

УДК 331.101.38

*С.В. Радыгина***ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ ТРУДОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА И ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНКАХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

Изучается вопрос преобразования предпочтений и мотивов выбора места трудовой деятельности под влиянием глобальных мировых трендов. Выявляются и ранжируются факторы, побуждающие к труду в современных условиях, а также социально значимые факторы управленческого воздействия на повышение трудовой эффективности. Рассмотрены ведущие теории мотивации: научная школа Фрэнка Гильбрета и Уинслоу Тейлора; школа человеческих отношений, основанная Элтоном Мэйо; теория «обогащения работы» Фредерика Герцберга. Приведены факторы, от которых зависит эффективность реализации управленческого воздействия, а также формы и виды управленческого воздействия. Сопоставляются результаты исследования факторов трудовой эффективности А.Г. Здравомыслова (60-х гг.) и результаты исследования автора статьи в наши дни. Изучаются факторы, побуждающие современного человека к труду, и определяется влияние стиля управления руководителя на трудовую эффективность сотрудников. Подтверждена гипотеза о том, что при неизменности прочих условий трудовой деятельности сотрудников изменение стиля управления руководителя приводит к существенным изменениям трудовой эффективности сотрудников. Приводятся результаты проведенного автором статьи исследования о мотивах к трудовой деятельности в современных условиях, результаты проведенного опроса, интервью и социологического эксперимента.

Ключевые слова: человеческий капитал, трудовые ресурсы, мотивация, трудовая эффективность, производительность труда, управление персоналом.

DOI: 10.35634/2412-9593-2019-29-6-763-770

Современный человек большую часть своей жизни проводит на работе за реализацией трудовой деятельности. Представленное исследование посвящено изучению трудовой эффективности сотрудников коммерческих организаций.

Трудовая эффективность – это сравнительно новое понятие, сформулированное С.В. Радыгиной [1], описывающее состояние трудового коллектива, сочетающее в себе, с одной стороны, высокую производительность труда и эффективность труда сотрудников с точки зрения работодателя, и, с другой стороны, комфортность рабочей атмосферы с точки зрения работников. Достижение состояния трудовой эффективности обеспечивает получение высокой результативности труда сотрудников коммерческих организаций одновременно с недопущением их эмоционального выгорания, профессиональной стагнации сотрудников и способствует работе сотрудников в эффективном режиме длительное время.

В настоящее время наблюдается обострение социальной проблемы, выраженной в изменении системы мотивов, побуждающих людей к труду, преобразуется система оценки удовлетворенности трудом. Стремительное внедрение информационных технологий приводит к резкому изменению в характеристиках персонала по возрастным группам. Быстро трансформируются ценности, мотивы и ориентации личности, что требует оперативного пересмотра применяемых стимулов к труду.

Изучению трудовой эффективности сотрудников и факторов, побуждающих сотрудников к труду, посвящено достаточно много научных трудов в России и за рубежом.

Исторически существует несколько подходов. Например, научная школа (представителями являлись Фрэнк Гильбрет [2] и Уинслоу Тейлор [2]) исследовала человеческие ресурсы с точки зрения механизмов повышения производительности труда, рассматривая людей в качестве одного из элементов ресурсного обеспечения производства. Человек здесь по своему статусу приравнен к производственному оборудованию и управленческое воздействие рассматривается как механический процесс побуждения руководителем сотрудников для вызова у последних ожидаемых реакций.

Школа человеческих отношений, основанная Элтоном Мэйо [3], начала признавать специфику человеческих ресурсов от других видов ресурсов и изучать особенности влияния человеческих взаимоотношений в трудовом коллективе на эффективность работы коллектива. Проведенные эксперименты показали, что высокая производительность труда объяснялась особыми отношениями между

людьми, их совместной работой. Также исследование показало, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют у рабочих между собой, а также какие отношения существуют между рабочими и руководителями.

