

Человекоориентированное управление предприятиями и организациями

В. К. Потемкин¹

¹ Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Исследование направлено на изучение и преодоление противоречий в системе управления современными предприятиями, а также углубление понимания новых знаний, способностей и роли личности в производственной деятельности.

Цель. Определить спектр проблемных ситуаций в человекоориентированной системе управления предприятиями и организациями на стадиях формирования знаний о профессии, акцентирования знаний, умений и навыков в работе с учетом предполагаемой профессионализации, а также ресурсный потенциал работников в сложившейся системе экономики и организации управления персоналом.

Задачи. Провести сравнительные исследования с учетом пространственно-временных преобразований в использовании инструментов повышения эффективности и качества работы в деятельности российских предприятий, а также с данными о деятельности современных зарубежных корпораций с определением динамики, новых ценностных ориентаций и мотивирования персонала предприятий.

Методология. Теоретико-методологической основой исследования послужили разработки отечественных и зарубежных ученых о совершенствовании деятельности предприятий и организаций на принципах человекоориентированного управления образовательным потенциалом, предметно-деятельной профессионализации и мотивирования трудовой деятельности работников, а также опрос различных возрастных и профессионально ориентированных групп работников.

Результаты. Установлены первопричины низкого уровня профессионализации молодежи в системе диссеминации семейных отношений, спонтанного выбора профессии учащимися вузов, несоответствия формируемых в образовательных процессах новых знаний их фактическому использованию в деятельности предприятий и организаций, невнимания руководящего состава к социальным ожиданиям и представлениям работников по улучшению качества и уровня жизни, несоответствия процессов мотивирования работников задачам повышения эффективности и качества работы. Кроме того, сформулированы направления преодоления современных противоречий в человекоориентированной деятельности предприятий и организаций, а также общесистемные механизмы мотивирования различных категорий работников.

Выводы. Определение спектра проблемных ситуаций в человекоориентированной системе управления предприятиями и организациями, теоретический и эмпирический анализ процессов профессионализации и мотивирования работников к высокоэффективному труду позволяет не только зафиксировать спектр противоречий в складывающихся социально-трудовых отношениях, но и разработать программу действий по их разрешению.

Ключевые слова: деятельность, работник, личность, профессионализация, предприятие, организация, социальность, мотивирование, ценности, человекоориентированное управление.

Для цитирования: Потемкин В. К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 165–176. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-165-176>

People-Oriented Management of Enterprises and Organizations

V. K. Potemkin¹

¹ St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

The presented study examines and undertakes to overcome contradictions in modern enterprise management systems, providing a deeper insight into the new knowledge, skills, and role of an individual in business activities.

Aim. The study aims to determine a range of problem situations in the people-oriented management of enterprises and organizations at the stages of building knowledge about the profession and accentuating knowledge, skills, and abilities relevant to the intended professionalization, and the resource

potential of employees within the existing economic and organizational framework of personnel management.

Tasks. The authors conduct comparative studies with allowance for the spatial and temporal transformations in the use of tools for improving the efficiency and quality of the operation of Russian enterprises, and make comparisons with data on the operation of modern foreign corporations, determining the dynamics, new value orientations, and motivation among the personnel.

Methods. The theoretical and methodological basis of this study includes works of Russian and foreign scientists on improving the operation of enterprises and organizations through the principles of people-oriented management of educational potential, professionalization and motivation of employees, and interviews of different age and professional groups of employees.

Results. The authors determine the primary causes of the low level of professionalization among young people within the system of disseminating family relations, spontaneous choice of profession by university students, inconsistency between new knowledge generated during education and its actual use in the operation of enterprises and organizations, lack of consideration among the management for the social expectations of employees and their ideas on improving the quality of life, inadequacy of employee motivation measures to the task of improving the efficiency and quality of work. The study also formulates directions for overcoming modern inconsistencies in the people-oriented activity of enterprises and organizations as well as systemic motivation mechanisms for different employee groups.

Conclusions. Definition of the range of problem situations in the people-oriented management of enterprises and organizations combined with theoretical and empirical analysis of professionalization and employee motivation makes it possible not only to determine the scope of contradictions in the emerging social and labor relations, but also to develop a program of actions to resolve them.

