

УДК 338.312

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
И ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА****В. В. Халиулина, А. С. Груздев**  
gulia710@mail.ru

*Успешная работа предприятия, организации в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала. Современный подход к управлению персоналом говорит о необходимости совмещения проблемы рациональной занятости на локальном рынке труда, в рамках конкретного предприятия, и проблемы мотивации и стимулирования работников.*

*Управление занятостью – одно из важных направлений работы с персоналом, которое тесно связано с мотивацией и стимулированием труда работников и должно стать прерогативой служб управления персоналом. В статье рассмотрены функции службы управления персоналом одного из предприятий. Авторами проанализирована система мотивации и стимулирования персонала конкретной организации и сформулированы основные предложения по ее развитию.*

*Successful work of the enterprise, the organization appreciably depends on human resources "skills, skills, knowledge of the personnel. The modern approach to management of the personnel speaks about necessity of overlapping of a problem of rational employment on a local labour market, within the limits of the concrete enterprise, and a problem of motivation and stimulation of workers.*

*Management of employment "one of the important directions of work with the personnel which is closely connected with motivation and stimulation of work of workers and should become a prerogative of services of management of the personnel. And 'to clause functions of service of management by the personnel of one of the enterprises are considered. Authors analyse system of motivation and stimulation of the personnel of the concrete organization and the basic offers on its development are formulated.*

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, стимулирование труда.

Эффективность бизнеса в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала. Понимая это, сегодня многие предприниматели в различных секторах рынка инвестируют немалые средства в человеческие ресурсы: подбор, оценку, мотивацию и стимулирование труда, обучение сотрудников. Современный взгляд на управление персоналом заключается в том, что работники, отвечающие требованиям организации, рассматриваются как стратегический ресурс, который необходимо привлечь, правильно «разместить» в соответствии с имеющимися рабочими местами, мотивировать его деятельность, развивать, т.е. обеспечить эффективную занятость персонала, чтобы достичь стратегических целей организации.

Необходим подход, позволяющий совместить проблемы рациональной занятости на локальном рынке труда, в рамках конкретного предприятия, и проблемы мотивации и стимулирования работников, т.е. производить «расстановку», перемещение сотрудников с учетом мотивирующих факторов. Управление занятостью – одно из важных направлений работы с персоналом, которое тесно связано с мотивацией и стимулированием труда работников и должно стать прерогативой служб управления персоналом.

В функциональном отношении под управлением персоналом предприятия, организации подразумевается следующее:

- формирование кадровой политики и определение общей стратегии работы с персоналом;
- планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава;

- поиск, привлечение, отбор, оформление трудовых отношений и оценка персонала;
- рациональное размещение работников с учетом соответствия их квалификационного уровня требованиям рабочего места, ознакомление с рабочим местом и условиями труда;
- содействие адаптации;
- выбор и разработка систем оплаты труда и социальных гарантий;
- развитие персонала;
- управление карьерой;
- управление затратами на персонал;
- выявление социальной напряженности в коллективе, разрешение конфликтов, развитие отношений с представителями работников;
- работа по созданию безопасных и комфортных условий труда и соблюдению правил техники безопасности и охраны труда.

В связи с этим деятельность служб управления персоналом отличается от деятельности отделов кадров. Управление персоналом из вспомогательной, обслуживающей становится одной из ведущих функций предприятия. Главная цель службы персонала – повышение эффективности работы сотрудников, разработка и реализация программы развития персонала.

Изучая перечисленные выше направления работы с персоналом, можно отметить, что напрямую к управлению занятостью относятся и формирование кадровой политики, и планирование потребности в персонале, и рациональное размещение работников, и содействие адаптации принятых сотрудников. Все

функции управления персоналом взаимосвязаны, и можно сказать, что эффективная их реализация влияет на эффективную занятость на предприятии.

Рассмотрим организацию работы службы управления персоналом на примере ООО «ТК Диал-С», небольшой организации, занимающейся оптовыми поставками и розничной продажей напитков в г. Кемерово. В обязанности службы управления персоналом (руководитель службы персонала и два менеджера по персоналу) входит:

- 1) определение потребности в работниках различных специальностей;
- 2) составление банка данных по должностям и профессиям;
- 3) контроль рационального использования персонала;
- 4) составление необходимых документов по приему, перемещению и увольнению работников.

На наш взгляд, для обеспечения эффективной работы службы управления персоналом на данном предприятии необходимо, чтобы основными функциями данного подразделения были:

- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
- наилучшее использование потенциала каждого работника и его вознаграждение;
- формирование персонала организации для наилучшего достижения целей компании;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организации перед каждым работником.

В практическом смысле можно выделить такие важные функции, как:

- четкое понимание и реализация стратегических и тактических целей организации;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия своевременных упреждающих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспектив;
- мотивация персонала;
- оценка и обучение кадров;
- содействие в адаптации работников к нововведениям;
- создание социально-комфортных условий в коллективе;
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников;
- кадровое делопроизводство;
- внедрение современных методик работы с персоналом.