Целенаправленное воздействие на восприятие трудовой деятельности сотрудниками изучал Фредерик Герцберг, который разработал теорию «обогащения работы» [4].

Ф. Герцберг проанализировал побуждения к труду по характеру их действия и классифицировал их на две группы.

К первой группе он отнес все внешние условия среды (уровень оплаты труда, межличностные отношения в группе, состояние оборудования, условия труда и др.). Ф. Герцберг отмечает, что улучшение внешних факторов дает краткосрочный эффект и в первое время действует как стимул. Ко второй группе Ф. Герцберг отнес внутренние факторы, являющиеся мотиваторами поведения. Герцберг пишет о том, что «в человека надо встроить внутренний генератор. Настоящий стимулятор для человека — это сама работа, сознание собственных достижений, признание их окружающими, стремление к продвижению, чувство ответственности и собственного роста, самореализация в труде» [6].

В своих научных исследованиях Ф. Герцберг предлагает теорию «обогащения работы», согласно которой за счет повышения содержания труда повысить удовлетворенность человеком своей трудовой деятельностью [4]. Герцберг предлагает следующие способы «обогащения работы»:

- оптимизация степени разнообразия трудовых функций;
- ограничение монотонности труда;
- создание условий труда, способствующих сосредоточению внимания;
- делегирование сотрудникам оптимального уровня ответственности;
- формирование обратной связи между поставленными целями труда и его достижением;
- создание условий для профессионального роста работника;
- пропаганда идеи, что выполняемая работа носит социально полезный характер.

У теории Ф. Герцберг множество противников. Они отмечают, что не все работы могут быть «обогащены» и не все работы в этом нуждаются.

В России изучению факторов, побуждающих сотрудников к труду, были посвящены работы О.С. Виханского [4], В.А. Ядова [5] и А.Г. Здравомыслова [6].

Главным результатом исследования А.Г. Здравомыслова является сформированный им рейтинг факторов, влияющих на удовлетворенность трудом. Фактором, оказывающим решающее воздействие на динамику отношения к труду, по мнению А.Г. Здравомыслова [6], являлось содержание работы. Далее факторы были ранжированы следующим образом:

- 1) содержательность труда;
- 2) удовлетворенность заработком;
- 3) возможность повышения квалификации;
- 4) разнообразие работы;
- 5) уровень организации труда;
- 6) отношение «администрации» к рабочим;
- 7) физическая утомляемость работой;
- 8) состояние оборудования.

Получается, что физическая утомляемость работой и уровень организации труда были оценены рабочими как менее значимыми, чем фактор разнообразия работы и возможности повышения квалификации.

А.Г. Здравомыслов существенное значение придавал материальной составляющей труда. Он утверждает, что «одна из основных причин выбора связана, прежде всего, с семейными традициями и семейным положением. Здесь главный источник материальных стимулов, материальной заинтересованности – «надо помогать своей семье» [7].

В своем труде «Человек и его работа» А.Г. Здравомыслов [6] описывает важное открытие о пороге удовлетворенности заработной платой. Автор описывает результаты социологического опроса, направленного на выявление порога повышения заработной платы, который способен был бы оказать стимулирующее воздействие. Важным с практической точки зрения является вывод о том, что для позитивной оценки сотрудником усилия администрации в повышении уровня оплаты труда последний должен быть повышен не менее, чем на 7 %. Меньшее повышение большинство опрошенных воспринимает как издевку и не влечет за собой стимулирующего эффекта к трудовой деятельности [6].

Для определения социально значимых факторов управленческого воздействия на повышение трудовой эффективности сбор эмпирических данных автором статьи проводился с помощью интернет-опроса, анкетирования, личного интервью сотрудников, экспертного опроса руководителей, эксперимента продолжительностью 10 месяцев.

