
СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.В. Сироткина,

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления организациями Воронежского государственного университета; docsnat@yandex.ru

В статье содержится обоснование перспективных направлений совершенствования управления человеческими ресурсами, которыми, по мнению автора, являются совершенствование мотивации и самомотивации работников; совершенствование организационной структуры предприятия; проведение процедуры деловой оценки и использование ее результатов в процессе подбора и расстановки человеческих ресурсов; осуществление инвестиций в персонал с целью получения более высокого эффекта и скорейшей отдачи вложенных средств по сравнению, например, с инвестициями в обновление основных производственных фондов.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление, мотивация, деловая оценка, инвестиции в человеческие ресурсы.

Современный уровень конкуренции на рынке продовольственных товаров требует от предприятий пищевой промышленности использования новых ресурсоемких и высокопроизводительных технологий, современного оборудования, а главное квалифицированных работников, способных осуществлять производство конкурентоспособной продукции с наиболее высоким экономическим эффектом.

Термин «человеческие ресурсы» заимствован из практики американской школы управления персоналом. В 70-ые 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, принятие новых положений и правил, введение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Для современных российских предпринимателей концепция «человечес-

ких 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. Такой путь в наибольшей степени подходит сегодняшней 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.

К сожалению, сегодня на большинстве предприятий пищевой промышленности преобладают работники с начальным профессиональным образованием, что является не достаточным образовательным уровнем для обеспечения завоевания предприятием конкурентных позиций на рынке. Удаленность промышленных объектов по переработке сельскохозяйственного сырья от областных центров и сравнительно не высокий уровень оплаты труда являются причинами, сдерживающими приток в отрасль высококвалифицированных кадров, располагающих современными знаниями и навыками.

Таким образом, перед современными промышленными предприятиями различной отраслевой принадлежности стоит проблема качественно-количественного дефицита рабочей силы, что определяет характер сложившейся к настоящему времени практики управления человеческими ресурсами и побуждает нас к научному поиску перспективных направлений решения этой проблемы.

Основными направлениями эффективного управления человеческими ресурсами в сложившейся ситуации являются: совершенствование мотивации и самомотивации работников; совершенствование организационной структуры предприятия; проведение процедуры деловой оценки и использование ее результатов в процессе подбора и расстановки человеческих ресурсов; осуществление инвестиций в персонал с целью получения более высокого эффекта и скорейшей отдачи вложенных средств по сравнению, например, с инвестициями в обновление основных производственных фондов. Рассмотрим перечисленные направления.

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 материального 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 данного исследования нами была исследована мотивация работников предприятий масложировой промышленности, принадлежащих к различным социальным группам (табл. 1).

Таблица 1

Мотивация труда работников заводов растительных масел
масложировой промышленности Воронежской области

Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
Оплата труда и перспективы ее роста	Рабочие основного производства 25-30 лет, стаж работы на предприятии 3-4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие-технологи, мужчины и женщины 25-29 и 40-49 лет
Отсутствие угрозы сокращения	Рабочие-технологи, женщины 40-49 лет и более, стаж работы на предприятии более 10 лет
Зависимость роста оплаты труда от результатов работы	Рабочие основного производства, мужчины 25-39 лет, стаж работы на предприятии 10-15 лет
Развитие творческого потенциала	Лаборанты, контролеры, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2 лет
Улучшение условий труда	Работники основного и вспомогательного производства, мужчины 25-29 лет, стаж работы 3-4 года
Возможность обучения, повышения квалификации, карьерного роста и развития	Рабочие-технологи, мужчины и женщины 25-29 и 40-49 лет, стаж работы на предприятии свыше 3 лет

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая ценности рыночной экономики (усиление связи заработка с результатами работы), характерна для мужчин 25-39-летнего возраста. Молодые люди придают 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. Значимость этого показателя для большого числа опрошенных работников объясняется ростом безработицы, который наблюдается в нашей стране с середины прошлого года вследствие мирового экономического кризиса.

Исследования, проведенные автором в течение 2001-2008 годов на

предприятиях масложировой промышленности Воронежской области, показывают, что 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 более двадцати лет назад в условиях плановой экономики.

Учитывая сложившуюся на предприятиях отрасли мотивационную среду, руководителям предприятий масложировой промышленности 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 на предприятиях масложировой промышленности должна включать в себя оценку факторов внутренней и внешней среды; моделирование перспектив развития мотивационной системы организации; отбор методов мотивационного воздействия; разработка рекомендаций по их использованию.

