении анализируемого параметра.

4. Методы активизации мышления призваны повысить эффективность работы групп специалистов.

Каждый из них имеет свои особенности, требует понимания и практического обучения [4]. Результаты этих методов управления проявляются небыстро, но их применение дает хороший

результат в СМК. Используя информацию из табл. 3 видно, что самые высокие показатели недовольности персонала – психофизиологические факторы. Анализируя данные табл. 2 и 3 по критериям недовольности персонала самые многочисленные – это бытовые условия (25%), загруженность работой (20%) и недовольность заработной платой (16%).

Таблица 3. Факторы производственной среды

Перечень факторов	Кол-во недовольных, чел.	Кол-во довольных, чел.
психологические	265	177
эстетические	177	165
санитарно-гигиенические	133	309
прочие	88	354

По результатам проведенного исследования на ОАО «Протон-ПМ» предложены мероприятия для включения в социальную программу 2012 г., одним из пунктов которой является показатели удовлетворенности персонала и система показателей адаптации нового сотрудника, а также совершенствовать процесс управления персоналом в

соответствии с требованиями СМК (табл. 4). Цель: для достижения установленных требований к продукции и поддержания в рабочем состоянии СМК.

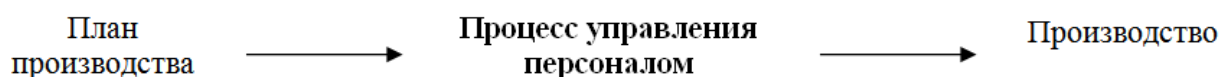


Таблица 4. Собственник процесса – Директор по персоналу

Ответственность	Схема процесса	Пояснения к процессу	
1. Руководители подразделений	<pre> graph TD A([Вход]) --> B[1 Расчет потребности в ресурсах на планируемый период] B --> C[2 Обеспечение персоналом требуемой квалификации] C --> D[3 Выявление и обеспечение информационных потребностей] D --> E[4 Оценка результативности процесса. Планирование мероприятий, направленных на улучшение деятельности] E --> F([Выход]) </pre>	<p>А. Стратегия организации</p> <p>Б. Цели</p> <p>В. Данные о наличии ресурсов на планируемый период</p> <p>1. В соответствии с СТП 2213-2003</p> <p>2. В соответствии с СТП 2213-2003</p> <p>3. В соответствии с СТП 2213-2003</p> <p>4. Критерии оценки:</p> <p>А. Количество выявленных несоответствий и сбоев в процессе производства по причине отсутствия или несоответствия человеческих ресурсов.</p>	
2. Директор по персоналу			
3. Директор по персоналу			
4. Директор по персоналу			

Выход:

- А. Персонал соответствующей квалификации предприятия
 Б. Информация, обеспечивающая рост знаний персонала
 В. Финансовые ресурсы
Потребители: Подразделения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. *Травин, В.В.* Основы кадрового менеджмента / *В.В. Травин, В.А. Дятлов* – М.: Дело, 1995. 332с.
2. *Анциферова, Л.Т.* Управление процессом качества персонала // Материалы 5 краевой научно-практической конференции: «ВУЗ и реальный бизнес». Пермь, 12-13 апреля 2012 г. – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012. С. 100-108.
3. *Егоришин, П.П.* Управление персоналом. – М.: Дело, 2008. 720 с.
4. *Чемеков, В.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. 208 с.
5. *Шнер, В.П.* Грейдинг: методы менеджмента качества // Стандарты и качество. 2008. № 1. С. 54-58.

MOTIVATION OF PERSONNEL MANAGEMENT

© 2012 L.T. Antsiferova

Perm National Research Polytechnical University

In article the question of human resource management as one of defining in an enterprise field of activity is considered. In difficult modern conditions of managing results of personnel work have influence on the position of enterprise in the market and its image. The special attention is given to management of process of human resources and his motivation. Questions of management process quality by the personnel in quality management system are mentioned. The effective model of motivation of key employees, and also the segmented stimulation of separate groups of workers is offered.

Key words: *human resource management, resources, quality, production, motivation*

Lyubov Antsiferova, Candidate of Economy, Associate Professor at the Department "Economy and Enterprise Management". E-mail: eup-kaf@pstu.ru