Для охвата наибольшего числа опрошиваемых была разработана анкета-опросник и проведен опрос полного штата сотрудников в 15 коммерческих организациях малого и среднего бизнеса с иерархической структурой управления (собрано 278 анкет), также в опросе приняли участие представители предприятий крупного бизнеса (52 анкет). Интернет-опрос по содержанию вопросов повторил анкету-опросник, в интернет-опросе приняли участие 53 человека.

По итогам проведенного исследования были сделаны выводы, выявлены и проранжированы факторы, побуждающие к труду, в современных условиях (см. табл.).

Рейтинг факторов, побуждающих к труду

Место в рейтинге	Наименование фактора	Доля опрошенных, выбравших данный фактор, %
1 место	Уровень зарплаты	81,1
2 место	Доброжелательный коллектив	56,6
3 место	Возможность научиться чему-то, повысить свой профессиональный уровень	52,8
4 место	Содержание работы (интересные задачи)	49,1
5 место	Социальные гарантии (оплачиваемые отпуск и больничные, соц. пакет)	43,4
6 место	Свободный график работы	41,5
7 место	Возможность принимать решения самостоятельно на своем участке работы	41,5
8 место	Возможность карьерного роста	39,6
9 место	Возможность реализовать свои идеи	39,4
10 место	Стабильность, в том числе стабильность зарплаты	32,1
11 место	Уровень технического оснащения рабочего места	20,8
12 место	Разнообразие операций на работе, разноплановые задачи	15,1
13 место	Престижность места работы	11,3
14 место	Регламентированный режим работы (нормированный рабочий день)	9,4
15 место	Возможность работать с родственниками, друзьями	3,8

Результаты проведенного в 2019 г. исследования среди коммерческих организаций города Ижевска (330 анкет) указали на то, что к наиболее актуальным и важным в современных условиях факторам, побуждающим к труду, отнесены материальные и нематериальные факторы. Первое место занял материальный фактор, связанный с уровнем заработной платы. Высокую оценку данному фактору поставили 81,1 % опрошенных, относящиеся как к социальной группе «сотрудники», так и к социальной группе «руководители». В пятерку лидеров вошел также материальный фактор наличия социальных гарантий (то есть оплачиваемые отпуска, больничные и социальный пакет от работодателя), его выбрало 43,4 % опрошенных [1].

В то же время высокую значимость на современном этапе имеют нематериальные факторы, побуждающие человека к труду, такие как: «Доброжелательный коллектив», «Возможность научиться чему-то, повысить свой профессиональный уровень», «Содержание работы (интересные задачи)».

Аутсайдером, существенно отстающим от оценки прочих факторов, стал фактор «Возможность работать с родственниками, друзьями», – его выбрали только 3,8 % опрошенных. Интересен тот факт, что респонденты, выбравшие данный фактор, отнесли себя в должностной иерархии к уровню «руководитель».

Также сравнительно низкое место в рейтинге получили факторы «Регламентированный режим работы (нормированный рабочий день)», «Престижность места работы» и «Разнообразие операций на работе, разноплановость заданий». Данные факторы набрали менее 20 % голосов опрошенных. При

этом фактор «Свободный график работы» набрал 41,5 % голосов в отличие от фактора «Регламентированный режим работы (нормированный рабочий день)», набравшего 9,4 % голосов респондентов. Это подтверждает гипотезу, что за последние 10-20 лет (позднее исследований А.Г. Здравомыслова) произошла трансформация ценностных оценок факторов трудовой деятельности, произошло смещение приоритетов с работы в крупных компаниях с высоким уровнем регламентации труда и жестким регулированием системы управления в сторону стремления работать в свободном графике и доброжелательном коллективе, учиться чему-то новому и решать интересные задачи [8].

Результаты опроса о том, какие инструменты способствовали бы росту личной трудовой эффективности приведены на рис. 1.

