

Чекмарев О.П. Управление человеческими ресурсами на базе концепции личных издержек//Известия Санкт-Петербургского Государственного Аграрного Университета. - СПб.: СПбГАУ, №13, 2009, с.92-96 (журнал рекомендованный ВАК)

Электронная версия материала скачана с сайта: <http://motivtrud.ru> и предназначена только для индивидуального ознакомления, после чего файл должен быть удален. При заимствовании материалов ссылка на первоисточник и сайт обязательны.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА БАЗЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИЧНЫХ ИЗДЕРЖЕК

Управление человеческими ресурсами, мотивация, условия труда, личные издержки, эффективность труда

В настоящее время под человеческими ресурсами принято понимать совокупность количественных и качественных характеристик человека, определяющих эффективность его работы. К основным составным элементам человеческих ресурсов относят: здоровье, творческие и коммуникативные способности, ценностные ориентации и мотивированность человека (нравственность, активность, организованность), образование, профессионализм и ресурсы рабочего времени[2, С.25-27; 6, С. 10].

Управление человеческими ресурсами (УЧР) является относительно новым направлением менеджмента, пришедшем на смену теории управления персоналом, общепризнанными особенностями которого являются:

- управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе;
- нацеленность на решение стратегических задач управления работниками, а не оперативных;
- наделение дополнительными полномочиями в области кадровой политики линейных менеджеров, более детальное рассмотрение вопросов, связанных с горизонтальными связями в организации;
- переориентация системы управления на индивидуальную работу с персоналом;
- обращение интересов кадрового менеджмента прежде всего на работу с управленческим звеном[1, С. 34-35; 7].

Вместе с тем, при использовании теорий управления человеческими ресурсами на практике возникает ряд методологических проблем, которые главным образом сводятся к следующему:

- отсутствует единая концепция на базе которой строится методология управления человеческими ресурсами;
- нет однозначных выводов об улучшении морально-психологического климата в коллективах, где внедряется данная система отношений;
- применяемые методики, хоть и исходят из индивидуального подхода к работнику, но не позволяют в полной мере реализовать его, так как в основе своей, как было отмечено, отталкиваются от корпоративных интересов, а не от интересов работников.

Результатом этих недостатков является не в полной мере реализуемый потенциал эффективности работы (производительности труда).

На взгляд автора, основной проблемой современных теорий управления человеческими ресурсами является отход их от понимания того, что эффективная деятельность не возможна без такого ключевого фактора как индивидуальная мотивация к работе. Большинство существующих теорий мотивации, а вслед за ними и методик УЧР акцентируют внимание на существовании какой либо усредненной структуры мотивации тех или иных групп работников. Такой подход приводит к формированию общих принципов мотивации персонала в рамках организации, которые одинаковым образом применяются ко всем членам организации или в лучшем случае к определенным категориям работников.

В реальности же, несмотря на наличие определенных приоритетов в ценностных ориентациях людей, принадлежащих разным социальным группам (пол, возраст, род деятельности и пр.), их детальное исследование выявляет наличие сильной дифференциации по степени выраженности у них большинства мотиваторов.

Таким образом, дальнейший рост эффективности труда связан прежде всего с тем, насколько удастся адаптировать общую систему управления человеческими ресурсами к запросам отдельного работника. В решении данного во-

проса, как представляется, целесообразно использовать положения концепции личных издержек. В данном случае под личными издержками понимается уровень ограничений, накладываемых на работника в процессе выполнения им трудовых обязанностей [7]. Чем выше уровень данных ограничений, тем выше его личные издержки.

С точки зрения мотивации труда, суть данной концепции сводится к тому, что роста эффективности работы сотрудника с позиций фирмы можно добиться двумя путями:

А) Компенсационный путь, при котором происходит снижение значимых для работника издержек за счет роста малозначимых в максимально возможном соотношении. В этом случае работник будет движим мотивацией достижения (т.е. «действует таким образом, чтобы его ожидания в действительности стали реальностью») и его самоотдача в процессе деятельности достигает максимального выражения. Поэтому когда процесс или результат подобно мотивированной деятельности важен для организации (коррелирует с ее целями), то именно данный путь повышения эффективности должен быть взят за основу.