Реализация перечисленных направлений будет способствовать успешной занятости работников организации и мотивировать их работать именно в данной компании. Так же необходимо проводить мероприятия, направленные на установление дру-

жеских отношений в коллективе: совместные выезды на природу, праздники и т. д., т. е. развивать элементы организационной культуры.

Необходимо также совершенствовать систему подбора кадров, т.е. производить поиск сотрудников через внешние агентства, которые выполняют часть функций по поиску персонала по определенным заданным критериям, что в достаточной степени будет экономить время службы управления персоналом и способствовать более тщательному поиску сотрудников. Акцент в работе необходимо сделать и на подбор персонала из состава студентов, проходящих практику в ООО «ТК Диал-С», что позволит повысить скорость адаптации и профориентации сотрудников.

Так же авторы рекомендуют разработать индивидуальную программу для обучения кадров с учетом их профессиональных достижений и черт характера, обучения ассортименту товаров, технологиям продаж, корпоративным ценностям компании.

Необходимо ввести систему аттестации персонала. В качестве разработки программы аттестации предлагается проводить оценку персонала 2 раза в год с применением компьютерного тестирования и собеседования. В результате чего члены аттестационной комиссии будут делать выводы о дальнейшей судьбе сотрудника (понижение, повышение заработной платы и т. д.).

С оценкой персонала тесно связаны вопросы мотивации и стимулирования. В настоящее время существует колоссальное количество способов воздействия на мотивацию работников организации. Действие механизма мотивации проблематично, так как никто не может спрогнозировать и сказать какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает. Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. Это, несомненно, предопределяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе и профессиональной.

Авторами была проанализирована система мотивации и стимулирования в Кузбасском филиале ФГУП «ПО Инжгеодезия». В филиале работают 66 человек. Средний уровень заработной платы за 2008 год составил 21000 руб. Система мотивации и стимулирования включает прежде всего материальное и нематериальное стимулирование. Система материального стимулирования предполагает следующие компоненты.

1. Организация основной заработной платы.
2. Премияльные поощрения (выплачиваются ежеквартально и по итогам года).
3. Доплаты:
  - за высокое профессиональное мастерство;
  - за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
  - выполнение особо важной работы на срок ее проведения;
  - за выслугу лет;

#### 4. Поощрения:

- в связи с 50-летием со дня рождения;
- в связи с 55-летием (женщины) и 60-летием (мужчины);
- при прекращении трудовой деятельности, в связи с уходом на пенсию.

Система нематериального стимулирования состоит из следующих частей.

1. На предприятии имеется доска почета, на которой расположены фотографии наиболее отличившихся работников. Также есть доска ветеранов труда, непрерывно отработавших в филиале 20 и более лет для женщин и 25 и более лет для мужчин.

2. По итогам года особо отличившиеся работники в выполнении производственных заданий награждаются почетными грамотами, благодарственными письмами с вручением денежных вознаграждений.

3. Работники также награждаются отраслевыми званиями, знаками отличия: «Отличник геодезии и картографии», «Почетный геодезист». Также может быть присвоено звание «Заслуженный работник геодезии и картографии» за многолетний добросовестный труд и особый вклад в развитие картографо-геодезической деятельности по представлению руководства объединения, согласованное с региональными властями и по Указу Президента РФ.

В целом систему мотивации и стимулирования в Кузбасском филиале ФГУП «ПО Инжгеодезия» можно назвать достаточно продуманной и направленной как на улучшение экономических показателей организации, так и на материальное и моральное удовлетворение работников.

Вместе с тем считаем возможным сформулировать следующие основные предложения по развитию системы мотивации и стимулирования персонала в Кузбасском филиале ФГУП «ПО Инжгеодезия».

– Необходим комплексный подход к формированию системы мотивации и стимулирования труда, то есть учет потребностей не отдельных категорий работников, а всего коллектива.

– Следует использовать для мотивации сотрудников не только материальные и моральные факторы мотивации, но и организационные, технические, социальные, физиологические.

– Несмотря на положительный в целом опыт построения системы мотивации и стимулирования труда на предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. На наш взгляд, в современных условиях игнорирование мониторинга мотиваторов труда недопустимо, так как рано или поздно существующая система может дать сбой. В этой связи считаем целесообразным предложить предприятию такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников, как анкета. Анализ результатов, полученных в ходе опроса, позволит скорректировать систему стимулирования и мотивации на предприятии, сделать ее более

жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

– Необходимо усилить деятельность предприятия в области обучения и повышения квалификации сотрудников. На данный момент эта система используется лишь для некоторых категорий работников.

– На взгляд авторов, творчеству сотрудников на предприятии не дают в полной мере развернуться. Считаем возможным для руководства филиала уделять внимание и этому, очень важному, стимулирующему аспекту. Необходимо скорректировать систему материального и морального стимулирования таким образом, чтобы каждый работник знал, что предложение, выдвинутое им и оптимизирующее работу, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды.