Опыт функционирования предприятий масложировой промышленности Воронежской области свидетельствует о том, что предприятия, наиболее эффективно управляющие человеческими ресурсами, достигают более высокого финансового роста в отличие от своих конкурентов. Новшества и передовые технологии в работе с персоналом выводят службу управления персоналом в один ряд с другими основными отделами и подразделениями организации. Перспективная структура службы управления человеческими ресурсами, по нашему мнению, должна выглядеть, как показано на рис. 1.

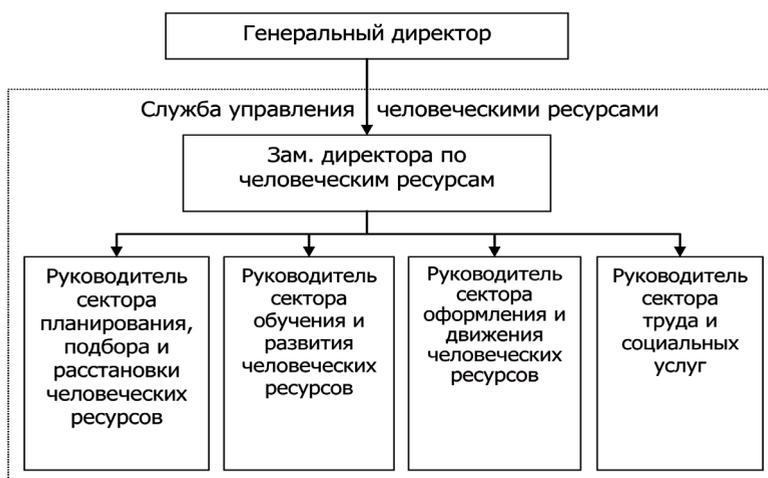


Рис. 1. Перспективная структура службы управления человеческими ресурсами промышленного предприятия

Мы видим, что замдиректора по человеческим ресурсам возглавляет службу управления человеческими ресурсами и находится в прямом подчинении генерального директора. По сути, замдиректора по человеческим ресурсам выступает в роли консультанта по стратегическим вопросам, напрямую связанным с развитием организации. При разработке стратегии компании его мнение на высшем уровне управления является одним из ключевых. В подчинении менеджера по человеческим ресурсам находятся руководители службы управления человеческими ресурсами, отвечающие за подбор и расстановку кадров, профессиональный рост и развитие, оказание социальных услуг персоналу предприятия и выполняющие другие функции управления.

Входящие в состав службы человеческих ресурсов отделы должны заниматься организацией системы управления и реализацией приоритетных направлений управленческой деятельности. На сегодняшний день основными функциями службы управления человеческими ресурсами на предприятиях отрасли должны стать:

1. Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах.
2. Перемещение и увольнение работников.
3. Формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам.
4. Обучение человеческих ресурсов.
5. Участие в деловой оценке человеческих ресурсов и мероприятиях по ее итогам.

Служба управления человеческими ресурсами является функциональной и имеет собственную иерархию должностей. Она не участвует в управлении основной деятельностью работников, ее задача заключается в решении кадровых вопросов и помощи высшему руководству в достижении общих целей предприятия.

Основная задача руководителя службы управления человеческими ресурсами заключается в контроле за деятельностью подчиняющихся ему отделов и подразделений. Мы считаем, что эту должность должны занимать молодые, энергичные люди в возрасте до 40 лет, обладающие гибким прогрессивным мышлением.

Среди всех направлений повышения эффективности управления человеческими ресурсами наиболее актуальным является усиление взаимосвязи заработной платы с основными показателями результативности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также деловая оценка человеческих ресурсов (см. табл. 2). На протяжении последних лет в экономике нашей страны отмечался не обоснованно высокий рост заработной платы, опережающий темпы роста производительности труда и объемы выпускаемой продукции. Сохранение данной тенденции может привести к снижению заинтересованности работников в результатах своего труда, а значит, к ухудшению качества выпускаемой продукции и снижению объемов ее производства.

**Программа совершенствования управления
человеческими ресурсами**

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 в коллективе
Нивелирование влияния внешней среды	Планирование источников финансирования	Совершенствование качества трудовой жизни	Совершенствование структуры аппарата управления	Создание службы по управлению человеческими ресурсами	Профилактика конфликтов Обеспечение психологической совместимости работников
Разработка производственной программы	Минимизация издержек	Совершенствование условий труда Деловая оценка человеческих ресурсов	Совершенствование системы соподчиненности	Совершенствование работы по подбору и расстановке человеческих ресурсов	Подготовка тренингов
Планирование использования производственных мощностей					

В настоящее время для повышения эффективности оплаты труда и для усиления взаимосвязи оплаты труда с качественными и количественными показателями деятельности предприятия мы предлагаем осуществлять формирование фонда заработной платы на основе следующих принципов:

- распределение по количеству и качеству труда;
- материальная заинтересованность в высоких конечных результатах труда;
- сочетание индивидуальных интересов с коллективными на основе развития коллективных и арендных форм организации труда;
- постоянное повышение реальной заработной платы рабочих и служащих;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с увеличением его оплаты;
- сочетание централизованного регулирования заработной платы с самостоятельностью предприятий.