Б) Путь угрозы применения санкций. Если рассматривать человека на рабочем месте, то можно заметить, что цели или повседневные задачи организации, спектр должностных обязанностей или особенности организации труда могут идти в разрез с целями или ведущими мотивами работника (что хочу, то делать не надо, а что нужно – я не хочу). Если потеря удовлетворенности работника при применении санкций за бездействие больше, чем при осуществлении деятельности, то возникает мотивация избегания (ситуация, когда ожидаемое изменение в состоянии носит негативный для работника характер, в связи с чем «человек пытается предотвратить реализацию своих ожиданий»).

Ситуация в сравнении с описанной в п.А меняется на противоположную. Если раньше целью было постоянное увеличение удовлетворенности, то теперь основной задачей будет являться минимизация ее потерь. Действие, которое осуществляется только ради уменьшения негативных последствий, и которое само по себе приводит к росту неудовлетворенности, не может быть исполнено

с полной отдачей, его эффективность неминуемо падает. Тем не менее, подобное ограничение, накладываемое на поведение отдельного работника, позволяет фирме направить его деятельность в необходимое русло.

Таким образом, в условиях отсутствия возможностей применения компенсационного механизма единственный путь повышения эффективности работы с точки зрения организации является угрозой применения санкций. Причем последние должны быть представлены потенциальным ростом наиболее значимых для человека личных издержек.

Тем не менее, второй путь повышения эффективности является менее эффективным, так как снижается потенциально возможный конечный результат мотивационных мероприятий и растут расходы по сдерживанию негативного поведения со стороны работника.

Исходя из приведенных рассуждений, основной задачей при УЧР является создание таких индивидуальных мотиваторов для работника, которые при имеющихся ограничениях давали бы максимальный прирост эффективности его работы. Роль УЧР в данном случае преобразуется в нахождение компромисса между интересами работника, организации и имеющимися у них ограничениями (рис. 1).

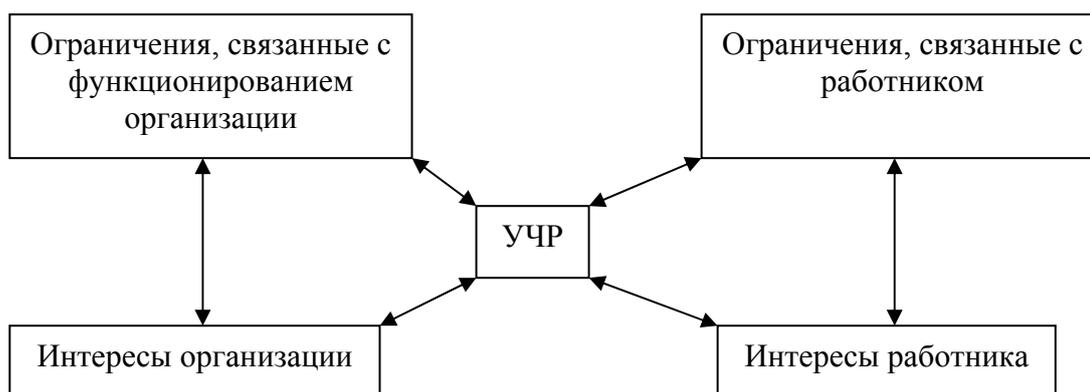


Рис. 1. Значение УЧР в деятельности фирмы

Безусловно, что идея соответствия интересов работника и организации не нова. Однако у концепции личных издержек есть преимущество в связи с нали-

чием в ее составе компенсационного механизма достижения данного соответствия и нацеленности на выявление индивидуальных предпочтений и возможностей работника. Кроме того данная концепция обладает встроенным аппаратом анализа динамики мотивационных установок персонала.

Идея применения концепции личных издержек в УЧР заключается в создании максимально возможной степени вариаций условий труда работника (уровня личных издержек) на его рабочем месте. Важнейшую роль при этом играет высшее звено управления. Дело в том, что очень многие из имеющихся на рабочем месте ограничений непосредственно связаны с особенностями организации труда, документооборота, коммуникаций, регламентами стимулирования труда, которые принимаются топ менеджментом, но не являются критически важными для эффективной работы.

Так М. Армстронг отмечает, что в процессе трудовой деятельности к работнику должны применяться те требования к компетенции и методикам исполнения заданий, которые доказав свою эффективность исходя из опыта передовых работников образовали некие корпоративные стандарты [1, С. 277-279]. Подобная практика, несмотря на кажущуюся адекватность, на наш взгляд обладает явным изъяном, связанным с тем, что различные работники обладают различными интересами и возможностями, а следовательно применение единого стандарта будет мешать в полном объеме реализовать имеющийся у человека потенциал. Психологи уже давно подмечали, что разным индивидам для максимизации проявления своего продуктивного потенциала требуются различные условия. При этом, продуктивность работы может не зависеть даже от типа нервной системы человека [4; 5].

