

На правах рукописи



ПОЛЕВА Наталия Анатольевна

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
С УЧЕТОМ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



005016857

10 МАЙ 2012

Курск 2012

Диссертация выполнена в Старооскольском технологическом институте им А.А. Угарова (филиал) федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (СТИ НИТУ "МИСиС")

Научный руководитель: **доктор экономических наук, профессор
СИРОТКИНА Наталья Валерьевна**

Официальные оппоненты: **ОВЧИННИКОВА Татьяна Ивановна**
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет инженерных технологий»
профессор кафедры бухгалтерского учета, консалтинга и финансов

ДЕДОВ Леонид Анатольевич
доктор экономических наук, профессор
Глазовский инженерно-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет» имени М.Т. Калашникова
профессор кафедры «Экономика и менеджмент»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»**

Защита диссертации состоится «17» мая 2012 года в 16.30 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.105.07 при Юго-Западном государственном университете по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Юго-Западного государственного университета.

Автореферат разослан «16» апреля 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
ДМ 212.105.07



Е.В. Харченко

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Управление человеческими ресурсами относится к числу важнейших направлений теоретико-методического развития и практической реализации менеджмента. В практике управления термин «человеческие ресурсы» стал использоваться сравнительно недавно, однако эффективные менеджеры стремятся освоить методологию управления человеческими ресурсами, отличающуюся от традиционной для отечественных предприятий кадровой функции.

Сложность решения проблемы управления человеческими ресурсами заключается в несовершенстве института профессионального управления этим особым уникальным видом ресурсов, представленного прошедшими специальную подготовку менеджерами по персоналу, а также в слабой трудовой мотивации человеческих ресурсов, являющейся причиной низкой результативности управленческих воздействий и, следовательно, не достаточно высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Низкий уровень трудовой мотивации персонала отечественных предприятий обусловлен негативными процессами и явлениями в социально-экономической и институциональной сферах экономики, такими как структурная деформированность национального хозяйства, научно-техническое отставание страны, социальная поляризация общества, неблагоприятная демографическая ситуация, отсутствие социальной ответственности предприятий и государства, которые могут быть устранены в результате проведения глубоких и всесторонних преобразований, направленных на повышение уровня и качества жизни населения. При этом на микроэкономическом уровне необходимо создавать предпосылки к высокорезультативной реализации методов и приемов, побуждающих персонал к более производительному труду и повышающих мотивируемость, лояльность и толерантность человеческих ресурсов, что является возможным благодаря профессиональным действиям квалифицированных менеджеров по персоналу. В этой связи крайне актуальным является обобщение теоретических подходов, предложенных национальными школами управления, и обоснование эффективных методических приемов, направленных на устранение мотивационного нигилизма и организацию работ по эффективному управлению человеческими ресурсами.

Степень изученности вопроса. Проблемам управления человеческими ресурсами предприятий и организаций посвящены работы таких отечественных и зарубежных исследователей как А. А. Богданов, В. М. Баутин, Ю. В. Вертакова, В. Р. Веснин, Б. М. Генкин, И. П. Герчикова, Л. А. Дедов, П. Дойль, П. Друкер, И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов, Т. И. Овчинникова, З. П. Румянцева, Г. Саймон, Г. И. Тамошина, Э. А. Уткин, А. А. Федченко, С. А. Шапиро и ряда других.

Методы и приемы управленческого воздействия на персонал предприятий с учетом их трудовой мотивации рассмотрены в трудах М. Армстронга, Т. Ю. Базарова, Г. Беккера, Б. Вейсброда, Е. П. Ильина, Ф. Н. Ильясова, М. Б. Курбатовой, Р. Лайкерта, Д. Лейка, Н. И. Лыгиной, Е. В. Маслова, Д. Минцера, Ш. Ричи, С. И. Самыгина, В. В. Травина, Д. Ульриха, Б. Л. Хансена, С. В. Шекшни.

Вместе с тем, управление человеческими ресурсами с учетом их трудовой мотивации как профессиональный вид деятельности остается не достаточно изученным.

Актуальность и практическая значимость проблемы, недостаточная научная разработанность отдельных ее аспектов определили выбор темы, целей и задач диссертационного исследования.

Целью исследования является развитие теоретико-методических положений и практических рекомендаций в области профессионального управления человеческими ресурсами промышленных предприятий, учитывающего уровень их трудовой мотивации. Для достижения этой цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- обобщить теоретико-методологические основы и разработать концептуальную модель управления человеческими ресурсами;
- разработать систему индикаторов управления человеческими ресурсами;
- разработать инструментарий управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации;
- обосновать структуру и содержание блочной программы управления человеческими ресурсами с учетом их трудовой мотивации;
- предложить рекомендации по разработке стандарта, регламентирующего управление человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации.

Объект исследования. В качестве объекта исследования выступают человеческие ресурсы, характеризующиеся различным уровнем трудовой мотивации и находящиеся в формальных границах трудовых коллективов предприятий. Прикладные исследования и расчеты в диссертации выполнены на примере совокупности предприятий, расположенных в Белгородской области и относящихся преимущественно к металлургической промышленности.

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в процессе организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом ВАК Минобрнауки РФ научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (10. Менеджмент): 10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Кадровая политика: выработка и реализация. Организация и осуществ-

вление работы по управлению персоналом; 10.22. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме управления человеческими ресурсами, результаты фундаментальных и прикладных исследований в области управления человеческими ресурсами, федеральные и региональные нормативно-правовые акты, официальные статистические данные, материалы периодической печати, материалы, полученные на предприятиях, выступающих в качестве объектов исследования.

Диссертационное исследование базируется на общенаучной методологии, позволяющей применять системный подход к решению проблемы управления предприятиями на основе совершенствования организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами. В качестве инструментария исследования были использованы системный и ситуационный анализ, структурно-функциональный, экономико-статистический, монографический, социологический методы, а также метод сравнения и группировок, метод эмпирического обобщения, табличная и графическая интерпретация фактологической информации.