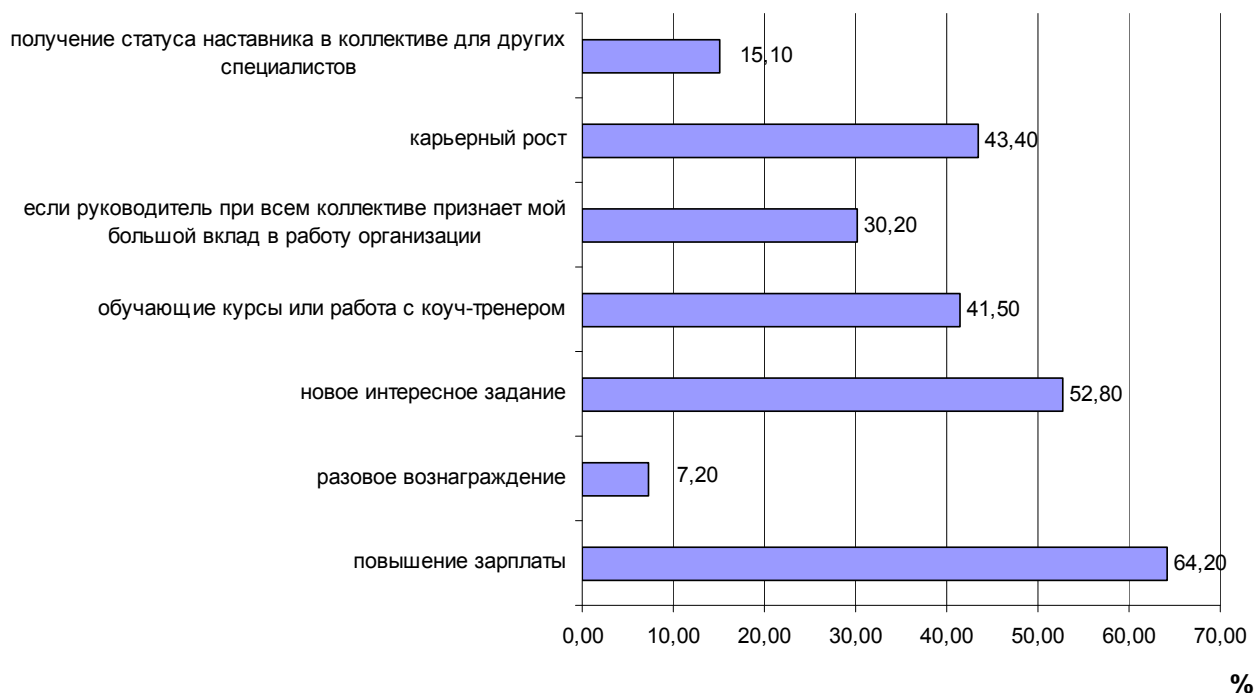


Рис. 1. Результаты опроса об инструментах, стимулирующих повышение личной трудовой эффективности, по оценкам респондентов в 2019 г.

Для определения приоритетов и ценностей человека, выявления актуальных и важных для него факторов, побуждающих к труду, был сформулирован вопрос: представьте свое идеальное место работы через 5 лет, куда каждый день приходишь с удовольствием.

Среди 330 опрошенных было шестнадцать ответов (4,8 % от числа респондентов), указывающих на удовлетворенность текущим местом работы: «Меня устраивает моя текущая работа», «Такое, как сейчас».

Большое количество ответов связывало идеальное место работы со следующими факторами:

- свой бизнес;
- дружелюбный коллектив;
- свободный график работы;
- интересные задачи;
- близость работы к дому или работа дома;
- спокойно, отсутствие конфликтов;
- достойный уровень заработной платы (один из респондентов уточнил, что желает уровень зарплаты 50 тыс.руб. и выше);
- комфортное рабочее место (часто упоминается светлое просторное помещение);
- отсутствие перегруженности на работе и т.п.

Вывод из результатов обработки данного вопроса состоит в том, что при формировании образа идеального места работы респонденты неосознанно сформулировали несколько факторов, которые важны для их удовлетворенности местом работы и являются побуждающими их к труду, но находятся в бессознательном уровне сознания. К числу таких факторов отнесены:

– работа на себя, свое дело (понимание, что трудовая деятельность направлена на укрепление своего дела);

– близость работы к месту жительства;

– комфортное рабочее место.

