

Оценка ценностей как один из инструментов управления мотивацией персонала¹

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы мотивации персонала организаций. Определено место оценки персонала в общей системе управления мотивацией. Представлены результаты анализа ценностных ориентаций работников исследуемого предприятия. Предложены направления совершенствования системы мотивации на предприятии.

Ключевые слова: мотивация персонала, эффективное управление, квалифицированные специалисты, оценка

В последние годы возросла актуальность проблем мотивации персонала, на что указывают многочисленные работы ученых и специалистов предприятий, в которых разрабатываются теории и концепции. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что в этой области сделано уже немало, т.к. эффективное управление организацией невозможно без создания некоей атмосферы, которая бы могла двигать персонал к достижению общей цели.

Суть мотивации

Надежным фундаментом каждого предприятия являются творческие, высококвалифицированные специалисты. Поэтому предприятия заинтересованы в привлечении наиболее конкурентоспособных сотрудников. Успех любого дела является результатом деятельности команды работников. Функции руководителя организации заключаются в координации действий работников, стремлении к их сплоченности, направлении на достижение общей цели, готовности оказать квалифицированную помощь.

¹ На примере ОАО «Юргинское полиграфическое производственное объединение».

В деятельности организации нет второстепенной и малозначимой работы. Каждый член коллектива вносит свой вклад в успешность развития организации. И от того, как качественно будет происходить тот или иной вклад, зависит успех любой организации.

На современном этапе общество пользуется высокими технологиями, высочайшими научными открытиями, что повышает потребность человека в самосовершенствовании. В связи с этим руководителю необходимо научиться раскрывать способности работников и мотивировать их на повышение эффективности своего труда.

Многие руководители и простые работники предприятий часто в своем лексиконе употребляют термин «мотивация». Но не все понимают суть данного термина. Слово «мотивация» вызывает положительное отношение со стороны общества, а руководители связывают причины неэффективной деятельности предприятий с недостатками в системе мотивации персонала. Вопрос о том, как заставить людей работать продуктивно и привить им это желание беспокоит каждого руководителя. При разработке системы мотивации персонала руководителю необходимо учитывать индивидуальность каждого работника, его потенциал, потребности и знания.

Вопросом «мотивации персонала» занимаются уже много лет в области экономики, менеджмента, социологии, психологии. Этому свидетельствует множество теорий мотивации персонала как российских, так и зарубежных ученых. Современные теории мотивации базируются на внутренних факторах каждого отдельного индивида, т.е. его потребностях, которые заставляют его поступать определенным образом. Они представлены в работах Фредерика Герцберга, Дэвида Мак-Келланда и Абрахама Маслоу, Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.

Модель мотивации Портера-Лоулера очень широко распространена среди менеджеров и включает следующие переменные: восприятие, вознаграждение, усилие, результат и степень удовлетворения. По данной модели результат деятельности сотрудников напрямую зависит от затраченных ими усилий, их способностей, личных характеристик, восприятия сотрудником своей роли в коллективе. В итоге результативность сотрудника приведет к его

**эффективное
управление
организацией
невозможно без
создания некоей
атмосферы,
которая бы могла
двигать персонал
к достижению общей
цели**

собственному удовлетворению. Их модель стала базовым элементом в определении мотивации труда (см. рис. 1).

Управление мотивацией

Для эффективного управления мотивацией персонала сотрудникам обязательно надо оценивать их работу и мотивировать к ней. Измерение мотивации – это сложный и непрерывный процесс, которым не надо пренебрегать, т.к. приходится измерять «неизмеримое».

Как руководителю определить, насколько компетентны его сотрудники? Как и каким образом оценить выполненную работу отдельного сотрудника и всего коллектива? Как при подборе персонала не ошибиться в выборе сотрудника? Рано или поздно ряд таких вопросов возникает у многих руководителей, заинтересованных в развитии бизнеса.

Ответы на все эти вопросы можно получить с помощью процедуры, которая носит название «Оценка персонала предприятия». Оценка персонала организации является неотъемлемой частью работы руководителя организации и, в соответствии с изменяющимися в условиях рынка требованиями, позволяет ему вовремя отреагировать и решить многие проблемы.

Некоторые исследователи (А.П. Егоршин, А.О. Блинов и др.) выделяют оценку персонала как отдельную подсистему управления. Анализ литературы позволил сделать вывод о том, что данная оценка осуществляется на каждом уровне управления персоналом вне зависимости от структуры и формы предприятия. Очень наглядно, на взгляд автора, место системы оценки персоналом представлено в работе М.И. Магура (см. рис.2)

В процессе оценки эффективности работы персонала руководителю необходимо четко сформулировать задачу исследования, разработать метод оценки, сформулировать понимание важности полученных результатов, т.е. каким образом руководитель сможет их использовать.

