МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Таблица 1 – Эволюция представлений об управлении персоналом и человеческими ресурсами

Годы	Концепция управления персоналом	Модель работника	Признаки управления персоналом	Функции служб управления персоналом
1885-1920	Концепция научного управления (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер)	Экономический человек	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы
1920-1950	Концепция человеческих отношений (Э. Мейо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк)	Психологический человек	Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма и мотивационной восприимчивости. Основы участия в принятии решений	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации
1950-1970	Концепция организационного развития (Р. Лайкерт)	Профессиональный человек	Вовлеченность работника в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации, развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом
1970 – по настоящее время	Концепция управления человеческими ресурсами (Г. Беккер)	Социальный человек	Ключевой ресурс. Возрастающее значение знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав по участию персонала в принятии решений. Партнерство. Образование через всю жизнь	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала

Таблица 2 – Сравнительный анализ управления человеческими ресурсами и традиционной практики «отдела кадров»

Признак	Традиционная практика управления кадрами	Управление человеческими ресурсами
Характер управленческого воздействия	Вертикальное управление подчиненными. Отдельная функция кадрового аппарата	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах компании, акцент на формирование команды
Роль и место службы по управления персоналом (человеческими ресурсами)	Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном менеджменте, который отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Основное предназначение службы управления персоналом	Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование, связь двусторонняя
Цели (задачи) управления персоналом (человеческими ресурсами)	Обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это факторы производства и их расставляют как шахматы	Совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы
Ожидаемые результаты управления персоналом (человеческими ресурсами)	Кадровая политика сконцентрирована на достижении компромисса между экономическими и социальными партнерами	Усилия направлены на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