Информационную основу исследования составили программные и отчетные материалы исследуемых предприятий, доклады и материалы круглых столов и конференций по проблемам управления человеческими ресурсами, законодательные и нормативно-правовые акты РФ и субъектов РФ, материалы периодической печати, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Научная новизна диссертации состоит в развитии теоретических положений и разработке научно-практических подходов к управлению человеческими ресурсами промышленных предприятий, учитывающих уровень их трудовой мотивации и определяющих характер и содержание работ, способствующих повышению удовлетворенности человеческих ресурсов трудом.

Научная новизна подтверждается следующими полученными в ходе исследования научными выводами и результатами, выносимыми на защиту:

- разработана концептуальная модель управления человеческими ресурсами предприятий, отличающаяся соподчинением его сущностной и содержательной основы, позволяющем получить целостное представление о данном явлении, интерпретируемом автором как социально-экономические отношения, возникающие по поводу качественного совершенствования и количественного регулирования человеческих ресурсов, необходимых для обеспечения материальной и моральной удовлетворенности работников и достижения целей предприятия;

- предложена система индикаторов управления человеческими ресурсами предприятия, имеющая структурные отличия, проявляющиеся в выделении экономической, социально-экономической и административной подсистем, включающих в себя целевые ориентиры, численные значения которых способствуют формированию представлений о состоянии трудовой мотивации человеческих ресурсов предприятия, что является необходимым для разработки управленческих решений, направленных на достижение индикаторами эталонных значений;

- разработан инструментарий эффективного управления человеческими ресурсами, отличающийся отношением к трудовой мотивации, формализованный в виде матрицы, отражающей зависимость между интенсивностью управленческого воздействия, уровнем мотивации и удовлетворенностью трудом, а также содержащей в себе согласованные с потребностями работников способы их удовлетворения, направленные на паритетное достижение менеджментом и работниками целей предприятия;

- сформирована программа совершенствования управления человеческими ресурсами, имеющая блочную структуру и содержательно отличающаяся мероприятиями проактивной направленности, позволяющими осуществлять профессиональную деятельность по управлению человеческими ресурсами на основе объективной оценки трудовой мотивации работников посредством их стимулирования в соответствии с трудовыми достижениями;

- обоснованы рекомендации по разработке стандарта управления человеческими ресурсами, представляющего собой документ, содержащий правила осуществления, методическое обеспечение и характеристику работ по управлению человеческими ресурсами и отличающийся перспективами практической реализации, институциональными и структурными особенностями.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концептуальных положений, раскрывающих сущность и содержание профессионального управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации и направления его совершенствования, что дополняет ряд разделов современной теории менеджмента.

Практическая значимость диссертации определяется тем, что содержащиеся в работе выводы и рекомендации, адресованные органам государственной власти и менеджменту хозяйствующих субъектов, могут быть использованы при разработке программной документации, регламентирующей социально-экономические отношения, возникающие в процессе использования человеческих ресурсов.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования были доложены на международных научно-практических конференциях: «Предпринимательство как стратегический ресурс и внутренний источник инновационного развития национальной экономики» (Орел, 2009 г.), «Рекламный рынок России: про-

блемы и перспективы» (Орел, 2010 г.), «Наука и образование в современной России» (Москва, 2011 г.), «Современные наукоемкие технологии» (Испания, о. Тенерифе, 2011 г.), «Ökologische, technologische und rechtliche Aspekte der Lebensversorgung» (Германия, Ганновер, 2011 г.).

Результаты исследования, связанные с разработкой системы индикаторов управления человеческими ресурсами, формированием содержательного и описательного разделов стандарта управления человеческими ресурсами, а также рекомендации, направленные на обеспечение зависимости оплаты труда работников предприятия от их трудовых достижений приняты к использованию ОАО «ОЭМК», г. Старый Оскол (подтверждено актом). Положения, раскрывающие сущность и экономическое содержание управления человеческими ресурсами и инструментарий трудовой мотивации человеческих ресурсов внедрены в учебный процесс СТИ НИТУ МИСиС (подтверждено справкой). Научные результаты в области деловой оценки персонала внедрены Национальным фондом подготовки кадров (имеется акт).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 научных работ, в том числе 3 статьи в рецензируемых научных журналах и изданиях, общим объемом 20,66 п.л. (авторских – 10,94 п.л.).

Диссертация изложена на 177 страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 132 наименований; содержит 17 таблиц, 13 рисунков, 12 формул, 9 приложений.

Во введении раскрывается актуальность темы диссертации, характеризуется степень ее разработанности, формируются цели, задачи, предмет и объект исследования, обосновываются научная новизна и практическая значимость результатов работы, приводятся сведения об их апробации.

В первой главе – **«Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности»** – изложено основное содержание человеческих ресурсов и раскрыты теоретико-методологические основы управления ими, рассмотрена эволюция управления человеческими ресурсами как профессионального вида деятельности, систематизированы теоретические подходы национальных школ управления к организации работ по управлению человеческими ресурсами, исследованы мотивы и стимулы, побуждающие человеческие ресурсы к труду, изучена трудовая мотивация, разработана концептуальная модель управления человеческими ресурсами.

Во второй главе – **«Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации»** – исследованы практические аспекты проблемы низкой мотивационной восприимчивости человеческих ресурсов и предложены пути ее решения, изучена взаимосвязь мотивации с трудовым поведением человеческих ресурсов, структурированы методы трудовой мотивации человеческих ресурсов, разработана система индикаторов управления человеческими ресурсами, обоснован

инструментарий эффективного управления человеческими ресурсами, дифференцированный в зависимости от отношения человеческих ресурсов к трудовой мотивации.

В третьей главе – «Совершенствование организации работ по управлению человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации» – содержатся практические рекомендации и методические разработки, направленные на повышение эффективности организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами и включающие в себя обоснование структуры и содержания программы совершенствования управления человеческими ресурсами и предложения по ее формированию, предложения по обеспечению взаимосвязи оплаты труда работников и достигнутых предприятием результатов, рекомендации по разработке стандарта управления человеческими ресурсами.

