

Согачева Ольга Валерьевна
кандидат экономических наук
доцент кафедры региональной экономики
и менеджмента Юго-Западного
государственного университета
sogachova@mail.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И МОТИВАЦИОННЫХ УСТАНОВОК КОЛЛЕКТИВА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье проанализированы проблемы в области управления персоналом предприятия; определены методы воздействия, имеющиеся в арсенале современного менеджмента, на трудовой коллектив. Рассмотрено понятие мотивации, мотивационных установок и ценностных ориентаций трудового коллектива; проанализировано различие понятий мотив и мотивационная установка. Практическим (прикладным) аспектом в исследовании является то, что на примере конкретного предприятия с помощью современного методологического инструментария определена мотивационная направленность персонала, сила мотивации и выявлены направления совершенствования работы по стимулированию работников предприятия.

Ключевые слова: персонал предприятия; управление персоналом; коллектив; ценностные ориентации; мотивация; мотивационная установка; мотивационная направленность; система менеджмента.

В настоящее время многие руководители организаций недооценивают значение методов управления персоналом и мотивацией работников, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда. Основной целью деятельности любой организации является привлечение и максимизация прибыли. Для обеспечения этой цели руководители организаций должны воздействовать на персонал различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию. Таким образом, эффективное управление персо-

Olga V. Sogacheva
candidate of the economic Sciences,
associate professor Department of
regional economics and management,
South-West State University
sogachova@mail.ru

THE METHODOLOGICAL APPROACH TO THE MANAGEMENT PERSONNEL OF THE ENTERPRISE: THE IDENTIFICATION OF VALUE ORIENTATIONS AND MOTIVATIONAL ATTITUDES OF STAFF IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Annotation. The paper studies the problem in the field of personnel management of the enterprise; defines methods of influence in the arsenal of modern management to the employees. The concept of motivation, motivation and value orientations of the personnel is considered; the difference between the concepts motive and motivational setting is analyzed. Practical (applied) aspect of the study is that on the example of a particular company with modern methodological tools the motivational orientation of staff, motivating force are defined and areas of improvement works to encourage employees are identified.

Keywords: personnel of the enterprise; personnel management; staff; value orientations; motivation; motivational setting; motivational orientation; management system.

налом становится одной из важнейших задач для руководства российских организаций в современных условиях. Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства мотивации как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились. Все это делает актуальным основательное изучение и внедрение современных методов управления персоналом и мотивации труда работников в организации [7].

Правильно организованная система мотивации персонала позволит систематизировать и унифицировать бизнес-процессы, что обеспечит повышение эффективности деятельности предприятия в целом [1; 2].

Ценностные ориентации коллектива представляют собой направленность выбора варианта поведения в социальной среде. Ценностные ориентации объединяют лежащие в основе поведения человека потребности, способы их осуществления в реальной действительности. Мотивационная установка представляет собой постоянно существующее психологическое состояние, побуждающее на достижение тех или иных целей. Формирование мотивационной установки – это формирование потенциальной, отсроченной мотивации. Мотивационная установка проявляется в нескольких формах: в виде принятого задания, взятого обязательства, данного обещания. Эти виды мотивационных установок необходимо развивать в организации, поскольку они являются основой благоприятного мотивационного климата и корпоративной культуры. Отличие мотивационной установки от мотива заключается в том, что при удовлетворении потребности мотив теряет свою актуальность и силу, а мотивационная установка, оставаясь в долговременной памяти, может использоваться многократно. Мотивационная установка обладает долгосрочным побуждающим эффектом, в то время как мотивы – лишь оперативным эффектом. Учитывая это, важнейшей задачей менеджмента организации является формирование у подчиненных именно долгосрочных мотивационных установок, наце-

ливающих работников на стабильную эффективную работу в течение длительного периода [3; 5; 6].

В настоящее время существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает поведение человека на предприятии. Для определения типологии трудовой мотивации было проведено анкетирование работников структурного подразделения предприятия ОАО «Электроагрегат». Данная методика была разработана Кибановым А.Я. [4], который активно занимается изучением проблемы управления персоналом предприятия. Выбранная методика позволит выявить ценностную ориентацию коллектива, силу мотивации, направленность мотивации, направления совершенствования работы по стимулированию работников.

