

# **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ВОСПРИИМЧИВОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**Таблица 1 – Эволюция представлений об управлении персоналом  
и человеческими ресурсами**

| <b>Годы</b>                      | <b>Концепция управления персоналом</b>                                       | <b>Модель работника</b>  | <b>Признаки управления персоналом</b>                                                                                                                                                                      | <b>Функции служб управления персоналом</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1885-1920</b>                 | 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                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1920-1950</b>                 | 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                                                                                                                            |
| <b>1950-1970</b>                 | Концепция организационного развития (Р. Лайкерст)                            | 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 |
| <b>1970 – по настоящее время</b> | 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 управлению 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



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 <sub>1</sub>                                                       | I <sub>2</sub> | I <sub>3</sub> | I <sub>4</sub> | I <sub>5</sub> | I <sub>6</sub> | I <sub>7</sub> | I <sub>8</sub> | I <sub>9</sub> | I <sub>10</sub> | I <sub>15</sub> |
| <b>Высокая (первый кластер)</b> | 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          |
| <b>Средняя (второй кластер)</b> | 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            |
| <b>Низкая (третий кластер)</b>  | 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                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>О.С.Виханский,<br/>А.Н. Наумов</b>            | 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 |
| <b>В.В. Адамчук</b>                              | Мотивация трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий                                                                                                               |
| <b>П.В. Журавлев</b>                             | Мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности                                                                                                              |
| <b>М. Мескон,<br/>М. Альберт,<br/>Ф. Хедоури</b> | Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации                                                                                                                             |
| <b>А.П. Егоршин</b>                              | Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей                                                                                                                                                                 |
| <b>А.Я. Кибанов</b>                              | Мотивация – внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности                                                       |
| <b>Н.А. Волгин,<br/>Ю.Г. Одегов</b>              | 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           |
| <b>И. Б. Дуракова,<br/>С. М. Талтынов</b>        | Мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов                                                                        |
| <b>Н.В. Сироткина,<br/>Н.А. Полева</b>           | Мотивация – это динамический процесс, управляющий поведением работника в организации, определяющий направленность, организованность, активность и устойчивость трудового поведения в зависимости от испытываемых работником потребностей    |