В заключении подведены итоги исследования, сформулированы основные результаты и выводы.

ОСНОВНОЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Концептуальная модель управления человеческими ресурсами

На основе систематизации теоретико-методических подходов к детерминации предмета исследования, управление человеческими ресурсами рассматривается автором как система субъект-объектных отношений, возникающих в хозяйственных структурах по поводу качественного совершенствования и количественного регулирования человеческих ресурсов в целях достижения материальной и моральной удовлетворенности работников и повышения эффективности функционирования предприятия. При этом под человеческими ресурсами в исследовании понимаются все работники предприятия, движимые трудовой мотивацией и участвующие в производственном процессе.

Содержание управления человеческими ресурсами проявляется в выделении субъектов и объектов управления, а также в установлении характера (субъект-объектных и объектно-субъектных) противоречий, возникающих между управляющими и работниками предприятий. Кроме этого, содержание управления находит свое проявление в общих и специальных функциях управления человеческими ресурсами, эффективность реализации которых зависит от соответствия профессиональных действий менеджеров по персоналу требованиям, предъявляемым в настоящее время к управлению человеческими ресурсами.

Авторская интерпретация сущности и содержания управления человеческими ресурсами была положена в основу разработки концептуальной модели управления человеческими ресурсами, основные структурные элементы которой представлены на рис. 1:

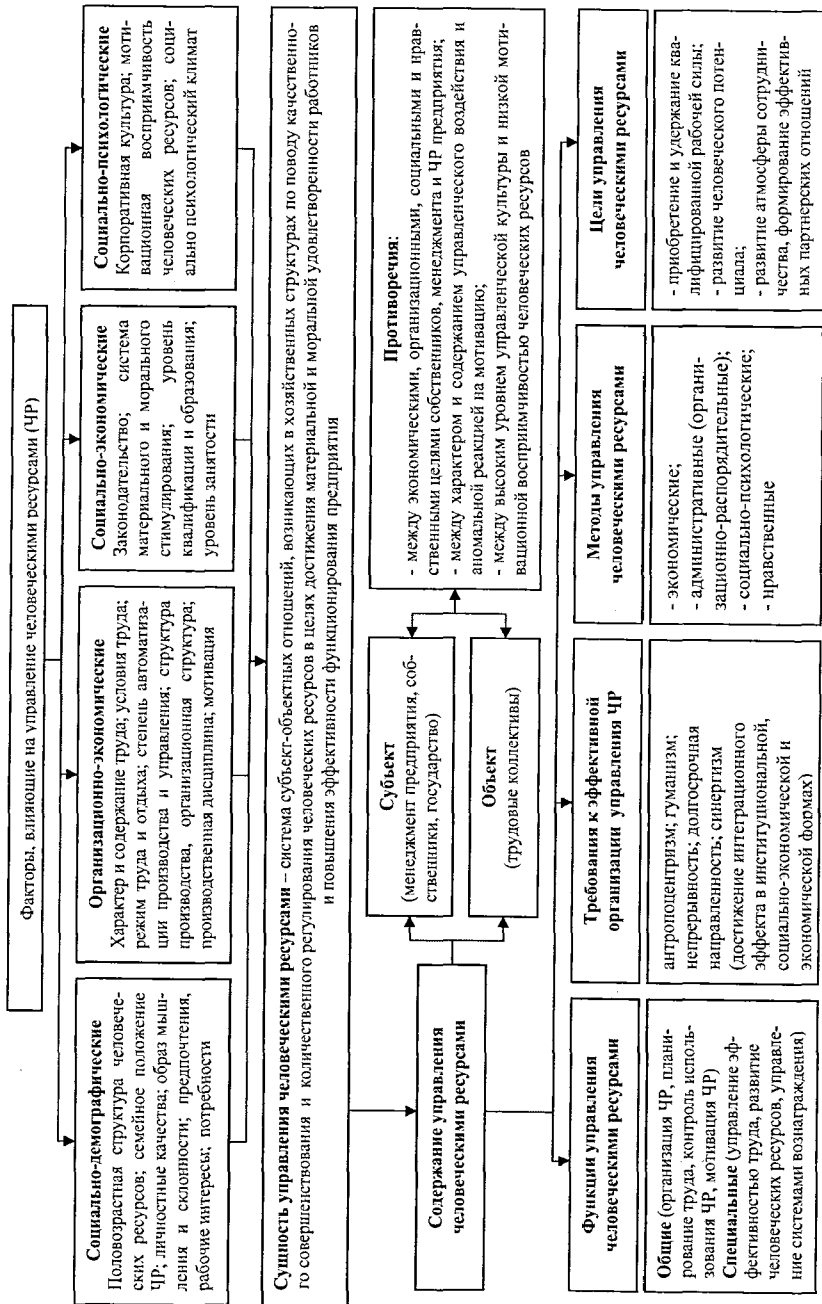


Рисунок 1. Концептуальная модель управления человеческими ресурсами предприятием с учетом трудовой мотивации

Новизна модели заключается в выделении сущности и содержания управления человеческими ресурсами, а также в их соподчинении. Рассматривая сущность управления человеческими ресурсами как объективную сторону, мы выделяем в ней устойчивые связи между целями предприятия и его работников, движимых трудовой мотивацией. Содержание управления человеческими ресурсами выражает его сущность и формирует ее под влиянием управленческой парадигмы.

Учитывая сущностные и содержательные аспекты управления человеческими ресурсами, представленные в концептуальной модели, было установлено, что основное предназначение управления человеческими ресурсами как профессиональной деятельности заключается в следующем:

- совместная реализация общих для собственников, менеджмента и работников предприятия стратегий и целей;
- созидательное взаимодействие субъектов управления человеческими ресурсами в ходе совместного создания ценности;
- внедрение принципов непрерывного обучения и развития личности;
- наем, развитие и обучение человеческих ресурсов с нужной комбинацией специализированных знаний и более широких умений и установок, необходимых для гибкого реагирования на меняющиеся требования современного бизнеса;
- разработка и внедрение систем стимулирования к более эффективному труду.