Фактор «Уровень технического оснащения рабочего места» был в предыдущем вопросе анкеты, но в качестве важного и приоритетного его осознанно выбрали 20,8 %, а при описании идеального места работы фактор «Комфортное удобное место работы» был назван 68 % опрошенных.

Выявлено, что руководители выделяют факторы, побуждающие их к труду, аналогичные факторам, перечисляемым сотрудниками-подчиненными. В то же время у опрошенных руководителей выявлено то, что они обладают более обобщенным взглядом на коллектив, оценивают коллектив с точки зрения наличия единых целей и ценностей [1].

Получила подтверждение гипотеза о том, что разные люди по-разному оценивают привлекательность одного и того же рабочего места (должности/вакансии). Один человек может по-разному оценивать привлекательность разных трудовых предложений.

Также получила подтверждение гипотеза, что на отношение человека к труду влияют не только внешние побуждения, но и особая форма их преломления в индивидуальном сознании человека. Поскольку один человек в осуществляемой трудовой деятельности видит обязанности, а другой воспринимает свою текущую трудовую деятельность позитивно.

Выявлено, что стиль управления руководителя в коллективе является одним из решающих факторов трудовой эффективности сотрудников (см. рис. 2).

Оцените по 10-балльной шкале, насколько стиль управления руководителя влияет на Ваше чувство комфорта на работе

53 ответа

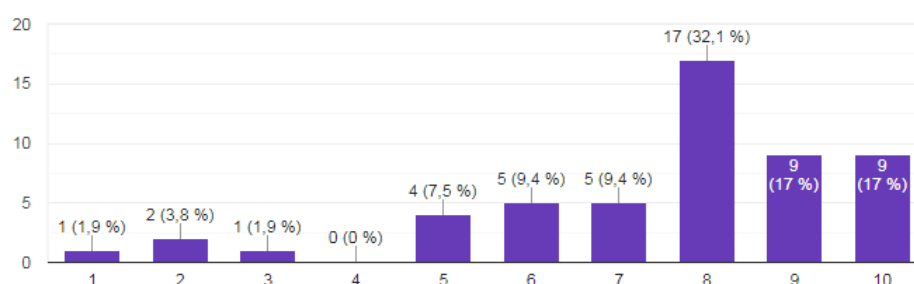


Рис. 2. Распределение ответов в интернет-опросе о наличии зависимости между стилем управления руководителя и комфортностью места работы

Данные рис. 2 указывают, что принявшие участие в интернет-опросе 53 респондента отметили наличие зависимости между стилем управления руководителя и их личным чувством комфорта на рабочем месте. Больше число респондентов 32,1 % оценили уровень влияния на 8 из 10 баллов. Всего 66,1 % опрошенных поставили оценку от 8–10 баллов из максимально возможных 10 баллов.

В анкетировании также большее число респондентов поставило от 7 до 9 баллов из 10 максимально возможных (72,5 % опрошенных в ходе анкетирования).

Совместимость стиля управления руководителя с восприятием сотрудников часто является ключевым фактором оценки сотрудниками комфортности работы в данной организации.

Для определения стиля управления вышестоящего руководителя в анкете давалось краткое пояснение по стилям управления. В частности, было отмечено, что стили управления бывают разные. В целом их можно обобщить на два типа: директивный (стиль «Босс») – четкая постановка задач, методы и инструменты достижения цели определяет руководитель, единолично принимает решения, жестко контролирует сроки исполнения; демократичный (стиль «Френд») – постановка цели, а выбор ее достижения за исполнителем, коллективное принятие решений, доверие и вера в самоконтроль сотрудников [9]. Результаты представлены на рис. 3.

Будучи руководителем, какой Вы выберете стиль управления?

Какой стиль управления у Вашего руководителя?