Оценка работы каждого отдельного работника призвана повысить эффективность использования человеческого потенциала и является основанием для совершенствования системы мотивации персонала организации.

**каждый член
коллектива вносит
свой вклад
в успешность
развития
организации**

Характеристика исследуемого предприятия и персонала

В архивах юргинского района не сохранены данные о создании Юргинской типографии.

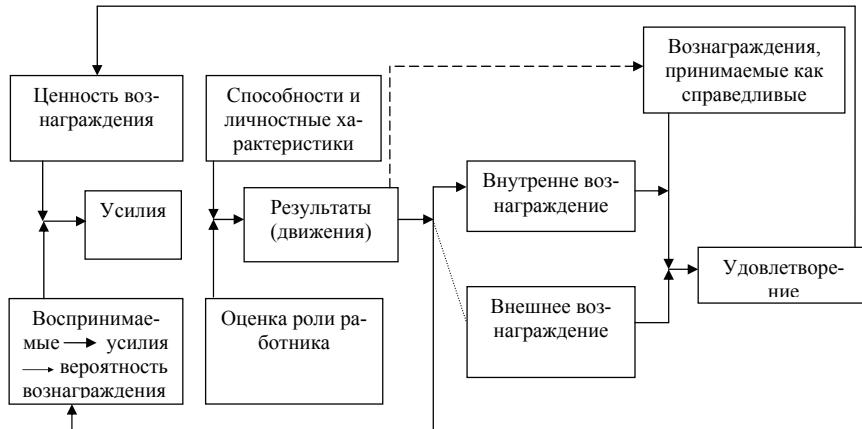


Рис.1. Модель Портера-Лоулера [4, 7]



Рис. 2. Место системы оценки в общей системе управления персоналом

многие руководители и простые работники предприятий часто в своем лексиконе употребляют термин «мотивация». Но не все понимают суть данного термина

В виде Полиграфического Производственного Объединения предприятие существует с 18 октября 1973 г., в соответствии с приказом начальника управления издательств, полиграфии и книжной торговли Кемеровского облисполкома № 183 «Об образовании полиграфических производственных комбинатов, объединений» и решением исполнкома Кемеровского областного совета депутатов трудящихся [5].

Предприятие ОАО «Юргинское Полиграфическое Производственное Объединение» (ОАО «ЮППО») является крупнейшим производителем полиграфической продукции в Юрге и Юргинском районе. Численность работающих на предприятии составляет порядка 100 человек. Миссия компании – «руководствуясь высокими стандартами качества в работе и управлении, мы добиваемся успеха и создаем безупречные комплексные решения в сфере полиграфии, с высокой степенью надежности» [6].

Сегодня на предприятии работает несколько крупных самостоятельных производств, каждое из которых требует определенного подхода в плане повышения квалификации и обучения персонала новым профессиям, т.к. успех всего производства напрямую зависит от постоянного совершенствования профессиональных знаний каждого работника.

Анализ эффективности системы мотивации персонала ОАО «ЮППО» показал, что уровень мотивации работников является низким. Это связано с тем, что в 2013 г. произошла реорганизация предприятия и неэффективность управления со стороны руководства снизила экономические показатели деятельности. Этому свидетельствует ряд признаков, таких как:

- высокая текучесть кадров;
- низкий уровень заработной платы;
- отказ от выхода бумажного носителя газеты;
- сокращение числа клиентов и т.д.

На предприятии был проведен опрос 80 сотрудников с целью выявления «узких мест» в системе мотивации. Возрастная категория опрашиваемых сотрудников следующая:

- от 23 до 33 лет – 27,47%;
- от 45 до 55 лет – 72,43%.

Опрашиваемым сотрудникам задали вопрос о

характере их работы. Анализ результатов опроса показал, что у 12% опрошенных работа носит полностью творческий характер, у 40% – работа совмещает технический и творческий характер, у 28% – работа носит технический характер, а у 20% – работа частично связанныя с творчеством.

Ценностные ориентации сотрудников

В процессе исследования также ставилась задача изучить ценностные ориентации работников. Результаты исследования представлены в *таблице*. По результатам опроса можно сделать следующий вывод:

- во-первых, работники ценят свой труд и требуют соответствующего вознаграждения для поддержания достойного уровня жизни. Вместе с тем предприятие обеспечивает социальные гарантии и дополнительные выплаты. Однако премиальная часть выплат для сотрудников непрозрачна и непонятна;
- во-вторых, работниками высоко ценится стабильность предприятия, т.к. это позволяет им планировать свои расходы. Но на данном предприятии этот показатель достаточно низок и составляет 16%;
- в-третьих, повышение по служебной лестнице и имеющийся уровень квалификации взаимосвязаны и рассматриваются вместе. Данные показатели сотрудники связывают с высоким уровнем жизни, поэтому они готовы пожертвовать другими ценностными показателями, такими как социальные льготы, интересная работа, которая приносит пользу и удовлетворение, расположение предприятия вблизи дома и хорошие условия труда;
- в-четвертых, наблюдается неэффективное планирование в управлении затратами на персонал, т.к. на предприятии существует кадровый дефицит, особенно в административном секторе. В настоящее время недоукомплектованность персонала составляет около 75%.

В целом, система мотивации ОАО «ЮППО» персонала не способствует повышению эффективности труда сотрудников, что ухудшает общие экономические показатели организации, а, следовательно, требует доработки.

По мнению автора, на ОАО «ЮППО» необходимо применить рекомендации Э. Лоулера, т.е. денеж-

*измерение
мотивации –
это сложный
и непрерывный
процесс, которым
не надо пренебрегать,
т.к. приходится
измерять
«неизмеримое»*

Таблица

Ценностные ориентации сотрудников ОАО «ЮППО»

Элементы мотивации	Наличие элемента мотивации на данном предприятии, % респондентов	Важность элемента мотивации в общей системе ценностных ориентаций, % респондентов
Высокооплачиваемая работа	24	68
Работа на стабильном предприятии	16	44
Есть возможность сделать карьеру	38	42
Работа с хорошими деловым климатом	20	34
Работа, предшествующая повышению квалификации	28	22
Работа приносит пользу и удовлетворение	18	48
Интересная работа	20	16
Работа, которая обеспечивает социальные гарантии	66	52
Хорошие условия труда	36	38
Расположение предприятия вблизи с домом	16	10

ный эквивалент в виде заработной платы разделить на три составляющие. Одна часть (основная) выплачивается работнику за добросовестное выполнение должностных обязанностей, вторая – за выслугу лет на данном предприятии (ее величина ежегодно варьируется), третья – зависит от результатов деятельности в прошедшем периоде и рассчитывается индивидуально.

Выводы

В результате обзора литературы и проведенного исследования на ОАО «ЮППО» можно предположить, что для сотрудников одними из важнейших элементов мотивации являются денежное вознаграждение и социальные гарантии. Возможно, это вызвано относительно нестабильной социально-экономической ситуацией в г. Юрга, возникшей из-за реорганизации масштабного предприятия ООО «Юргинский машиностроительный завод» и банкротства ОАО «Юргинский горнозавод». Учитывая, что 40% опрашиваемого персонала имеют смешанный (творческий и технический) характер работы, то при совершенствовании системы мотивации работников руководству предприятия этот показатель необходимо обязательно учитывать.

Литература

1. Верещагина Ю.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. – Харьков: Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
2. Дресслер Г. Управление персоналом. / Пер. с англ. – М.: Изд-во БИНОМ, 1997. – 432 с.
3. Лобанов А.А. Стратегия перемен: научное издание. – М.: ВЗФЭИ, 2008. – С. 127–273.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
5. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Минго Дж. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.
6. ОАО «Юргинская полиграфическое производственное объединение». Философия компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yppro.ru/about-us/company-philosophy.html>.
7. ОАО «Юргинская полиграфическое производственное объединение». История компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://yppro.ru/about-us/company-history.html>.
8. Luman W. Porter and E. Lawler. Managerial Altitudes and Performahce (Homerwood, III: Irwin,1968) – p. 165.

**оценка работы
каждого отдельного
работника
призвана повысить
эффективность
использования
человеческого
потенциала**

pn

Anastasia V. Sushko

*Assistant of the Chair of Economics and Automated Control System,
Yurga Technological Institute, Branch of Tomsk National Research Polytechnic
University*

Evaluation as one of the tools of employee incentive management

Abstract

The article touches upon the problems of the employee incentive. It defines the place of the personnel assessment in the general system of the incentive management. Here are the results of the employees' values analysis of the enterprise studied. The areas of the employee incentive system improvement are proposed here.

Keywords: employee incentive, efficient management, skilled specialists, evaluation