Системность реализации относящихся к управлению человеческими ресурсами мероприятий способна обеспечить достижение предприятием интеграционного эффекта, формами которого являются:

- 1) институциональная (формирование корпоративной культуры; возникновение корпоративной социальной ответственности);
- 2) социально-экономическая (повышение мотивационной восприимчивости человеческих ресурсов; снижение социальной напряженности);
- 3) экономическая (повышение эффективности производства; сокращение вмененных издержек; минимизация издержек упущенных возможностей; стимулирование инновационного развития предприятия).

2. Система индикаторов управления человеческими ресурсами предприятий с учетом трудовой мотивации

Сложившаяся к настоящему времени на отечественных предприятиях практика управления человеческими ресурсами оказывается крайне неэффективной. Основными причинами, вызывающими низкую результативность управленческого воздействия на персонал, являются: ошибочность постановки социально-экономических целей и задач управления персоналом предприятий и организаций; отсутствие системности в разработке и реализации кадровой политики; традиционность и неадекватность организации трудовой деятельности и управления персоналом современ-

ным условиям, а главное – слабая трудовая мотивация человеческих ресурсов.

С целью своевременного выявления проблем в управлении человеческими ресурсами необходимо проводить мониторинг состояния их использования, результаты которого должны стать основанием для принятия эффективных управленческих решений. Наглядность и объективность результатов мониторинга достигается при использовании в аналитических целях индикаторов управления человеческими ресурсами, под которыми в исследовании понимаются качественно-количественные характеристики, отражающие динамические изменения объекта управления, спровоцированные управленческим воздействием. Качественная сторона индикатора отражает сущность последствий, вызванных различными явлениями или процессами социально-экономического развития предприятия в определенный период времени, количественная – приращение численного значения индикатора, произошедшее в течение анализируемого промежутка времени.

В ходе исследования была сформирована система индикаторов управления человеческими ресурсами предприятий, включающая в себя экономическую, социально-экономическую и административную подсистемы. Компонентно-элементный состав системы индикаторов управления человеческими ресурсами предприятий представлен в табл. 1.

Таблица 1. Система индикаторов управления человеческими ресурсами предприятий

Компоненты	Элементы (индикаторы)
Экономическая подсистема	
Индикаторы эффективности производства	Рост эффективности производства вследствие увеличения производительности труда (I_1)
Социально-экономическая подсистема	
Индикаторы результативности производства	Опережение роста производительности труда по сравнению с ростом оплаты труда (I_2)
Индикаторы мотивируемости к труду	Рост удовлетворенности основной частью оплаты труда (I_3)
	Рост удовлетворенности дополнительной частью оплаты труда (I_4)
	Рост отдачи инвестиций в персонал (I_5)
	Увеличение численности персонала прошедшего обучение (I_6)
	Увеличение численности персонала прошедшего обучение с последующим совмещением профессий (I_7)
Индикаторы обеспеченности человеческими ресурсами	Снижение текучести кадров (I_8)
	Повышение численности персонала в возрасте до 40 лет (I_9)
	Повышение численности персонала, удовлетворенного условиями труда (I_{10})
	Повышение численности персонала, удовлетворенного качеством занятости (I_{11})
Административная подсистема	
Индикаторы корпоративных ценностей	Повышение лояльности персонала (I_{12})
	Стремление к ценностно-ориентационному единству коллектива (I_{13})
Индикаторы эффективности управления	Достижение целей работников (I_{14})
	Снижение социальной напряженности (I_{15})

Использование указанных выше индикаторов является наиболее целесообразным в целях сравнительной оценки управления человеческими ресурсами на предприятий, входящих в состав крупных корпоративных образований, таких как холдинги, так как реализовывая единую стратегию развития, предприятия-участники интегрированных объединений, с разной степенью эффективности решают поставленные перед ними задачи. Так, исследуя практический опыт управления человеческими ресурсами в холдинге «Металлоинвест», объединяющего такие предприятия как ОЭМК, Hamriyah Steel, Михайловский ГОК, Лебединский ГОК, Ферробанк, УралМетКом, металлоинвесттранс, металлоинвестлизинг, Уральская сталь, нами было установлено, что использование стандартного для всех предприятий холдинга арсенала средств и методов управления человеческими ресурсами, приводит к различным результатам.

Учитывая сложность количественного определения таких индикаторов как лояльность персонала, ценностно-ориентационное единство коллектива, достижение целей работников, удовлетворенность качеством занятости в эксперименте по апробации системы индикаторов управления человеческими ресурсами участвовали одиннадцать индикаторов, рассчитанных по исследуемым предприятиям, в том числе входящим в состав холдинга «Металлоинвест». Сравнение и группировка предприятий проводилась на основе кластерного анализа, что позволило провести разбивку начальной выборки на классы (кластеры), соответствующие различным значениям индикаторов управления человеческими ресурсами. С использованием метода k -средних было получено три кластера и проведена их содержательная интерпретация (табл. 2).