Рис. 3. Распределение предпочтений по выбору стиля управления руководителя

Данные рис. 3 указывают на то, что 50,9 % опрошенных относят стиль управления своего руководителя к директивному (стиль «Босс»), в том числе 24,5 % уверены в применении руководителем директивного стиля управления, а 26,4 % отмечают, что «скорее стиль "Босс"». И только 37,8 % опрошенных считают, что его руководитель применяет демократичный стиль управления (стиль «Френд»). Точную уверенность в применении демократичного стиля руководителем высказали только 9,4 % опрошенных.

В то же время в случае, когда респондент сам выступает в роли руководителя, он во взаимоотношениях с подчиненными предпочитает использовать демократичный стиль управления (стиль «Френд»). В выборе демократичного стиля управления (стиль «Френд») высказались 56,6 % опрошенных, а выбор в пользу директивного стиля управления (стиля «Босс») сделали 33,9 % опрошенных. Причем преимущественно директивный стиль выбирали мужчины-респонденты, которые в настоящее время занимают руководящие должности в организации.

Результаты опроса указывают на то, что опрошенные люди во взаимоотношениях с окружающими коллегами предпочли бы использовать более мягкий демократичный стиль управления, в то же время они фиксируют, что на практике их вышестоящие руководители чаще применяют более жесткий директивный стиль.

При этом опрошенные эксперты-руководители подчеркнули, что выбор стиля управления зависит от конкретной управленческой ситуации и от личности объекта воздействия, а именно от ценностных ориентиров и факторов мотивации конкретного сотрудника.

Для высокой эффективности управленческого воздействия руководитель должен комбинировать различные стили управления [10].

По итогам экспертного опроса сделан вывод, что женщины-руководители чаще применяют демократичный стиль управления (стиль «Френд»), а мужчины-руководители предпочитают чаще использовать директивный стиль управления (стиль «Босс»).

При этом стиль работы вышестоящего руководителя эксперты-руководители все оценили как директивный стиль.

Часть опрошенных экспертов-руководителей отметили в ходе экспертного опроса, что к женщинам-сотрудникам чаще применяют меры нематериальной мотивации, а к мужчинам-сотрудникам – меры материального поощрения.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что стиль управления руководителя существенно влияет на трудовую эффективность сотрудников. При этом при неизменности прочих условий трудовой деятельности сотрудников изменение стиля управления руководителя приводит к существенным изменениям трудовой эффективности сотрудников.

При выборе стиля управления руководителем должны учитываться особенности конкретной управленческой ситуации и ценностные ориентиры и факторы мотивации конкретного сотрудника. Для высокой эффективности управленческого воздействия руководитель должен комбинировать различные стили управления.

По итогам проведенного автором исследования можно сделать ряд выводов.

Во-первых, были выявлены и проранжированы факторы, побуждающие к труду, в современных условиях. К наиболее актуальным и важным в современных условиях факторам, побуждающим к труду, отнесены:

- уровень заработной платы и премий;
- доброжелательный коллектив, отношения между членами организации;
- возможность карьерного роста;
- возможность научиться чему-то, повысить свой профессиональный уровень;
- содержание работы (интересные задачи), смысл и значимость работы.

Во-вторых, получила подтверждение гипотеза, что на отношение человека к труду влияют не только внешние побуждения, но и особая форма их преломления в индивидуальном сознании человека. Поскольку один человек в осуществляемой трудовой деятельности видит обязанности и негативные условия своего пребывания (дурдом, рутин), а другой воспринимает свою текущую трудовую деятельность позитивно (возможность, приключение, счастье). Поэтому влияние одного и того же фактора, направленного на побуждение сотрудника к повышению эффективности трудовой деятельности, на разных сотрудников может оказать влияние в разной степени или даже разнонаправленное действие. Это связано с разницей систем ценностей разных людей и с различиями восприятия внешних стимулов разными людьми. Уточняющий вопрос руководителя о ходе реализации задания у одного сотрудника может вызвать положительное восприятие, что руководитель интересуется его работой и ценит его труд, у другого – может быть воспринято негативно как акт недоверия и контроля.