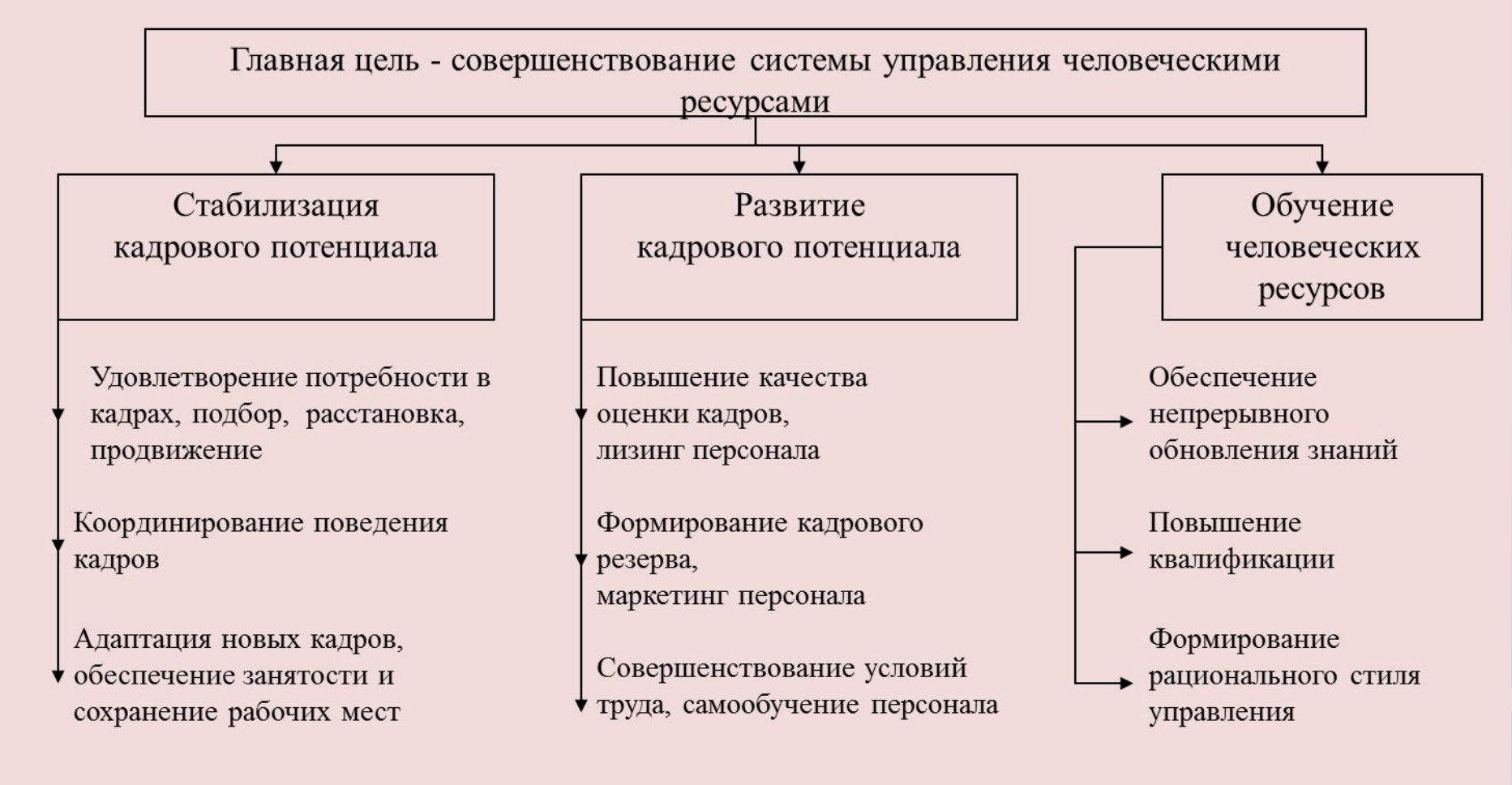

Рисунок 1 – Иерархия целей управления человеческими ресурсами

Рисунок 2 – Стадии системы управления человеческими ресурсами

Факторы, влияющие на управление человеческими ресурсами (ЧР)

Социально-демографические
Половозрастная структура человеческих ресурсов; семейное положение ЧР; личностные качества; образ мышления и склонности; предпочтения, рабочие интересы; потребности

Организационно-экономические
Характер и содержание труда; условия труда; режим труда и отдыха; степень автоматизации производства и управления; структура производства, организационная структура; производственная дисциплина; мотивация

Социально-экономические
Законодательство; система материального и морального стимулирования; уровень квалификации и образования; уровень занятости

Социально-психологические
Корпоративная культура; мотивационная восприимчивость человеческих ресурсов; социально психологический климат

Сущность управления человеческими ресурсами – 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

Содержание управления человеческими ресурсами

Субъект
(менеджмент предприятия, собственники, государство)

Объект
(трудовые коллективы)

Противоречия:
- между экономическими, организационными, социальными и нравственными целями собственников, менеджмента и ЧР предприятия;
- между характером и содержанием управленческого воздействия и аномальной реакцией на мотивацию;
- между высоким уровнем управленческой культуры и низкой мотивационной восприимчивостью человеческих ресурсов

Функции управления человеческими ресурсами	**Требования к эффективной организации управления ЧР**	**Методы управления человеческими ресурсами**	**Цели управления человеческими ресурсами**
Общие (организация ЧР, планирование труда, контроль использования ЧР, мотивация ЧР) **Специальные** (управление эффективностью труда, развитие человеческих ресурсов, управление системами вознаграждения)	антропоцентризм; гуманизм; непрерывность; долгосрочная направленность; синергизм (достижение интеграционного эффекта в институциональной, социально-экономической и экономической формах)	- экономические; - административные (организационно-распорядительные); - социально-психологические; - нравственные	- приобретение и удержание квалифицированной рабочей силы; - развитие человеческого потенциала; - развитие атмосферы сотрудничества, формирование эффективных партнерских отношений

Рисунок 3. Концептуальная модель управления человеческими ресурсами предприятий с учетом трудовой мотивации

Таблица 3 – 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})

Таблица 4 – 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_{15}
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*
	Металлоинвестранс	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
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	*-3,56*	*-8,12*	29,10
	Завод металлоконструкций	-	-	*-19,03*	*-58,01*	-	-		27,83	*-2,18*	*-0,71*	17,51

Таблица 5 – Некоторые определения понятия мотивации

Автор	Определение
О.С.Виханский, А.Н. Наумов	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей
В.В. Адамчук	Мотивация трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий
П.В. Журавлев	Мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации
А.П. Егоршин	Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей
А.Я. Кибанов	Мотивация – внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности
Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов	Мотивация – процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов
И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов	Мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов
Н.В. Сироткина, Н.А. Полева	Мотивация – это динамический процесс, управляющий поведением работника в организации, определяющий направленность, организованность, активность и устойчивость трудового поведения в зависимости от испытываемых работником потребностей

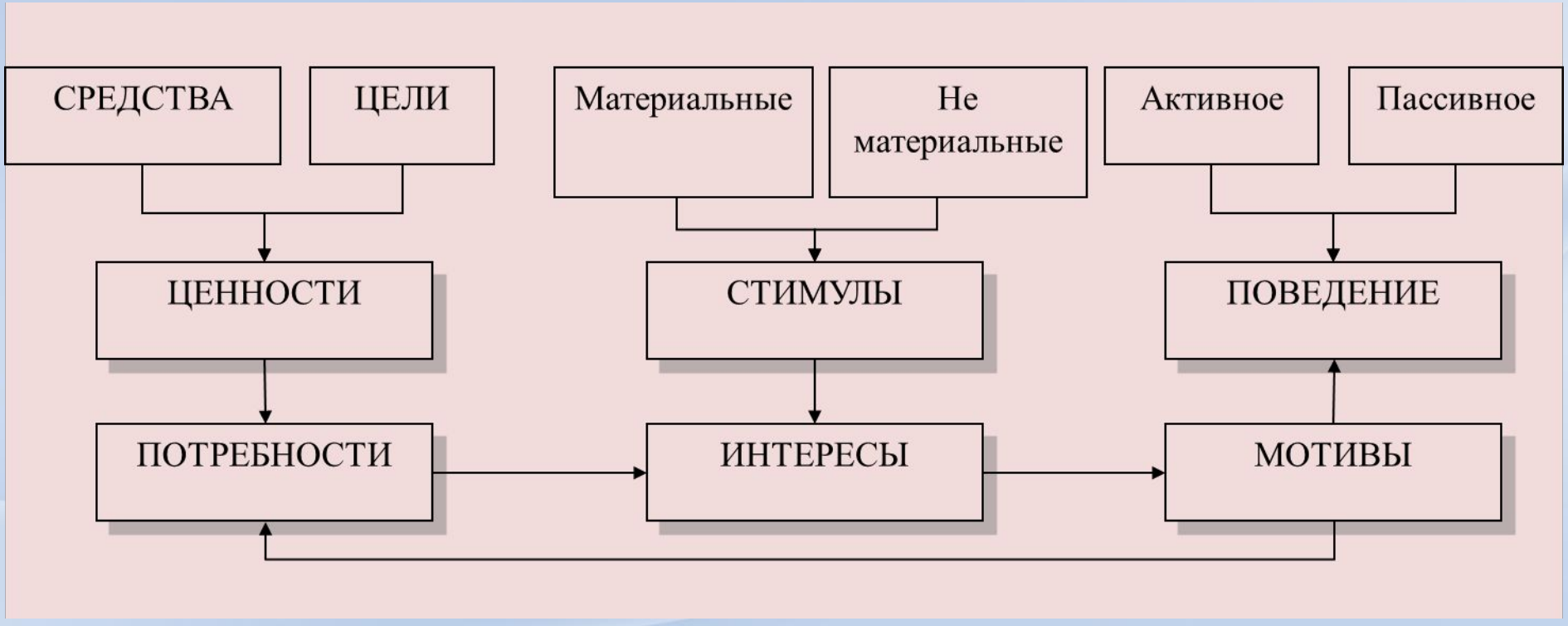

Рисунок 4 – Мотивационный механизм трудового поведения

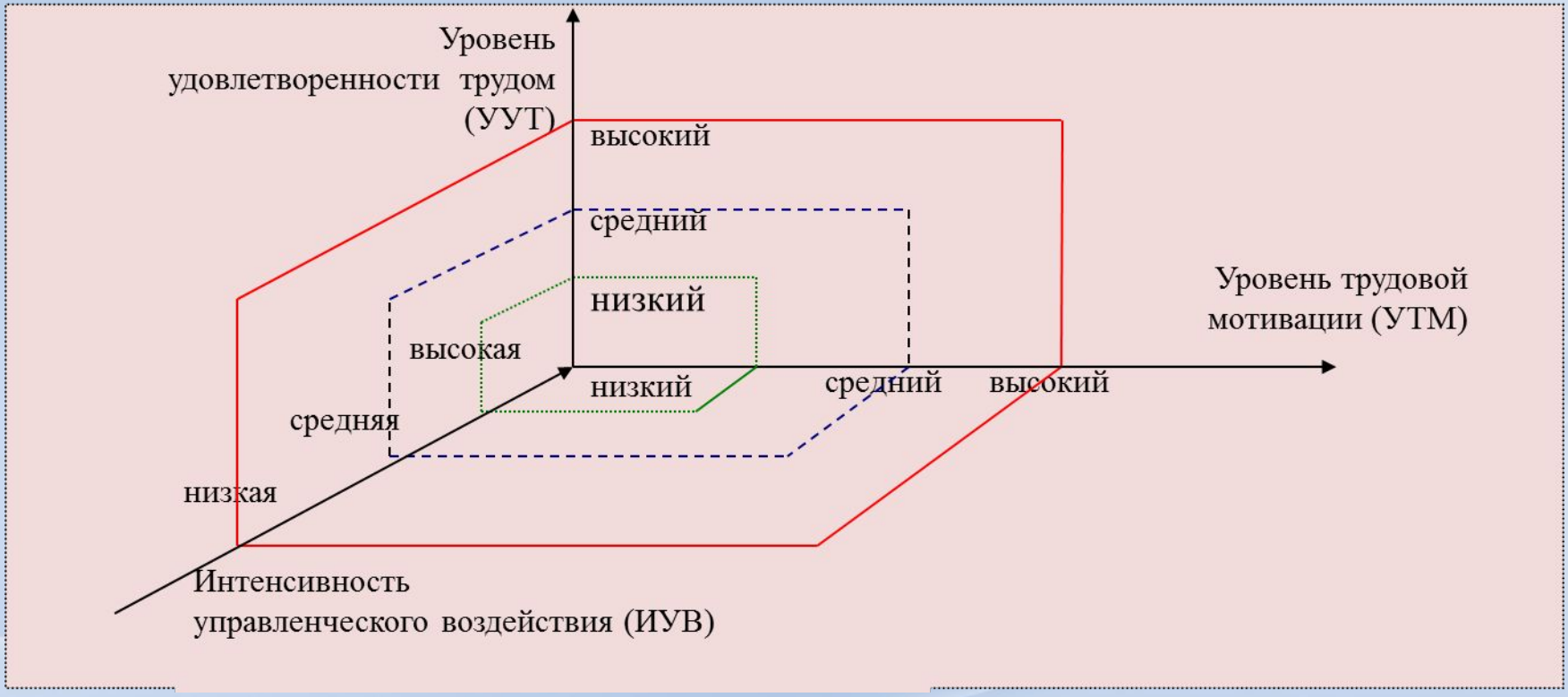

Рисунок 5 – Зависимость между интенсивностью управленческого воздействия, интенсивностью трудовой мотивации и уровнем удовлетворенности трудом

Таблица 6 – Матрица управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации

1.1 ИУВ – высокая; УТМ – низкий; УУТ - низкий	**1.2** ИУВ – высокая; УТМ – средний; УУТ - средний	**1.3** ИУВ – высокая; УТМ – высокий; УУТ - высокий
2.1 ИУВ – средняя; УТМ – низкий; УУТ - низкий	**2.2** ИУВ – средняя; УТМ – средний; УУТ - средний	**2.3** ИУВ – средняя; УТМ – высокий; УУТ - высокий
3.1 ИУВ – низкая; УТМ – низкий; УУТ - низкий	**3.2** ИУВ – низкая; УТМ – средний; УУТ - средний	**3.3** 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	Общение	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 отождествлению 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

Продолжение табл. 7

1	2	3	4
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 брэндинг	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

Таблица 7 – 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	
Планирование использования производственных мощностей					Подготовка и проведение обучающих и формирующих личностные качества тренингов

Таблица 8 – Определение стимулирующей доплаты с учетом трудовых достижений работников