Таблица 2. Оценка управления человеческими ресурсами и трудовой мотивации на исследуемых предприятиях

Оценка управления ЧР	Предприятие	Значение индикаторов управления человеческими ресурсами, 2011 г. (%)										
		I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	I ₆	I ₇	I ₈	I ₉	I ₁₀	I ₁₁
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Высокая (первый кластер)	ОЭМК	12,01	-	57,05	35,13	8,14	43,12	20,21	-49,07	12,05	22,64	-13,14
	Hamriyah Steel	15,23	2,41	75,27	71,15	12,35	31,17	25,31	-95,28	19,12	15,85	-15,21
	Михайловский ГОК	11,77	-	31,44	17,67	13,32	37,26	24,98	-38,15	11,01	16,92	-9,03
	ФЕРРОБАНК	12,48	1,53	32,72	53,02	19,55	70,68	21,33	-25,13	37,29	27,38	-10,00
	Лебединский ГОК	11,15	-	37,14	19,82	15,12	33,18	22,13	-39,77	10,16	20,83	-10,72
Средняя (второй кластер)	Механический завод	2,02	-	12,74	10,19	3,29	15,53	10,43	-17,72	4,06	7,02	-3,02
	УралМетКом	2,35	-	10,81	19,03	5,81	20,84	9,89	-19,95	3,08	10,51	-5,05
	Металлоинвесттранс	1,85	-	15,87	25,14	7,04	25,12	25,12	-12,01	9,86	8,88	-0,45
	Металлоинвестлизинг	1,32	-	10,23	12,12	-2,14	23,09	20,84	-15,55	8,97	7,05	-2,73
	Стойленский ГОК	6,25	-	18,39	15,80	5,48	27,03	19,77	-10,31	9,33	3,12	-1,25
	КМА Руда	7,01	-	10,01	13,04	4,99	15,84	13,01	-20,05	2,23	4,64	0,18

Продолжение табл. 2

Низкая (третий кластер)	Уральская сталь	-	-	-35,13	-37,11	2,07	20,22	-8,63	-3,07	0,07	-4,98	7,83
	Завод АТЭ	-	-	-27,45	-44,11	-	-	-	19,25	-3,36	-8,12	29,10
	Завод металло- конструкций	-	-	-19,03	-58,01	-	-	-	27,83	-2,18	-0,71	17,51

В ходе сбора и обработки аналитической информации, необходимой для расчета индикаторов управления, была выявлена закономерность, в соответствии с которой чем выше оказывалась оценка управления человеческими ресурсами, тем более высокий уровень трудовой мотивации демонстрировал персонал предприятия.

Практическая реализация системы индикаторов управления человеческими ресурсами заключается в том, что она позволяет осуществить социально-трудовой мониторинг и проанализировать экономические, социально-экономические и административные трудовые показатели.

Перспективные направления использования результатов оценки человеческих ресурсов с помощью соответствующих индикаторов:

1) на эндогенном уровне управления – при принятии мотивационных мер и разработке и реализации эффективных управленческих решений в области управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации;

2) на экзогенном уровне управления – в целях сравнительной оценки эффективности управления предприятиями и организациями, входящими в единую корпоративную структуру.

Значения индикаторов управления человеческими ресурсами, достигнутые предприятиями, получившими высокую оценку управления человеческими ресурсами и трудовой мотивации (первый кластер), следует признать эталонными или нормативными и разработать комплекс управленческих воздействий, способствующих достижению близких к ним значений индикаторов на предприятиях, вошедших в остальные кластеры.

3. Инструментарий эффективного управления человеческими ресурсами, отличающийся отношением к трудовой мотивации

Отношение человеческих ресурсов к трудовой мотивации проявляется в их способности адекватно реагировать на управленческие воздействия, оказываемые менеджерами с целью побуждения персонала к достижению целей предприятия.

Выявление соотношения внутренних и внешних факторов трудовой мотивации является основой для согласования интересов различных групп человеческих ресурсов, таких как менеджмент и работники предприятия. При этом, эффективность управления зависит от понимания менеджментом предприятия природы возникающих у работников мотивов и потребностей.

Учитывая многоуровневую природу мотивации, необходима разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческое воз-

действие на человеческие ресурсы в соответствии с наиболее проблемными областями. В результате группировки факторов, влияющих на трудовую мотивацию человеческих ресурсов, нам удалось получить семантическое пространство, отражающее зависимость между уровнем управленческого мотивирующего воздействия, уровнем мотивации и удовлетворенностью трудом, рост которой рассматривается нами в качестве критерия достижения целей управления человеческими ресурсами (рис. 2).

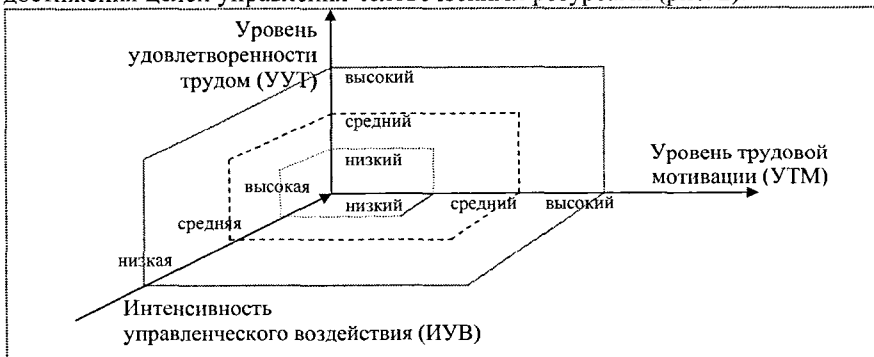


Рисунок 2. Зависимость между интенсивностью управленческого воздействия, интенсивностью трудовой мотивации и уровнем удовлетворенности трудом

В соответствии с характером выявленной и представленной на рис. 2 зависимости, была разработана матрица управления человеческими ресурсами, содержащая в себе способы управленческого воздействия, согласованные с трудовой мотивацией работников.

В основу разработки матрицы было положено предположение о том, что применительно к некоторым группам человеческих ресурсов сильная мотивация способна компенсировать недостаточный уровень знаний и навыков. В соответствии с данным тезисом менеджменту предприятий следует стремиться, в первую очередь, к совершенствованию трудовой мотивации человеческих ресурсов. Однако обеспечить удовлетворенность трудом персонала и оказать необходимое управленческое мотивационное воздействие представляется весьма сложной задачей.