Анкета исследования трудовой деятельности приводится в таблице 1. Данная анкета была заполнена 10 работниками подразделения, в возрасте от 30 до 40 лет, имеющими высшее образование и стаж работы до 10 лет. В каждой строке анкеты слева и справа работникам было необходимо сделать по одной отметке, которые бы означали, насколько каждое из требований важно лично для работника и насколько работа позволяет удовлетворить эти требования.

Таблица 1

Анкета для исследования мотивации труда

Важность для Вас этих требований			Возможность удовлетворения этих требований			
Совсем не важно	Важно	Очень важно	Требования	Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3	1. Хороший заработок.	3	2	1
1	2	3	2. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
1	2	3	3. Интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
1	2	3	4. Возможность продвижения по службе.	3	2	1
1	2	3	5. Возможность приносить пользу людям.	3	2	1
1	2	3	6. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.	3	2	1
1	2	3	7. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	3	2	1
1	2	3	8. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
1	2	3	9. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	3	2	1
1	2	3	10. Возможность заслуживать уважение окружающих.	3	2	1
1	2	3	11. Возможность обеспечить достаток в доме, приобрести то, что захочется.	3	2	1
1	2	3	12. Возможность общения с людьми.	3	2	1
1	2	3	13. Возможность применить свои знания и способности.	3	2	1
1	2	3	14. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	3	2	1

Далее для определения ценностной ориентации работников все вопросы, включенные в анкету, разбиваются на 4 подгруппы, каждая из которых включает определенный перечень вопросов и дает представление об идеальной работе, как работе, направленной в первую очередь на:

1. содержание работы (вопросы 3, 8, 13, 14);
2. общественную полезность (вопросы 5, 7, 9);
3. оплату труда (1, 6, 11);
4. статус работника (4, 10, 12).

В данный перечень не включен вопрос 2, поскольку он является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации. В таблице 2 представлены ответы респондентов на левую часть анкеты, т.е. важность критерия для респондента, и рассчитан средний балл по группам мотивации. Средний балл рассчитывается от-

дельно для каждой группы, например, для 1 респондента средний балл по 1 группе = $(3+3+3+3+3+2+2) / 7 = 2,7$, а по 2 группе у того же респондента средний балл = $(3+3+3+3+3+3) / 6 = 3,0$. Таким образом, сумму ответов по группе делим на количество вопросов в этой группе.

Таблица 2

Данные расчета среднего балла по группам мотивации

№ п/п	1 подгруппа				2 подгруппа			Ср. балл	3 подгруппа			4 подгруппа			Ср. балл	Ответ на вопрос 2
	3	8	13	14	5	7	9		1	6	11	4	10	12		
1	3	3	3	3	3	2	2	2,7	3	3	3	3	3	3	3,0	1
2	2	2	3	2	3	2	2	2,3	3	3	2	1	2	2	2,2	2
3	1	2	3	1	1	1	2	1,6	3	3	1	2	2	1	2,0	3
4	3	2	3	2	1	2	3	2,3	3	3	3	3	1	1	2,3	2
5	2	3	2	1	2	1	1	1,7	3	2	3	3	2	2	2,5	3
6	1	3	3	2	3	3	3	2,6	3	3	3	3	3	3	3,0	2
7	1	2	2	1	2	1	1	1,4	3	3	3	3	1	2	2,5	2
8	2	2	2	1	2	2	2	1,9	2	1	2	2	3	1	1,8	2
9	1	2	1	1	2	2	2	1,6	3	3	3	2	3	3	2,8	1
10	2	2	1	2	2	1	1	1,6	2	1	3	2	1	1	1,7	2
	1,8	2,3	2,3	1,6	2,1	1,7	1,9		2,8	2,5	2,6	2,4	2,1	1,9		2,0

Затем подгруппы объединяются в две группы, первая из которых включает 1-ю и 2-ю подгруппы и направлена на ценностную ориентацию, а вто-

рая включает 3-ю и 4-ю подгруппы и имеет прагматическую ориентацию (таблица 3).

Таблица 3

Результирующая таблица

№ п/п	Средний балл по группам		Тип мотивации	Средний балл по респонденту	Сила мотивации	Направленность мотивации
	1 группа	2 группа				
1	2,7	3,0	III	2,57	сильная	достижение
2	2,3	2,2	I	1,93	средняя	сохранение
3	1,6	2,0	III	1,43	слабая	отсутствие
4	2,3	2,3	II	2,00	средняя	сохранение
5	1,7	2,5	III	1,71	средняя	сохранение
6	2,6	3,0	III	2,43	сильная	сохранение
7	1,4	2,5	III	1,64	средняя	сохранение
8	1,9	1,8	I	1,57	слабая	сохранение
9	1,6	2,8	III	1,93	средняя	сохранение
10	1,6	1,7	III	1,36	слабая	отсутствие

Если рассчитанный средний балл по 1 группе выше среднего балла по 2 группе, то у респондента I тип мотивации – ценностная ориентация, это означает, что для работника в первую очередь важно: повышать свою квалификацию, самостоятельно выполнять интересную и приносящую пользу обществу работу и выпускать продукцию, пользуясь спросом.

Если же средний балл по 1 группе ниже среднего балла по 2 группе, то у респондента III тип мотивации – прагматическая ориентация, которая подразумевает, что для работника важны: хороший заработок, возможность получить жилье или устроить ребенка в детский садик, заслужить уважение окружающих и продвигаться по службе.

В случае равного количества баллов в двух группах – II тип мотивации, означающий нейтральную ориентацию, у работников данного типа значимость разных ценностей сбалансирована.

При подсчете среднего балла по каждому респонденту необходимо суммировать баллы по всем вопросам, перечисленным в анкете, а затем вычесть ответ на вопрос 2 (как антимотивационный), и разделить на общее количество вопросов. Например, для 1 респондента средний балл = $(3+3+3+3+3+2+2+3+3+3+3+3-1) / 14 = 2,57$.

После подсчета среднего балла по респонденту можем определить силу и направленность мотивации.

Сила мотивации – это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности, она определяется по следующей шкале:

– если средний балл находится в диапазоне от 3 до 2,4 включительно, то это сильная мотивация;

– если средний балл находится в диапазоне от 2,39 до 1,6 включительно, то это средняя мотивация;

– если средний балл находится в диапазоне от 1,59 до 1 включительно, то это слабая мотивация.

По направленности мотивы классифицируются на:

– мотивация достижения – источник повышения активности (если средний балл превышает 2,5);

– мотивация сохранения – поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ (если средний балл находится в диапазоне 1,5–2,5);

– отсутствие мотивации вообще (если средний балл не превышает 1,5).

Таким образом, на основании полученных данных видим, что большинство работников имеют

прагматическую ориентацию, в основном сила мотивации у работников средняя и направлена на сохранение, что формирует исполнительного, но малоэффективного работника, не способного к инновационным действиям.

Далее будем анализировать ответы респондентов в полном объеме, т.е. баллы важности требований (левая сторона анкеты) и баллы возможности удовлетворения требований (правая сторона анкеты), данные представлены в таблице 4. Если значение требований является наиболее важным, то присваиваем ему ранг 1 и т.д. в зависимости от важности. Аналогичным способом ранжируется возможность удовлетворения требований, а далее определяем отклонения между значимостью и возможностью удовлетворения (столбец 5 – столбец 3), рассматриваем отклонения с наибольшей разностью.

Таблица 4

Определение силы требований и возможности их удовлетворения с ранжированием по значимости

Требования	Балл важности требований	Ранг	Балл возможности удовлетворения	Ранг	Отклонение
1. Хороший заработок.	2,8	1	2,5	4	3
2. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	2,1	6	2,0	7	1
3. Интересная работа, доставляющая удовольствие.	1,8	8	2,1	6	-2
4. Возможность продвижения по службе.	2,4	4	1,7	10	6
5. Возможность приносить пользу людям.	2,1	6	2,8	2	-4
6. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, получить путевку.	2,5	3	1,8	9	6
7. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	1,7	9	2,3	5	-4
8. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	2,3	5	2,6	3	-2
9. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	1,9	7	2,5	4	-3
10. Возможность заслуживать уважение окружающих.	2,1	6	2,0	7	1
11. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать то, что захочется.	2,6	2	1,9	8	6
12. Возможность общения с людьми.	1,9	7	1,7	10	3
13. Возможность применить свои знания и способности.	2,3	5	2,9	1	-4
14. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	1,6	10	1,8	9	-1