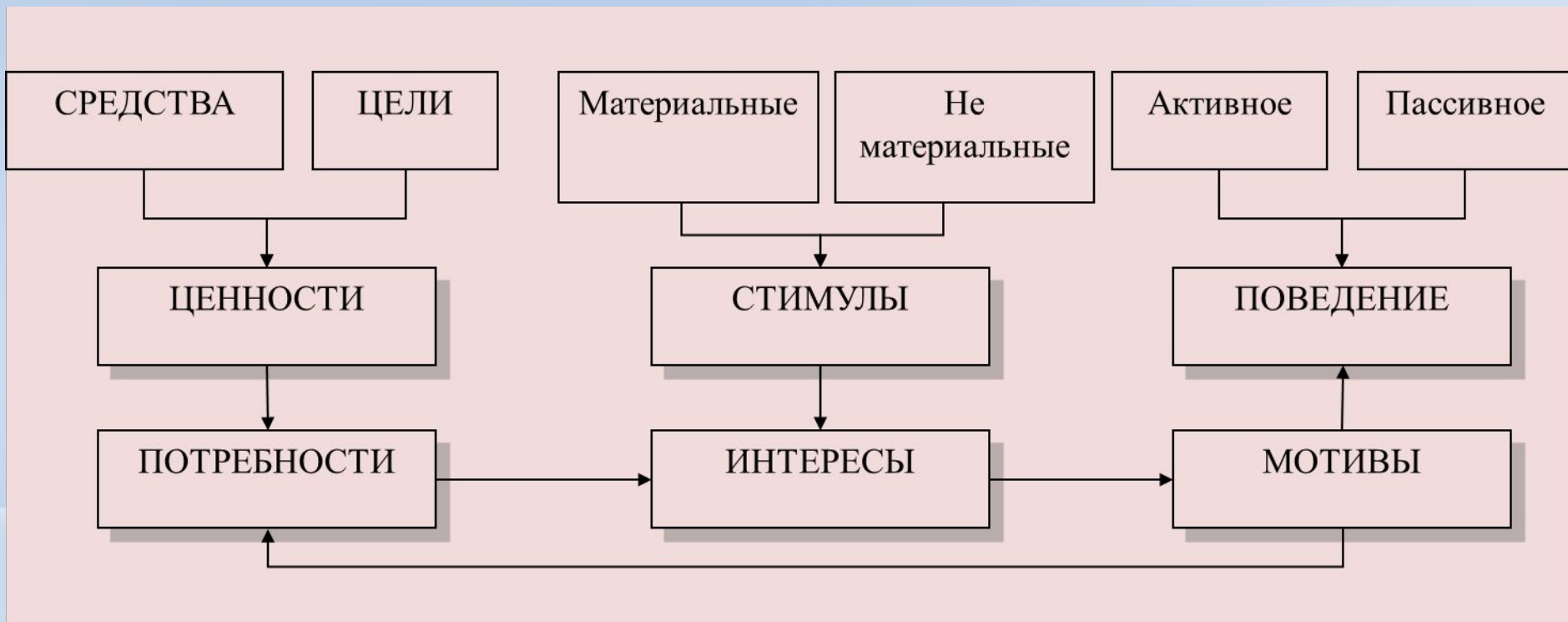


Рисунок 4 – Мотивационный механизм трудового поведения

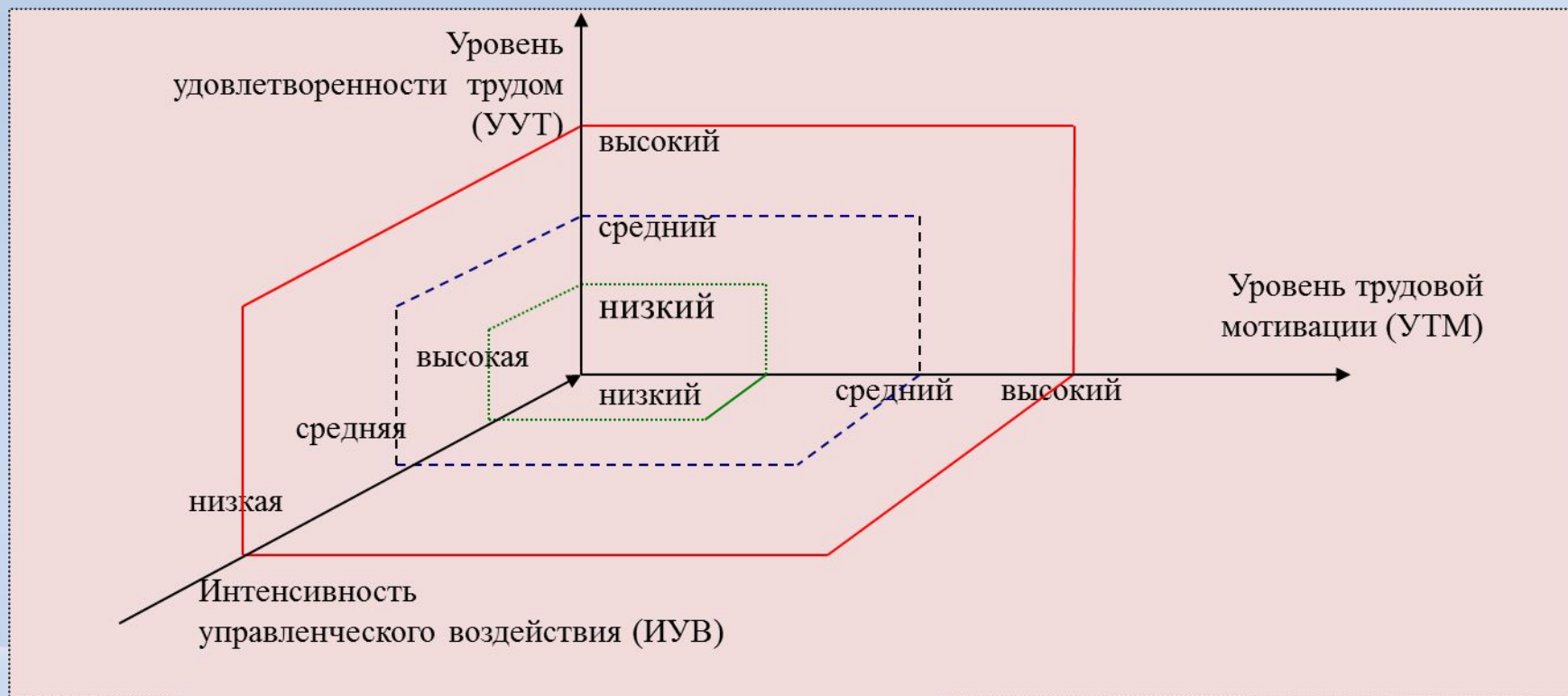


Рисунок 5 – Зависимость между интенсивностью управленческого воздействия, интенсивностью трудовой мотивации и уровнем удовлетворенности трудом

**Таблица 6 – Матрица управления человеческими ресурсами с учетом  
трудовой мотивации**

|                                                            |                                                              |                                                              |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>1.1</b><br>ИУВ – высокая; УТМ – низкий;<br>УУТ - низкий | <b>1.2</b><br>ИУВ – высокая; УТМ – средний;<br>УУТ - средний | <b>1.3</b><br>ИУВ – высокая; УТМ – высокий;<br>УУТ - высокий |
| <b>2.1</b><br>ИУВ – средняя; УТМ – низкий;<br>УУТ - низкий | <b>2.2</b><br>ИУВ – средняя; УТМ – средний;<br>УУТ - средний | <b>2.3</b><br>ИУВ – средняя; УТМ – высокий;<br>УУТ - высокий |
| <b>3.1</b><br>ИУВ – низкая; УТМ – низкий;<br>УУТ - низкий  | <b>3.2</b><br>ИУВ – низкая; УТМ – средний;<br>УУТ - средний  | <b>3.3</b><br>ИУВ – низкая; УТМ – высокий;<br>УУТ - высокий  |

где:

| <b>Ячейка</b> | <b>Ситуация<br/>возникновения</b>                                                                                                     | <b>Трудовая<br/>мотивация</b> | <b>Инструментарий<br/>управленческого<br/>воздействия</b>                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>      | <b>2</b>                                                                                                                              | <b>3</b>                      | <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>1.1.</b>   | 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     |
| <b>1.2.</b>   | 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 |

| 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»**

| <b>Блок 1.<br/>Производственный</b>                   | <b>Блок 2.<br/>Финансово-экономический</b>                  | <b>Блок 3.<br/>Социальный</b>                                           | <b>Блок 4.<br/>Совершенствование организационной структуры</b>                               | <b>Блок 5.<br/>Совершенствование кадровой политики</b>                  | <b>Блок 6.<br/>Создание благоприятного социально-психологического климата</b>            |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>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 |                                                             |                                                                         |                                                                                              |                                                                         |                                                                                          |

**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, $a_i$ |
| <b>Образование</b>                                                                                                                                        | 0,143                                 | 10            | 0,139            | 7             | 0,123             | 8             |
| <b>Опыт работы</b>                                                                                                                                        | 0,187                                 | 9             | 0,164            | 3             | 0,195             | 5             |
| <b>Умственные усилия</b>                                                                                                                                  | 0,092                                 | 10            | 0,077            | 9             | 0,062             | 7             |
| <b>Физические усилия</b>                                                                                                                                  | 0,048                                 | 3             | 0,055            | 2             | 0,072             | 8             |
| <b>Регламентируемость работы</b>                                                                                                                          | 0,073                                 | 8             | 0,092            | 8             | 0,146             | 10            |
| <b>Ответственность:</b><br>- за жизнь и здоровье сотрудников и клиентов;<br>- за собственность предприятия;<br>- за контакты с внешней средой предприятия | 0,097                                 | 7             | 0,145            | 10            | 0,184             | 3             |
|                                                                                                                                                           | 0,091                                 | 8             | 0,113            | 10            | 0,127             | 5             |
|                                                                                                                                                           | 0,087                                 | 10            | 0,068            | 5             | 0,027             | 10            |
| <b>Количество человек в подчинении</b>                                                                                                                    | 0,065                                 | 6             | 0,055            | 4             | 0,011             | 2             |
| <b>Степень влияния на достижение целей предприятия</b>                                                                                                    | 0,117                                 | 10            | 0,092            | 7             | 0,053             | 10            |
| <b>Способ расчета ИКТДР</b>                                                                                                                               | $\text{ИКТДР} = \sum_{i=1}^n a_i g_i$ |               |                  |               |                   |               |
| <b>Значение ИКТДР</b>                                                                                                                                     | 8,208                                 |               | 6,788            |               | 6,438             |               |
| <b>База, подлежащая индексированию на величину ИКТДР</b>                                                                                                  | Фонд потребления                      |               | Премияльный 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                                                                                        |