– Необходимо проведение ежемесячных собраний всего коллектива, на которых будут подводиться основные итоги, морально поощряться наиболее отличившиеся сотрудники, а также заслушиваться предложения и пожелания по усовершенствованию трудового процесса. Это позволит повысить вовлеченность персонала в руководство предприятием, а также даст возможность работникам почувствовать свою значимость для организации.

В развитие вышеперечисленных предложений по развитию системы мотивации и стимулирования авторами было проведено исследование административно-управленческого персонала Кузбасского филиала ФГУП «ПО Инжгеодезия» по методике Смекала-Кучеры. Данная методика ставит своей целью изучение системы ценностей личности. Тест основан на словесных реакциях опрашиваемых в предполагаемых ситуациях, связанных с работой и участием в ней других людей.

По мнению авторов методики, для характеристики личности наиболее существенное значение имеет ее отношение к себе, обществу и выполняемой деятельности. Исходя из этого предположения, они выделили три основных вида направленности человека: личностную, коллективистическую и деловую.

**ДЕЛОВАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ** (направленность на задачу – НЗ) отражает преобладание мотивов, порождаемых самой деятельностью, увлечение ее процессом, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми навыками и умениями. Люди с высокой НЗ стремятся сотрудничать с коллективом и добиваться наибольшей продуктивности группы, поэтому стараются доказать точку зрения, которую считают полезной для решения поставленной задачи.

**КОЛЛЕКТИВИСТИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ** (направленность на взаимные действия – ВД) имеет место тогда, когда поступки человека определяются потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе. Такой человек проявляет большой интерес к совместной деятельности, хотя может не способствовать успешному решению задачи: нередко его

действия даже затрудняют выполнение групповой задачи, а его фактическая помощь может быть минимальной.

**ЛИЧНОСТНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ** (направленность на себя – НС) создается преобладанием мотивов собственного благополучия, стремлением к личному первенству, престижу. Такой человек чаще всего занят самим собой, своими чувствами и переживаниями и мало реагирует на потребности людей вокруг себя, может игнорировать сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои интересы.

В ходе проведенного опроса были получены следующие результаты (табл. 1).

Таблица 1  
**Результаты опроса работников  
Кузбасского филиала ФГУП «ПО Инжгеодезия»**

| Должность                      | Направленность (в баллах) |    |    |
|--------------------------------|---------------------------|----|----|
|                                | НЗ                        | ВД | НС |
| Директор                       | 1                         | 9  | 0  |
| Главный инженер                | 2                         | 4  | 4  |
| Главный бухгалтер              | 3                         | 3  | 4  |
| Зам. директора по производству | 1                         | 2  | 7  |
| Зам. главного инженера         | 7                         | 5  | 7  |
| Зам. директора по АХЧ          | 6                         | 8  | 6  |
| Системный администратор        | 5                         | 6  | 9  |
| Геодезист 2 разряда            | 3                         | 0  | 7  |
| Аэрофотогеодезист 2 разряда    | 0                         | 1  | 9  |
| Геодезист                      | 0                         | 1  | 9  |

Ниже на диаграмме (рис. 1) представлены данные, характеризующие количество работников с той или иной преобладающей направленностью.

Из полученных данных видно, что преобладающей направленностью является ориентация на задачу. Это свидетельствует о преобладании мотивов, порождаемых деятельностью, увлечением самой деятельностью, стремлением отстаивать свою точку зрения. Также можно заметить, что при движении по организационной структуре сверху вниз, направленность на задачу становится все более выраженной за счет снижения направленности на взаимодействие.

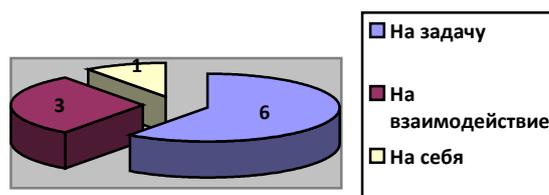


Рис. 1. Количество человек с преобладающей направленностью определенного вида

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

- работники не боятся сложных заданий, более того, посредством выполнения таких заданий они реализовывают себя как личность;
  - людей, с направленностью на задачу, можно сделать ответственными в выполнении какой-либо работы;
  - основная часть коллектива работает интенсивно, не уклоняется от непосредственного решения проблем, имеет хорошие идеи относительно того, как продолжать работу;
  - необходимо отметить, что в характере человека направленности не разделяются строго, а сочетаются. Поэтому при выборе мотивирующих факторов необходимо учитывать все составляющие направленности, делая упор на преобладающую.
- Описанный опыт предприятий позволяет говорить о тесной взаимосвязи на практике основных функций управления персоналом и проблемы рациональной занятости на локальном рынке труда.

#### Литература

1. Борисова, Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (по материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала») / Е. Борисова // Персонал-МИКС. – 2002. – № 2.
2. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002.
3. Щукин, В. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / В. Щукин // Человек и Труд. – 2001. – № 6.

Рецензент – В. А. Шабашев, ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет».