

нального управления этим особым уникальным видом ресурсов, представленного прошедшими специальную подготовку менеджерами по персоналу, а также в чрезвычайно слабой мотивируемости человеческих ресурсов, являющейся причиной низкой результативности управленческих воздействий и, следовательно, не достаточно высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Причины низкой мотивационной восприимчивости персонала отечественных предприятий имеют макроэкономическую природу и могут быть устранены в результате проведения глубоких и всесторонних преобразований, направленных на повышение уровня и качества жизни населения. Однако в современных условиях даже на микро уровне экономики представляется возможным повысить лояльность и толерантность человеческих ресурсов и разработать действенные методы и приемы, побуждающие персонал к более производительному труду. В этой связи крайне актуальной является анализ и оценка методов мотивационного воздействия на человеческие ресурсы.

Существует множество подходов к классификации методов мотивации. Наиболее распространенным является выделение административных, экономических и социально-психологических методов мотивации. Административные методы носят прямой характер воздействия на человека в организации, поскольку подразумевают обязательное исполнение приказов, указаний, распоряжений. Они ориентированы на такие мотивы, как чувство долга, стремление трудиться в определенной организации и т.д. С помощью экономических методов осуществляется процесс материально-го стимулирования.

Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника. С одной стороны, они направлены на формирование благоприятного морально-психологического климата, с другой – на раскрытие способностей и потенциала каждого работника.

В целях исследования нами была проанализирована мотивация работников металлургических предприятий, принадлежащих к различным социальным группам. В результате опроса было установлено, что мотивация, отражающая ценности рыночной экономики (усиление связи заработка с результатами работы), характерна для мужчин 25-39-летнего возраста. Молодежь придает большее значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40-49 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, следовательно, основная мотивационная потребность этой группы – безопасность и защищенность.

Более 40% опрошенных работников основного и вспомогательного производства ответили, что трудиться лучше и с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и отсутствии угрозы сокращения. Это не случайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

Общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности, особенно свойственные рабочим и служащим, начавшим свою трудовую деятельность при плановой экономике СССР.

Учитывая сложившуюся на предприятиях отрасли мотивационную среду, руководителям предприятий следует использовать в своей деятельности три основных фактора:

1) удовлетворение материальных потребностей, то есть экономическое стимулирование.

2) позитивные или негативные стимулы в зависимости от конкретной ситуации, связанной с мотивами безопасности, – сокращение штатов или, наоборот, удовлетворение потребности работников в уверенности в своей занятости на предприятии.

3) социальная адаптация, удовлетворение социальных потребностей и потребностей в причастности, уважении и самовыражении.

Технология создания мотивационного механизма должна включать в себя оценку факторов внутренней и внешней среды; моделирование перспектив развития мотивационной системы организации; отбор методов мотивационного воздействия; разработку рекомендаций по их использованию.

Работа представлена на Международную научную конференцию «Современные наукоемкие технологии», Испания (о. Тенерифе), 18-25 ноября 2011 г. Поступила в редакцию 14.11.2011.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Полева Н.А., Сироткина Н.В.

*Старооскольский технологический институт
(филиал) ФГАОУ ВПО «Национальный
исследовательский технологический университет
«МИСиС», Старый Оскол,
e-mail: otidel_aspirant@mail.ru*

Термин «человеческие ресурсы» заимствован из практики американской школы управления персоналом. В 70-е годы XX столетия в США в сфере управления персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы»

и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом». Понятие «человеческие ресурсы» отражает переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом, введение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Для современных российских предпринимателей концепция «человеческих ресурсов» интересна тем, что она делает большую ставку на дифференциацию работников в процессе труда, предоставляя им возможности для проявления инициативы и самостоятельности, условия для повышения квалификации путем профессиональной подготовки, удовлетворяя тем самым мотивационные потребности высшего порядка в самоуважении, самовыражении, власти и успехе. Наряду с этим широко применяется система участия работников в прибылях предприятия и получении дивидендов. Такой путь в наибольшей степени подходит современной России, так как приучает работников к ответственности и самостоятельности и в то же время заинтересовывает материально, заставляя совмещать свои личные цели с целями и задачами предприятия.

Современная политика управления человеческими ресурсами во многом основывается на само мотивации работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности. Поэтому основными факторами, побуждающими работника к активному труду, являются: признание профессиональных и деловых качеств работника, уважение окружающих, компетентность, самостоятельность в принятии решений, возможность профессионального и служебного роста, развитие работника как личности.

В настоящее время во многих российских организациях применяются западные методики оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Среди них особого внимания заслуживают:

1. Метод экспертных оценок, который заключается в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Данный метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективизма в оценках, связанного с межличностными отношениями в коллективе.

2. Метод бенчмаркинга, который заключается в том, что показатели деятельности служб

управления персоналом сравниваются с аналогичными данными других предприятий, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. Метод подсчета возврата (отдачи) инвестиций, согласно которому рассчитывается коэффициент возврата инвестиций по следующей формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{затраты}}{\text{затраты}} \cdot 100\%.$$

4. Метод Д. Филлипса, включающий в себя следующие основные этапы:

- оценка инвестиций в HR-подразделение путем деления расходов службы персонала на операционные расходы и (или) на количество работников;

- расчет коэффициента абсентеизма, путем суммирования числа прогулов и количества сотрудников, уволившихся неожиданно;

- расчет показателя удовлетворенности, путем количественного определения числа работников, удовлетворенных своей работой;

- расчет критерия, определяющего единство и согласие в организации.

5. Методика Д. Ульриха, основывающаяся на расчете пяти показателей оценки эффективности управления персоналом:

- показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;

- показатель скорости бизнес-процессов;

- расходы и иные результаты при проведении специальных программ (показатель аналогичный ROI);

- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;

- скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

В современных российских условиях все вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом. Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении, по нашему мнению, является метод оценки отдельных направлений мотивационной политики, позволяющий выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако предприятия различных форм собственности имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов. Поэтому общими критериями эффективности управления челове-

ческими ресурсами могут быть следующие показатели:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек производства продукции за счет затрат на персонал.

Таким образом, для оценки эффективности применяемых методов управления человеческим ресурсом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных меро-

приятий следует изменить подходы к осуществлению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полностью полагаться на расчетные показатели – неправильно. Необходим селекционный подход, позволяющий выявить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

Работа представлена на Международную научную конференцию «Наука и образование в современной России», Москва (Россия), 15-17 ноября, 2011 г. Поступила в редакцию 09.12.2011.