О существовании излишних ограничений условий труда свидетельствуют и результаты некоторых исследований. Так, исследование «Гибкий рабочий график в Европе и в России» («Flexible Working in Europe and Russia»), проведенное компанией Avaya (выборка 3000 тыс. работников Европы и РФ) [3], показало следующее. Лишь 17% европейских и российских компаний предоставляют всем сотрудникам возможность работать по гибкому графику и это

при этом, что 94% работников хотели бы иметь гибкий рабочий график. Вместе с тем 35% тех, кто работает в компаниях без возможности гибкого графика, считают, что у их работодателей есть необходимые технологии для его организации, но они предпочитают ими не пользоваться. С позиций же работодателей могли бы предложить гибкий график работы 57% малого и среднего бизнеса и 74% крупного.

Таким образом, при управлении человеческими ресурсами, в задачи управляющих каждого из уровней входит решение двух групп проблем:

А) Определение наиболее общих рамочных условий функционирования и мотивации труда в вверенных им подразделениях;

Б) Применение индивидуальной системы мотивации по различным направлениям деятельности непосредственных подчиненных в отведенных вышестоящим руководством рамках.

Гибкость условий труда является ключевым обстоятельством надлежащего применения концепции личных издержек и может достигаться следующими путями:

- изменение сроков и периодичности мероприятий (времени работы, контроля)
- перераспределение функций в рамках должности
- расширение спектра обязанностей (затрагивание смежных должностей)
- наделение специальными полномочиями (передача полномочий и ответственности) или передача работнику всего направления деятельности
- смена должности (горизонтальная или вертикальная)
- применение гибких форм оплаты труда
- изменение уровня отношений с работником (опека, личный контакт, признание и пр.)
- обучение и информирование
- изменение системы коммуникаций и документооборота.

Безусловно, что большинство из данных мероприятий требуют определенных издержек. Поэтому нужно четко соразмерять их с возможными поло-

жительными эффектами, связанными с ростом производительности труда работника, в необходимых случаях переходя от компенсационного механизма к использованию угрозы санкций.

Концепция личных издержек позволяет по новому взглянуть и на систему управления человеческими ресурсами, центральное место в которой должна занять мотивация трудовой деятельности (рис. 2.).