Keywords: *activity, employee, personality, professionalization, enterprise, organization, sociability, motivation, values, people-oriented management.*

For citation: Potemkin V.K. People-Oriented Management of Enterprises and Organizations. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(2): 165-176 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-165-176>

Внимание к вопросу человекоориентированного управления предприятиями и организациями во многом связано с задачами формирования нового технико-технологического уклада, повышения роли накопленных знаний, умений, навыков и опыта работы персонала в эффективной производственной деятельности.

Принято считать, что к проблеме человекоориентированного управления российские организации на практике подошли с большим опозданием, приводя в пример работы Э. Мэйо, считавшего работников предприятий важным и едва ли не основным активом управления; Н. Бонтиса, который полагал, что при объединении в системе управления интеллекта, навыков, знаний создаются отличительные черты фирмы и увеличивается вклад в определение ее стоимости; Х. Скарборо, обращавшего внимание на то, что человекоориентированное управление связано с методами организационной работы персонала по достижению проектируемых результатов; Р. Пунтама, утверждавшего, что социальные качества личности, столь характерные для социальной жизни, на основе взаимодействия, норм поведения и доверия являются залогом достижения общей цели; Р. Гранта, рассматривавшего процессы обучения персонала, адаптирования его к возникающим проблемным ситуациям, что формирует, с его точки зрения, гибкость управления, создает условия для приверженности и лояльности работников и определяет контуры способности сохранять и увеличивать

конкурентное преимущество конкретной фирмы [1–5]. Вероятно, это далеко не так и не вполне соответствует действительности.

В работах отечественных исследователей учитывался этот теоретический задел по изучению системы человекоориентированного управления. Отмечалось, что недопустимо недооценивание накопленных на отечественных предприятиях и в организациях новых знаний, понимания роли профессиональных компетенций, ценностно-смысловых ориентаций различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников в производственной деятельности [6]. Руководствуясь интересами отечественных товаропроизводителей, с 1982 г. в рамках программы фундаментальных исследований (т. V «Важнейшие экономические проблемы АН СССР и РАН») автор также стал участником исследования различных аспектов человекоориентированного управления.

В частности, исследовались организация коллективной деятельности в решении общественно значимых задач; самоуправляющиеся хозяйственные системы, определяющие роли работников в достижении поставленных целей; использование в практике управления социальных резервов человека; формирование осознанного поведения работников в экономической системе функционирования предприятий и организаций; осознание ценностно-мотивационных смыслов деятельности работников с целью совершенствования методов

управленческого воздействия на развитие профессиональных коммуникаций; формирование процессов развития экономического и инновационного мышления работников; самооценка и самопознание работниками своей роли в преобразовании деятельности предприятий и организаций; профессиональное распознавание и оценка личности работников; повышение уровня и качества управленческого труда.

Результаты исследований и практик использования человекоориентированного управления в деятельности зарубежных и отечественных предприятий во многом совпадают. Однако современные вызовы, обусловленные Четвертой промышленной революцией, применением цифровых технологий, перераспределением доходов работников, появлением значительного числа работников, не удовлетворенных своим профессиональным статусом, материальным положением, снижают уровень доверия в коллективе предприятий и организаций, проектируют конфликтные зоны и зоны «отстраненного взгляда» к результатам деятельности коллективов.

В этой связи возникает очевидный вопрос о том, на какой теоретической платформе и на каком опыте может в ближайшем будущем развиваться человекоориентированное управление предприятиями и организациями. Четвертая промышленная революция, ее динамика, новые ценностные ориентации в труде и социальном развитии обуславливают необходимость более глубокого понимания роли работников в процессах инновационного преобразования общественных отношений, противодействия неравенству при распределении материальных благ, поляризации общественных институтов, создающих условия недоверия в профессиональной и общественной деятельности, бессистемности рынка труда. В докладе Глобального института Маккинси (McKinsey Global Institute), прозвучавшем на Всемирном экономическом форуме в 2016 г., отмечалось, что создаваемые новые технологии, бизнес-модели и рынки труда приведут к изменению 35 % умений и навыков, составляющих основу профессиональных компетенций работников предприятий и организаций [7].