Сложность эффективной организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами связана с тем, что низкая трудовая мотивация работников современных предприятий связана с их неудовлетворенностью качеством жизни. Данное обстоятельство обуславливает несоответствие между интенсивностью управленческих воздействий и реакцией на него. Так, возникают ситуации, при которых менеджмент предприятий системно реализовывает весь комплекс работ по управлению человеческими ресурсами, получает высокую оценку предпринятых действий, а персонал не демонстрирует отдачи. Парадоксальность подобной си-

туации объясняется тем, что проблема низкой результативности трудовой мотивации в отечественной экономике носит тотальный характер, и слабая реакция персонала на управленческое воздействие может рассматриваться в качестве национальной особенности экономически активного населения России. В целях повышения эффективности управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации необходимо обеспечить комплексную и последовательную реализацию эффективных управленческих воздействий, представленных в табл. 3.

Таблица 3. Матрица управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации

ИУВ – высокая; УТМ – низкий; УУТ – низкий	ИУВ – высокая; УТМ – средний; УУТ – средний	ИУВ – высокая; УТМ – высокий; УУТ – высокий
ИУВ – средняя; УТМ – низкий; УУТ – низкий	ИУВ – средняя; УТМ – средний; УУТ – средний	ИУВ – средняя; УТМ – высокий; УУТ – высокий
ИУВ – низкая; УТМ – низкий; УУТ – низкий	ИУВ – низкая; УТМ – средний; УУТ – средний	ИУВ – низкая; УТМ – высокий; УУТ – высокий

где:

Ячейка	Ситуация возникновения	Трудовая мотивация	Инструментарий управленческого воздействия
1	2	3	4
1.1.	Распространенная в отечественной практике управления ситуация, вызванная низким качеством жизни	Общественные	Проведение совещаний с расширенным участием подчиненных; формирование корпоративной культуры; возможность прямого общения с высшим руководством; стимулирование труда посредством установления зависимости между заработной платой и трудовыми достижениями
1.2.	Характерно для развивающихся предприятий, человеческие ресурсы которых близки к осуществлению собственных целей с целями предприятия	Общественное признание	Содержательная работа; высокая оценка за качественное выполнение заданий; поощрение достигнутых результатов; демонстрация потенциала карьерного роста; возможность участвовать в принятии управленческих решений; делегирование руководителем прав и полномочий
1.3.	Характерно для милитаристских организаций	Самовыражение	Гарантия сохранения рабочего места; расширение полномочий; признание заслуг
2.1.	Преимущественное использование руководителем либерального стиля управления или недооценивание им сложившейся на предприятии ситуации	Личный бредняг	Предоставление доли экономического эффекта, предоставление внеочередного материального вознаграждения

2.2.	Характерно для предприятий находящихся в фазе «зрелости»	Самореализация	Обеспечение возможностей для обучения и развития личности работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия
2.3.	Характерно для совместных предприятий или созданных в нашей стране (в т.ч. с участием иностранного капитала) предприятий, управление которыми опирается на достижения американского менеджмента	Позиционирование	Продвижение по службе; материальное стимулирование, страхование жизни и здоровья; оплата сопряженных с работой в организации расходов
3.1	Характерно для ликвидирующихся предприятий	-	Цивилизованное прохождение процедуры банкротства
3.2.	Характерно для предприятий, отличающихся устойчивостью, но испытывающих временные трудности в менеджменте	Формирование конкурентных преимуществ	Обеспечение возможностей для обучения и профессионального роста и развития работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия
3.3	Идеальная управленческая ситуация, свойственная предприятиям, реализующим стратегию устойчивого роста	Формирование личности	Делегирование властных полномочий; предоставление возможности получить новые знания, умения и навыки

В целях реализации в практике управления металлургическими и иными предприятиями нами был разработан инструментарий управления человеческими ресурсами, представляющий собой совокупность способов и приемов, согласованных между и собой и упорядоченных в зависимости от интенсивности управленческого воздействия, уровня трудовой мотивации и уровня удовлетворенности трудом. Пользователями данного инструментария должны стать менеджеры по персоналу, эффективность управленческих воздействий которых может значительно повыситься вследствие принятия управленческих решений о характере и содержании управления с учетом уровня трудовой мотивации работников. Для удобства пользователей авторские разработки были формализованы в виде матрицы, имеющей три уровня (высокий, средний, низкий) и зонированной в зависимости от характера реакции человеческих ресурсов на трудовую мотивацию.

4. Программа управления человеческими ресурсами

Достижение высокой эффективности управления человеческими ресурсами обеспечивается за счет наличия достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях человеческих ресурсов и путем создания для них таких условий труда, при которых стало бы возможным паритетное достижение целей собственников, менеджмента и работников предприятия.

В результате диагностики трудовой мотивации человеческих ресурсов, а также на основе мониторинга и анализа сложившейся на исследуемых предприятиях ситуации, была разработана программа управления человеческими ресурсами, отличающаяся набором и направленностью управленческих воздействий (табл. 4).

Таблица 4. Программа совершенствования управления человеческими ресурсами ХК «Металлоинвест»

Блок 1. Производственный	Блок 2. Финансово-экономический	Блок 3. Социальный	Блок 4. Совершенствование организационной структуры	Блок 5. Совершенствование кадровой политики	Блок 6. Создание благоприятного социально-психологического климата
Нивелирование влияния внешней среды	Планирование источников финансирования затрат	Совершенствование качества трудовой жизни	Совершенствование структуры аппарата управления	Развитие в направлении управления человеческими ресурсами	Профилактика конфликтов
					Обеспечение психологической совместимости работников друг с другом и выполняемой работой
Разработка производственной программы	Усиление взаимосвязи между результатами труда и его оплатой	Совершенствование условий труда Деловая оценка человеческих ресурсов	Совершенствование системы соподчиненности, формирование партнерства и внутреннего клиентинга	Совершенствование работы по подбору и расстановке человеческих ресурсов	Подготовка и проведение обучающих и формирующих личностные качества тренингов
Планирование использования производственных мощностей					

Управление человеческими ресурсами предприятий целесообразно осуществляться на основе системного, процессного и ситуационного подходов. Учитывая сложность системы, которой являются современные предприятия, программа совершенствования управления человеческими ресурсами должна носить блочный характер.