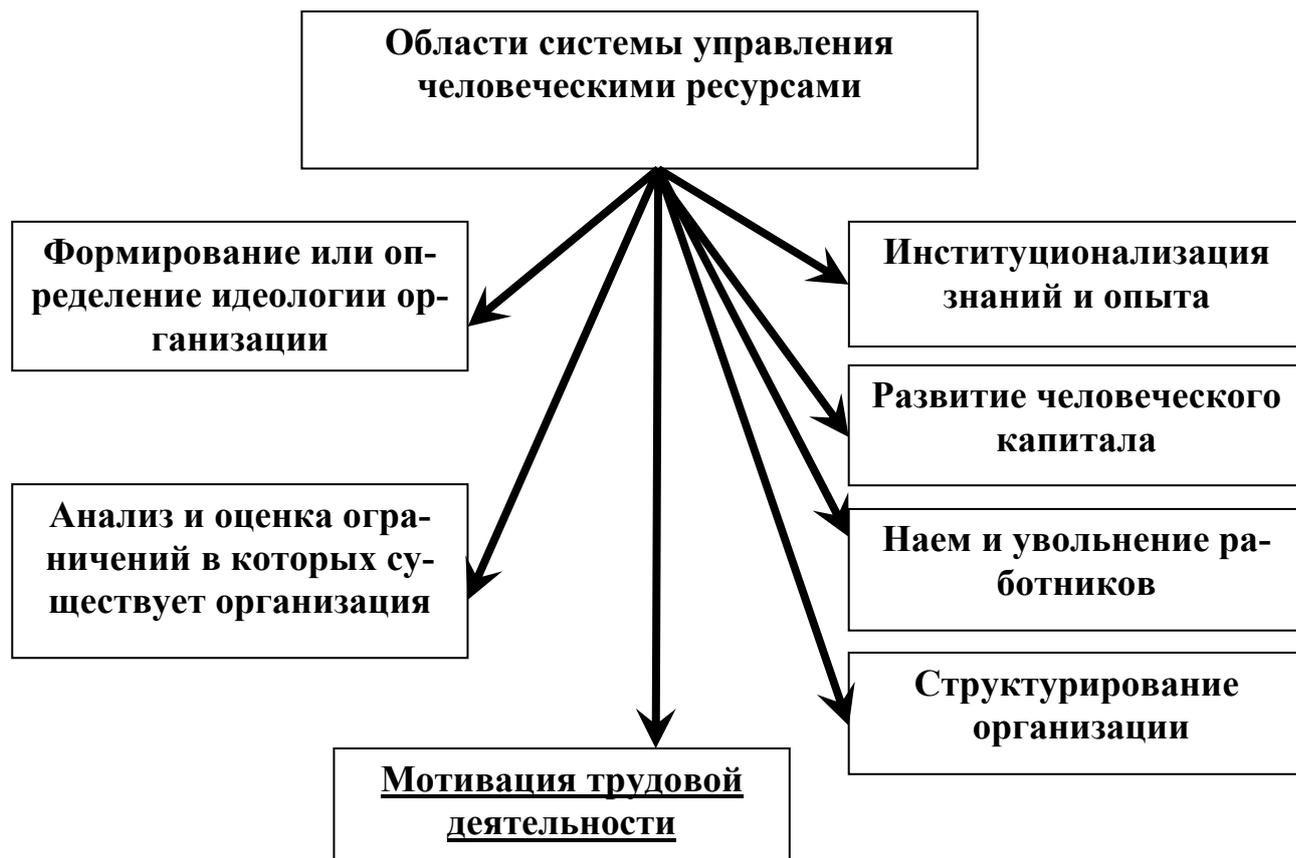


Рис. 2. Элементы системы УЧР

В основу классификации здесь заложен временной аспект, хотя естественно, что все элементы системы УЧР взаимосвязаны друг с другом и при формировании каждого из них могут быть использованы мотивационные подходы. Тем не менее, с некоторой долей условности можно говорить о том, что формирование идеологии и оценка ограничений, связаны с констатацией сложившегося положения вещей. Мотивация трудовой деятельности главным образом направлена на обеспечение эффективной работы в настоящее время для реше-

ния оперативных и стратегических задач. Институционализация знаний, развитие человеческого капитала, процедуры изменения численности рабочей силы и структурирование организации обращены на оптимизацию и стабильное функционирование фирмы в будущем.

При этом, нужно отметить, что применение концепции личных издержек предполагает расширение содержания понятия мотивация трудовой деятельности. В него включаются те компоненты, которые в стандартных схемах систем УЧР и управления персоналом рассматривались как самостоятельные элементы.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности в узком смысле может быть представлена состоящей из следующих основных компонентов:

1. Система материального стимулирования

2. Система нематериального стимулирования

➤ Система организации труда

- Структурирование организации
- Регламентация работы
- Контроль и оценка работы
- Управление рабочим временем и отдыхом
- Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания

➤ Система управления карьерой

➤ Система наделения полномочиями и ответственностью

➤ Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.)

Кроме того, мотивация в широком смысле будет включать в себя и другие компоненты, отмеченные на рис. 2 и способные оказать влияние на структуру личных издержек работника.

Последовательность применения концепции личных издержек в процессах мотивации трудовой деятельности работника может быть представлена следующими этапами:

1. Постулирование целей организации и основных функций рабочего места.
2. Анализ рабочего места и его потенциальной гибкости см. пример в табл. 1).

Таблица 1.

Анализ рабочего места (выписка)*

Функции (столбец ступеней)	Задачи (столбец обучений)	Контролируемые элементы (столбец ключевых характеристик)	Уровень ЛИ
Обеспечение проведения промежуточной аттестации студентов (сессий)	Сбор ведомостей от преподавателей и проверка качества их заполнения	Наличие и качество заполнения ведомостей	Приемные часы должны совпадать с часами занятий или обеспечено участие 3-х лиц Требует взаимодействия, имеется зависимость от ППС Самостоятельность организации высокая Издержки достижения результата (ИДР) низкие-средние Контроль м.б. гибким
	Занесение оценок в сводную ведомость (в электронном виде) по результатам зачетов и экзаменов на основании экзаменационных ведомостей	В 5-тидневный срок после сдачи ведомости в деканат Поддержание базы данных в актуальном состоянии	Время и место работы м.б. гибкими Самостоятельность высокая Рутинная работа ИДР низкие Контроль м.б. гибким

*Модификация системы разложения работы на составные части по Армстронгу М., 2008. – С.301

3. Анализ личных издержек работника с определением значимости отдельных условий труда

4. Сопоставление рабочего места с возможностями и запросами работника с точки зрения компетентности и уровня личных издержек и выявление потенциала применения компенсационных механизмов (табл. 2)

Таблица 2.