Произойдет и изменение спроса на трудовые навыки, такие как когнитивные способности, системные навыки, умение решать сложные технико-технологические и организационные задачи, умение осуществлять профессиональные коммуникации по типу производитель–потребитель, расширение диапазона использования общих и специальных компетенций, приобретение новых возможностей регулирования социальных отношений, управления человеческими ресурсами, развития физического, ментального, эмоционального и духовного

интеллекта. К. Шваб, описавший основные характеристики Четвертой промышленной революции, обратил внимание на переосмысление принципов человекоориентированного управления хозяйственными системами, когда новые технологии должны облегчать взаимодействие между людьми, делая его более гармоничным и значимым [8]. Знаковым стало его утверждение о том, что Четвертая промышленная революция изменяет не только то, что мы делаем, но и то, кем мы являемся [9].

Ввиду этого возникает вопрос о роли личности и, более того, о роли человека — личности — работника в системе преобразования всех без исключения сфер человеческой деятельности. Человекоориентированная деятельность даже в условиях предполагаемых технико-технологических трансформаций позволяет «вернуть человеку достоинство свободы», но не свободы произвола и насилия, а свободы моральной необходимости [10]. В этом контексте лауреат Нобелевской премии по экономике Джозеф Стиглиц писал, что «мы можем достичь общества, которое более согласуется с нашими фундаментальными ценностями, с большими возможностями, более высоким совокупным доходом, более сильной демократией и более высокими стандартами жизни для большинства людей» [11].

Важным в достижении «больших возможностей» он определял улучшение доступа к образованию, но, как это бывает зачастую, без какой-либо конкретизации. Как известно, образование носит модульный характер, что придает ему относительно самостоятельный, функционально ориентированный процесс приобретения человеком новых знаний, навыков, компетенций, имеющих собственное программно-целевое, предметно-деятельное и методическое обеспечение. Кроме того, образование всегда должно ориентироваться на формируемые и прогнозируемые человеческие потребности, на конкретные группы населения, включая его половозрастные характеристики. Почему именно так, а не иначе?

Человек-ребенок (5–14 лет) в дошкольном возрасте уже в результате диссеминации семейных отношений приобретает интерес к определенной или нескольким сферам профессиональной деятельности. В более позднем возрасте (15–18 лет) его профессиональные предпочтения приобретают активно-действенный характер, базирующийся на осознании взгляда на свое будущее, профессию, сферу приложения труда. В 18–25 лет человек или, как уже признано, молодежь в процессе обучения в лицее, колледже, институте, университете получает знания, столь необходимые для определения своего места и назначения в профессиональной деятельности. Образование человека на этом не

заканчивается, а приобретает собирательный и, возможно, интегрировано-инновационный характер, в основе которого находятся способы приобретения, накопления, обмена и распространения знаний с использованием информационных и цифровых технологий.

В послевузовском образовании специалист сталкивается с необходимостью многогранных, более сложных к восприятию, ситуативных, абстрактных знаний, возникающих из совместного опыта работы и индивидуальных способностей человека. С. Трасслер отметил, что «способность эффективно собирать и использовать знания станет главным источником конкурентного преимущества» [12]. Знания человека, осуществляющего профессиональную деятельность на предприятии или в организации, становятся источником не только конкурентного преимущества, но и повышают ценность создаваемых товаров и услуг. В последние годы образование является, как правило, непрерывным постоянно возобновляющимся процессом. По своему характеру образование определяется либо как индивидуальное, либо как коллективное, предполагающее организационно-ориентированное обучение с учетом миссии, целей и задач функционирования предприятий и организаций.

Значимым аспектом и гарантией того, что знания, умения, навыки в работе будут носить постоянно возобновляемый на качественно новой инновационной основе характер, становится научение, суть которого состоит в том, что новые знания фокусируются не только на видах деятельности, не на анализе рабочих мест и технологий, а на индивиде — работнике — участнике процесса труда. Научение создает предпосылки более точного прогноза относительно степени использования того или иного работника, установления свойств личности работников, наиболее адаптированных к условиям деятельности предприятий и организаций и т. п. Понимание роли образования в грядущих изменениях производственных и общественных практик все же дает основание утверждать, что «в отношении всех проявлений основных технологических изменений люди, предприятия и учреждения ощущают глубину изменений, но часто оказываются не в состоянии разобраться в них, поскольку не осознают последствий таких изменений» [13]. Неслучайно возникает вопрос о том, что делать и с чего начать.