В-третьих, получила подтверждение гипотеза о том, что разные люди по-разному оценивают привлекательность одного и того же рабочего места (должности/вакансии). Один человек может по-разному оценивать привлекательность разных трудовых предложений. Данные отличия обусловлены в разнице систем ценностей разных людей – кто-то предпочитает более содержательную и увлекательную работу, а для кого-то главным критерием при выборе рабочего места является уровень заработной платы. Кому-то важен свободный график работы, а кому-то дружелюбный коллектив.

В-четвертых, получила подтверждение гипотеза о наличии влияния стиля управления на систему мотивации подчиненных и на трудовую эффективность сотрудников. При этом опрошенные эксперты-руководители подчеркнули, что выбор стиля управления зависит от конкретной управленческой ситуации и от личности объекта воздействия, а именно – от ценностных ориентиров и факторов мотивации конкретного сотрудника. Для высокой эффективности управленческого воздействия руководитель должен комбинировать различные стили управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Радыгина С.В. Трансформация факторов, побуждающих к труду, на современном этапе // Сб. ст. V междунар. науч.-практ. конф. «Фотинские чтения – 2018», 28-30 ноября 2018 года. Ижевск. С. 112-114.
2. Порватов А.А. Философский аспект мотивации личности. М., 2016. 360 с.
3. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. С. 16-19.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во МГУ, 2018. 362 с.
5. Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. М.: Аспект Пресс, 2013. 485 с.
6. Белов В.Г., Смольков В.Г. Исследование систем управления. М., 2017. 198 с.
7. Здравомыслов А.Г. Человек и его работа. Социологическое исследование. М.: Мысль, 1967. 468 с.
8. Здравомыслов А.Г. Меня никогда не интересовало коллективное производство идей. Интервью // Экономическая социология. Т. 9? № 1. Январь 2008. URL: <http://www.ecsoc.msses.ru>
9. Ваде Л., Юнстон К. Босс или Френд: как руководителю сохранить равновесие. М.: ОГИ, 2018. 240 с.
10. Горобец Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6. С. 55-59.

Поступила в редакцию 21.10.2019

Радыгина Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедры экономической теории и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)
E-mail: rsv_prepod@mail.ru

S.V. Radygina

**MANAGEMENT FACTORS TO INCREASE LABOR EFFICIENCY IN STAFF EVALUATION
AND MANAGEMENT EXPERT EVALUATIONS**

DOI: 10.35634/2412-9593-2019-29-6-763-770

The article addresses the issue of transforming preferences and motives for choosing a place of work under the influence of global world trends. Factors that encourage labor in modern conditions, as well as socially significant factors of managerial influence on increase of labor efficiency are identified and ranked. Leading theories of motivation are considered: the scientific school of Frank Gilbreth and Winslow Taylor; The School of Human Relations founded by Elton Mayo; Frederick Herzberg's theory of "work enrichment". Factors on which the efficiency of management impact realization depends, as well as forms and types of management impact are given. The results of the study of the factors of labor efficiency of A.G. Zdravomyslov (1960s) and the results of the present research of the author of the article are compared. The article examines the factors that encourage a modern person to work, and defines the impact of the management style of a manager on the work efficiency of employees. The hypothesis that if other conditions of employees' work are unchanged, the change in the management style of the manager leads to significant changes in the employee's labor efficiency has been confirmed. The results of the study conducted by the author of the article on motives to work in modern conditions, as well as the results of the survey, interviews and sociological experiment are given.

Keywords: human capital, labor resources, motivation, labor efficiency, labor productivity, personnel management.

Received 21.10.2019

Radygina S.V., Candidate of Economics, Associate Professor,
Head of Department of the economic theory and business
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034
E-mail: rsv_prepod@mail.ru