Среди всех направлений совершенствования управления человеческими ресурсами применительно к ХК «Металлоинвест» наиболее актуальным является усиление взаимосвязи заработной платы с основными показателями результативности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. За анализируемый период в холдинге отмечался опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом производительности труда (табл. 5). Сохранение данной тенденции может привести к снижению заинтересованности работников в результатах своего труда, к ухудшению качества выпускаемой продукции и снижению объемов ее производства.

Таблица 5. Динамика численности, производительности и оплаты труда человеческих ресурсов ХК «Металлоинвест»

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011
ОАО «ОЭМК»					
Средняя численность, чел.	11 734	11 723	11 063	11081	11285
Среднемесячный доход работника:					
- руб.;	20 131	25 214	24 896	28 140	31330
- темп роста, %	-	125,25	98,74	113,03	111,34
Производительность труда:					
- тыс.р./чел.	219,43	225,42	230,01	231,94	232,28
- темп роста, %	-	102,73	102,04	100,84	100,15
ОАО «Лебединский ГОК»					
Средняя численность, чел.	10 453	9 985	9 722	9 916	10 085
Среднемесячный доход работника:					
- руб.;	19 258	23 078	19 398	22321	26165
- темп роста, %	-	119,84	84,05	115,07	117,22
Производительность труда:					
- тыс.р./чел.	201,53	213,10	229,59	256,55	282,82
- темп роста, %	-	105,13	107,74	111,82	110,24
ОАО «Михайловский ГОК»					
Средняя численность, чел.	9 233	7 918	7 429	7 532	7 700
Среднемесячный доход работника:					
- руб.;	17 293	22 230	19 598	23 737	28 083
- темп роста, %	-	128,55	88,16	121,12	118,31
В целом по предприятиям, входящим в холдинг					
Средняя численность, чел.	48493	46723	44770	52609	54451
Среднемесячный доход работника:					
- руб.;	16985	21375	19618	24218	28440
- темп роста, %	-	125,85	91,78	123,45	117,43
Производительность труда:					
- тыс.р./чел.	228,75	227,01	229,77	230,23	232,41
- темп роста, %	-	99,24	101,22	100,20	100,95

В целях повышения эффективности оплаты труда на ХК «Металлоинвест» и усиления взаимосвязи оплаты труда с качественными и количественными показателями деятельности предприятия мы предлагаем осуществлять формирование фонда заработной платы работников с учетом их важности (значимости) для предприятия. Оцениваемыми параметрами при этом являются: знания (образование, требуемый опыт работы), сложность работы (умственные и физические усилия), регламентируемость, ответственность, количество человек в подчинении, степень влияния на достижение целей организации.

На основе определения весомости каждого фактора рассчитывается интегральный коэффициент трудовых достижений работника (ИКТДП), который предлагается использовать при определении величины стимулирующей доплаты (табл. 6).

Весомость оцениваемых параметров по категориям работников была определена экспертами, в качестве которых выступали сотрудники службы по персоналу исследуемых предприятий. Балльные оценки были получены в результате обработки анкетных данных работников на основании разработанной в ходе исследования шкалы.

Таблица 6. Определение стимулирующей доплаты с учетом трудовых достижений работника

Оцениваемые параметры	Категории работников					
	Руководители		Специалисты		Служащие	
	вес, g_i	оценка, a_i	вес, g_i	оценка, a_i	вес, g_i	оценка, a_i
Образование	0,143	10	0,139	7	0,123	8
Опыт работы	0,187	9	0,164	3	0,195	5
Умственные усилия	0,092	10	0,077	9	0,062	7
Физические усилия	0,048	3	0,055	2	0,072	8
Регламентируемость работы	0,073	8	0,092	8	0,146	10
Ответственность: - за жизнь и здоровье со- трудников и клиентов;	0,097	7	0,145	10	0,184	3
- за собственность предприятия;	0,091	8	0,113	10	0,127	5
- за контакты с внешней средой предприятия	0,087	10	0,068	5	0,027	10
Количество человек в Подчинении	0,065	6	0,055	4	0,011	2
Степень влияния на дости- жение целей предприятия	0,117	10	0,092	7	0,053	10
Способ расчета ИКТДР	$\text{ИКТДР} = \sum_{i=1}^n a_i g_i$					
Значение ИКТДР	8,208		6,788		6,438	
База, подлежащая индексирова- нию на величину ИКТДР	Фонд Потребления		Премимальный фонд		Основная заработная плата	

Значение интегрального коэффициента трудовых достижений работников, рассчитанное по каждому работнику, является объективным основанием для определения величины основной и дополнительной оплаты труда.

В рамках программных мероприятий и в целях практической реализации стимулирующей функции предложенного коэффициента предлагается не реже двух раз в год проводить процедуру деловой оценки, результаты которой следует рассматривать в качестве справедливой системы контроля за использованием человеческих ресурсов.

Таким образом, решая задачу обеспечения системности управления человеческими ресурсами, была разработана программа совершенствования управления человеческими ресурсами, имеющая блочную структуру и включающая в себя мероприятия следующей направленности: производственной, финансово-экономической, социальной, организационной, кадровой, социально-психологической. Одним из практических аспектов реализации данной программы стала разработка методических приемов оценки и стимулирования работников в соответствии с их трудовыми достижениями.

5. Рекомендации по разработке стандарта управления человеческими ресурсами

В целях обеспечения своевременности и полноты реализации рассмотренных ранее предложений, направленных на совершенствование организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами в управленческой практике исследуемых предприятий, необходима разработка соответствующего нормативного порядка и его интеграция в систему нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность предприятия. Соблюдая терминологическое единство с используемыми современными предприятиями нормативными документами (международные стандарты ИСО, стандарты корпоративной социальной ответственности и другие), мы считаем необходимым разработать стандарт управления человеческими ресурсами, под которым в исследовании понимается документ, содержащий правила осуществления, методическое обеспечение и характеристику работ по управлению человеческими ресурсами.