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 сотрудников и клиентов;** **- за собственность предприятия;** **-за контакты с внешней средой предприятия**	0,097 0,091 0,087	7 8 10	0,145 0,113 0,068	10 10 5	0,184 0,127 0,027	3 5 10
Количество человек в подчинении	0,065	6	0,055	4	0,011	2
Степень влияния на достижение целей предприятия	0,117	10	0,092	7	0,053	10
Способ расчета ИКТДР	$ИКТДР = \sum_{i=1}^{n} a_i g_i$					
Значение ИКТДР	8,208		6,788		6,438	
База, подлежащая индексированию на величину ИКТДР	Фонд потребления		Премиальный фонд		Фонд оплаты труда	

Рисунок 6 – Формирование стандарта управления человеческими ресурсами предприятия

Таблица 9 – Структура стандарта управления человеческими ресурсами предприятия

Раздел 1. Содержательный	Раздел 2. Описательный
Наименование профессии	Структурное подразделение
Код по МСКЗ	Направление деятельности
Квалификационный уровень	Требования практического опыта работы по профессии
Требования к сертификации	Должностные обязанности, регламентированность выполнения работы
Требуемый уровень профессионального образования и обучения	Перечень основных умений и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей на данном предприятии
Соответствие профессиональным стандартам (умение решать тот или иной вид задач)	Перечень знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей на данном предприятии
Соответствие образовательным стандартам	Личностные требования
Требования к состоянию здоровья	Требования к интенсивности умственных и физических усилий
Мотивационная восприимчивость	Ответственность работы