Деловая оценка работников представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. Задача деловой оценки персонала состоит в выявлении его трудового потенциала, в определении степени его использования, в установлении соответствия работников занимаемым должностям или их готовности занять конкретные должности, в том, чтобы охарактеризовать эффективность деятельности работников и их ценность для организации.

Деловая оценка позволяет руководителям получить объективные данные о сотруднике, а также понять его личные ожидания от процесса труда и уровня материального вознаграждения и найти способы эффективного взаимодействия между конкретным работником и руководством компании.

Деловая оценка позволяет получить общее представление об эффективности управления человеческими ресурсами. Количественные результаты оценки эффективности затрат на управление человеческими ресурсами могут

быть получены с помощью экономико-математического моделирования.

Процесс построения имитационной модели инвестиционной программы управления и обучения человеческих ресурсов требует подготовительной работы по сбору и анализу исходных данных, а для разработки и запуска модели необходимо выполнение следующих действий:

1. Ввести исходные данные для построения модели.
2. Определить потребности в финансировании.
3. Разработать стратегию финансирования.
4. Провести анализ финансовых результатов.
5. Создать и экспортировать бизнес-план инвестиционной программы в виде итоговых таблиц и документов.
6. Провести проверки введенных данных.

Имитационное моделирование инвестиционной программы развития человеческих ресурсов было проведено на примере ОАО «Евдаковский МЖК». Результаты моделирования работы инвестиционной программы в системе Project Expert 7.0 были получены после пересчета параметров модели с помощью специальных разделов «Результаты», «Анализ проекта» и «Актуализация».

Задача исследования заключалась в разработке модели, позволяющей оценить эффективность затрат на обучение персонала и возможность роста доходности исследуемого предприятия, вследствие инвестиций в человеческие ресурсы. Расчеты показали, что инвестиции в человеческие ресурсы в объеме 12 млн. р. окупаются в течение 6 месяцев и приносят доход около 40 млн. р. (рис. 2).

Из рис. 2 следует, что для проекта длительностью 12 месяцев (краткосрочный) были проведены расчеты эффективности инвестиций. Для ставки дисконтирования в 6% период окупаемости и дисконтный период окупаемости равны и составляют шесть месяцев, что полностью соответствует установленному критерию по сроку окупаемости проекта. Чистый приведенный доход составляет 51 305,3 тыс. рублей, индекс прибыльности 3,69 от вложенной первоначально (12 000 000 рублей) суммы инвестиций в развитие человеческих ресурсов ОАО «Евдаковский МЖК».



Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	6,00	3,00
Период окупаемости - РВ, мес.	6	6
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	6	6
Средняя норма рентабельности - ARR, %	380,68	380,21
Чистый приведенный доход - NPV	51 305 359	1 806 080
Индекс прибыльности - PI	3,69	3,74
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	1 387,00	1 383,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	289,44	284,62

Рис. 2. Эффективность инвестиций в человеческие ресурсы ОАО «Евдаковский МЖК»

Таким образом, проблема повышения эффективности управления человеческими ресурсами является тождественной проблеме обеспечения роста эффективности производственно-хозяйственной деятельности современного промышленного предприятия. Решение данной проблемы обеспечивается путем комплексного и последовательного совершенствования мотивации и самомотивации работников; реинжиниринга организационной структуры предприятия; проведения процедуры деловой оценки и использования ее результатов в процессе подбора и расстановки человеческих ресурсов; осуществление инвестиций в человеческие ресурсы.

Список источников

1. Сироткина, Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика [Текст] / Н. В. Сироткина. Воронеж: ВИИС, 2008. – 377 с.
2. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 248 с.

MODERN ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

N.V. Sirotkina,

Dr.Sc. Of Economy, Professor of the Chair of Economy and Management of Organizations of Voronezh State University,
docsnat@yandex.ru

In article the substantiation of perspective directions of perfection of management human resources which, according to the author, are perfection of motivation and self motivation workers contains; perfection of organizational structure of the enterprise; carrying out process a business estimation and use of its results in the course of selection and arrangement of human resources; realization of investments into the personnel for the purpose of reception of higher effect and the prompt return of the enclosed means in comparison, for example, with investments into updating of the basic production assets.

Keywords: human resources, management, motivation, business estimation, investments into human resources