Основными целями разработки стандарта управления человеческими ресурсами являются:

- 1) формулирование требований к человеческим ресурсам в соответствии с организационно-экономическими и технологическими особенностями производства;
- 2) обеспечение удовлетворенности работников предприятия результатами своего труда;
- 3) создание предпосылок для стимулирования индивидуального профессионального роста человеческих ресурсов;
- 4) определение критериев подтверждения квалификации персонала.

На рис. 3 представлен принципиальный подход к формированию стандарта управления человеческими ресурсами.

Стандарт управления человеческими ресурсами имеет три аспекта: практический, институциональный и структурный.

С практической точки зрения стандарт управления человеческими ресурсами является внутренним регламентом и представляет собой управленческий механизм, регулярно применяющийся для решения задач в области управления человеческими ресурсами.

Институциональные особенности стандарта управления человеческими ресурсами заключаются в том, что он может рассматриваться в качестве модели компетенций, навыков (параметры знаний, умений и навыков) и психофизиологических особенностей (медицинские ограничения, профессиональная и психологическая совместимость с работой и в коллективе), считающихся достаточными для конкретной профессии в данной организации, и использоваться в работе по управлению компетенциями работников, а именно, в ходе деловой оценки, в процессе сравнения потребностей предприятия с имеющимся ресурсным обеспечением, при планировании потребности в человеческих ресурсах.

Структурный аспект стандарта управления человеческими ресурсами предприятия проявляется в особенностях выделения и соподчинения, входящих в его состав разделов.



Рисунок 3. Формирование стандарта управления человеческими ресурсами предприятия

Основное предназначение стандарта заключается в том, чтобы позиционировать человеческие ресурсы как наиболее важные по сравнению с другими производственными ресурсами, такими как финансовые, материальные, технологические и подчеркнуть тот факт, что предприятие в процессе своего развития может качественно и количественно воздействовать на человеческие ресурсы (накапливать или сокращать, менять структуру) в зависимости от вектора своего стратегического управления. Создание внутрикорпоративного стандарта управления человеческими ресурсами способно повысить организационный статус работ по управлению человеческими ресурсами и создать условия для наиболее эффективной профессиональной деятельности в области мотивации человеческих ресурсов к труду.

Структура стандарта включает в себя два раздела: содержательный и описательный и отличается гибкостью. Содержание каждого квалификационного уровня может модифицироваться в зависимости от возникающих во внутренней и внешней среде предприятия изменений.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК Минобрнауки РФ:

1. Полева Н. А. Разработка и реализация инструментария мотивации человеческих ресурсов / Н. А. Полева // ФЭС: финансы, экономика, стратегия. 2012. № 3. С. 57-62 (0,52 п.л.)
2. Полева Н. А. Методический подход к оценке инновационной активности промышленных предприятий на основе расчета коэффициента возврата инвестиций в персонал / Н. В. Сироткина, Н. А. Полева // Человеческий капитал. 2011. № 4. С. 124-127 (0,5 п.л./ авт. 0,25 п.л.)
3. Полева Н. А. Проблема управления человеческими ресурсами промышленных предприятий и пути ее решения / Н. В. Сироткина, Н. А. Полева // Инновационный вестник Регион. 2010. №1 (19). С. 32-37 (0,54 п.л./ авт. 0,27 п.л.)

Монографии, статьи, тезисы докладов и выступлений:

4. Полева Н. А. Проблемы и перспективы управления человеческими ресурсами в условиях низкой мотивационной восприимчивости / Н. А. Полева // Агропромышленный потенциал региона: состояние, проблемы, решения. Сборник научных трудов. – Елец : ФГБОУ ВПО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2012. С. 117-119 (0,2 п.л.)
5. Сироткина Н.В. Методическое обеспечение оценки результативности управления человеческими ресурсами / Н. В. Сироткина, Н. А. Полева // Международный журнал экспериментального образования. 2012. № 5. С. 77-80 (0,3 п.л./авт. 0,15 п.л.)
6. Сироткина Н.В. Методы и приемы мотивационного воздействия на человеческие ресурсы промышленных предприятий / Н. В. Сироткина, Н. А. Полева // Международный журнал экспериментального образования. 2012. № 5. С. 93-96 (0,3 п.л./ авт. 0,15 п.л.)
7. Сироткина Н. В. Управление человеческими ресурсами предприятий в условиях низкой мотивационной восприимчивости / Н. В. Сироткина, Н. А. Полева. – Воронеж: ИТЦ «Научная книга», 2011. 277 с. (17,3 п.л./ авт. 8,7 п.л.)
8. Sirotkina N.V. Formation of a Motivational Susceptibility of Human Resources / N. V. Sirotkina, N.A. Poleva // Okologishe, technologische und rechtliche aspekte der lebensversorgung. – Hannover. 2011. p. 96-98 (0,2 п.л./ авт. 0,1 п.л.)

9. Полева Н. А. Менеджмент промышленных предприятий: основное содержание и перспективы совершенствования / Н. В. Сироткина, С. И. Жемчужников, Н. А. Полева // Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур. Межрегиональный сборник научных трудов. – Воронеж : Воронеж. гос. технол. акад. 2010. Вып. 10. С. 70-74 (0,3 п.л./ авт. 0,1 п.л.)

10. Полева Н. А. Вектор эффективного управления человеческими ресурсами промышленных предприятий / Н. А. Полева // Предпринимательство как стратегический ресурс и внутренний источник инновационного развития национальной экономики. Материалы международной научно-практической конференции. – Орел. 2009. С. 64-72 (0,5 п.л.)

7

Подписано в печать 10.04.2012 г. Формат 60x84x1/16.
Усл. печ. л. 1,0. Заказ № 97. Тираж 100.

Отпечатано ООО ИПЦ «Научная книга»
394026, Россия, г. Воронеж, ул. 303-й Стрелковой дивизии, 1а
(473)2205715