Элементы сопоставления рабочего места с возможностями
и запросами человека

№ п/п*	Направление	Срез работы	Особенности человека
1	Знания, умения, опыт, квалификация	Какие профессиональные и социальные знания, умения и опыт необходимы для выполнения данной работы	Какими знаниями, умениями, опытом обладает человек
2	Поведение	Какие черты поведения (характера) необходимы для выполнения данной работы	Какие устойчивые черты поведения (характера) имеет человек
3	Уровень личных издержек	Какие личные издержки придется понести, а уровень каких может быть снижен на рабочем месте с учетом возможностей модификации в его рамках	Какие ЛИ человек готов нести и на каком уровне и какие издержки хотел бы снизить (какие потребности удовлетворить)

*П. 1 и 2 - это требования и фактическая характеристика компетентности человека

П. 3 – это издержки и выгоды, которые понесет человек, работая на данном месте

5. Проверка выбранных условий труда на соответствие условиям труда других сотрудников

6. При необходимости применение подхода с угрозой санкций или принятие решения о смене сотрудником рабочего места и в крайнем случае – увольнении.

Исходя из приведенных рассуждений, концепция личных издержек может рассматриваться как методологическая основа процессов управления человеческими ресурсами организации. Ее использование создает возможности для максимально возможного проявления сотрудником мотивации достижения, как наиболее продуктивной формы побуждения к деятельности, что создает основу для повышения эффективности труда.

В тоже время концепция личных издержек позволяет включить в анализ мотивации и имеющиеся у организации или ее подразделения ограничения, что позволяет не отрываясь от реальных условий хозяйственной деятельности добиться максимально возможного результата от использования человеческих ресурсов.

Тем не менее, остается еще достаточно много вопросов связанных с практическим применением данной концепции. К основным из них относятся:

1. Методология определения уровня личных издержек и особенно степени их значимости для человека, перевод их в сопоставимые количественные показатели.
2. Создание рабочей модели достижения соответствия модифицированных рабочих мест отдельных сотрудников при взаимозависимости выполняемых ими функций.
3. Обеспечение справедливости в области распределения не только материальных стимулов, но и нематериальных вознаграждений.
4. Создание в коллективе атмосферы толерантности к запросам и возможностям каждого из его членов.

Литература

1. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008. – 832с.

2. **Генкин Б.М.** Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
3. **Гибкий рабочий график в Европе и в России.** – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>
4. **Климов Е.А.** Индивидуальный стиль деятельности. // Психология индивидуальных различий. - М., 1982, с.74-77
5. **Теплов Б.М.** Типологические свойства нервной системы и их значение для психологии. // Психология индивидуальных различий. - М., 1982, с.32-38
6. **Травин В.В., Дятлов В.А.** Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
7. **Управление персоналом: Учебник для вузов** /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
8. **Чекмарев О.П.** Теоретические основы концепции личных издержек. – СПб.: Изд. Политех. Ун-та, 2008. – 184с.

О.П. Чекмарев

Управление человеческими ресурсами на базе концепции личных издержек

Предметом изучения настоящей статьи является применение концепции личных издержек в управлении человеческими ресурсами. Выявлено, что повышение эффективности работы может достигаться двумя путями: применении компенсационного подхода и угрозой применения санкций. Доказана целесообразность повышения гибкости рабочего места как фактора повышения эффективности труда. Представлена схема мотивации сотрудников организаций на основе концепции личных издержек.

O.P. Chekmarev

Human resources management on the basis of the concept of personal costs

Subject of studying of present article is application of the concept of personal costs in human resources management. It is revealed, that overall performance increase can be reached by two ways: application of the compensatory approach and threat of application of sanctions. The expediency of increase of flexibility of a workplace as factor of increase of efficiency of work is proved. The scheme of motivation of employees of the organisations on the basis of the concept personal costs is presented.