Таким образом, после проведения исследования трудовой мотивации структурного подразделения предприятия ОАО «Электроагрегат» видим, что выбранные респонденты прагматически ориентированы, а мотивация находится на среднем уровне, следовательно, для увеличения трудовой мотивации руководству предприятия необходимо, прежде всего, применять денежные виды стимулирования (премии, надбавки, бонусы), и, исходя из данных таблицы 4, можно отметить, что возможно также применение натуральных видов стимулирования, т.е. покупка или аренда

жилья, предоставление автомобиля, либо же стимулирование может проявиться в развитии карьеры, что тоже является важным фактором для опрошенных респондентов. Руководству предприятия стоит понять, что организационные виды стимулирования или участие в совладении и управлении в данном случае будут восприняты работниками нейтрально и не позволят повысить трудовую мотивацию. А применение морального стимулирования и патернализма (забота о работнике) может иметь обратное действие, т.е. ослабление трудовой мотивации.

Литература:

1. *Вертакова Ю.В.* Формирование и использование трудового потенциала региона: монография / Ю.В. Вертакова, Ю.С. Положенцева, В.В. Рязанцева. Курск : ЮЗГУ, 2011. 199 с.
2. *Вертакова Ю.В.* Разработка эффективной системы мотивации персонала в территориально распределенных организациях как научная и практическая проблема менеджмента. Бизнес. Образование. Право / Ю.В. Вертакова, Ю.С. Положенцева // Вестник Волгоградского института бизнеса: Научный журнал. № 4 (29). Волгоград, 2014. С. 122–128.
3. *Железняков С.С.* Современная теория организации: теория и практика : учебное пособие. Курск, 2009. 260 с.
4. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2007. 512 с.
5. Концептуальные основы управления : учебное пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации. Курск гос. техн. ун-т.; Под ред. Ю.В. Вертаковой, Е.В. Харченко. Курск, 2008. 700 с.
6. *Согачева О.В.* Теория менеджмента: учебно-методическое пособие для самостоятельной и аудиторной работы по изучению дисциплины «Теория менеджмента» (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение) / О.В. Согачева, Ю.В. Вертакова. Курск : ЮЗГУ, 2014. 211 с.
7. *Трунова Л.В.* Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности / Л.В. Трунова, Ю.В. Вертакова // Вестник ОрелГИЭТ. 2012. № 3 (21). С. 54–65.

Literature:

1. *Vertakova Yu.V.* Formation and use of labor potential of region: monograph / Yu.V. Vertakova, Yu.S. Polozhentseva, V.V. Ryazantseva Kursk: SWSU, 2011. 199 p.
2. *Vertakova Yu.V.* Development of an effective system of personnel motivation in geographically distributed organizations as a scientific and practical problem. Business. Education. Right / Yu.V. Vertakova, Yu.S. Polozhentseva // Bulletin of Volgograd Institute of Business: the scientific journal. № 4 (29). Volgograd, 2014. p. 122–128.
3. *Zheleznyakov S.S.* The modern theory of organization : Theory and Practice: tutorial. Kursk, 2009. 260 p.
4. *Kibanov A.Ya.* Personnel management of the organization. M. : INFRA-M, 2007. 512 p.
5. Conceptual bases of management : a manual for self-study in preparation for the final state certification / Kursk State. Tehn. Univ.; ed. Yu.V. Vertakova, E.V. Kharchenko. Kursk, 2008. 700 p.
6. *Sogacheva O.V.* Management theory: a teaching aid for independent work on the study of «Management theory» (history of management thought, organization theory, organizational behavior) / O.V. Sogacheva, Yu.V. Vertakova. Kursk : SWSU, 2014. 211 p.
7. *Trunova L.V.* Management of the company personnel motivation based on the key performance indicators / L.V. Trunova, Yu.V. Vertakova // Bulletin of OreISIET. 2012. № 3 (21). p. 54-65.