Ответы на эти вопросы позволяют определить степень соответствия требований выбираемой сферы труда и профессии личностным качествам человека. Тем более что процесс выбора профессии является двусторонним: не только «сама» профессия через требования к уровню образования, квалификации, состо-

янию здоровья, социально-психологической совместимости со сферой приложения труда, устойчивости интереса к соответствующему виду деятельности, стрессоустойчивости выбирает конкретного работника, но и сам работник формулирует требования в виде профессиональных и социальных ожиданий, условий работы, безопасности, уровня материального обеспечения к деятельности на конкретном предприятии. При этом работник, обладающий соответствующим набором компетенций, вправе определять будущий социально-профессиональный статус, уровень и качество жизни и видеть, насколько деятельность на предприятии или в организации соответствует потребностям, мотивам, ценностным ориентациям на перспективу.

В результате опроса школьников 10–11 классов нами выявлено, что и в семье, и в школе, как правило, не занимаются трудовым воспитанием, не акцентируют внимание на возможной профессиональной принадлежности учащихся, а лишь предоставляют образовательные услуги (№ 51 — родители учащихся, 132 — учащиеся). Установлено также, что более 52 % учащихся не имеют устойчивых планов в выборе профессии и 27 % из них подойдут к своему выбору спонтанно; 21 % отметили, что им все равно, какую профессию выбирать, «лишь бы платили»; более 50 % ориентируются на поступление в колледж или вуз по результатам ЕГЭ; для 62 % поступление в вуз имеет ограничения из-за платности обучения.

Технология обучения в средней школе не позволяет осуществлять знакомство с различными видами профессиональной деятельности (46 % опрошенных). Семья практически исключена из профессионального выбора своего ребенка. Обучение в ПТУ и колледже, по сути, является своеобразным началом профессионального выбора молодежи. Однако учащиеся/студенты первого года обучения удовлетворены на 62 % профессиональным выбором, второго года обучения — только 28 %. Основная причина кроется в отсутствии возможности закрепления за определенной сферой труда либо в трудоустройстве по полученной профессии. Заметим, что более 35 % выпускников ПТУ и колледжей желали бы продолжить образование в вузе, но только 17 % — по уже выбранной профессии.

Интервьюирование родителей показало, что в основе взаимодействия со школой, лицеем, колледжем — борьба за «отметки», «натаскивание на ЕГЭ». Совершенно иная определенность в выборе профессии своих детей была более 30 лет назад, когда, по мнению родителей, в результате обучения в школе учащиеся должны были получить представление о насто-

ящей трудовой деятельности взрослых (67 %); приобрести полезные трудовые навыки (62 %); выработать привычку к длительной напряженной работе, физическому труду (59 %) [14]. Более того, родители в тот период считали, что целесообразно привлекать школьников к участию в производительном труде с 5 (1 %), 6–7 (9 %), 8–9 (5 %), 10–11 (15 %), 12–13 (21 %), 14–15 (34 %), с 16 и более лет (15 %) [14].

По окончании среднего учебного заведения молодые люди находятся перед важнейшим в жизни выбором будущей профессии, приобретением знаний, адекватных выбору в высшем учебном заведении. Этому выбору привержено абсолютное большинство молодежи. Именно он дает возможность в будущем приобрести профессию, социально-профессиональный статус и стать непосредственным участником общественно-профессиональной жизни. Университет (вуз) в современной России можно рассматривать как обучающее предприятие, предоставляющее образовательные услуги и являющееся важнейшим этапом профессионального становления личности [15]. В вузе воспроизводятся ценности и профессиональное видение человека, помогающие осознанию будущего профессионального статуса, профессионального пространства и профессиональных действий. Перефразируя Дж. Велша, задача вуза состоит в том, чтобы «раздобывать, усиливать и распространять знания и идеи» [16].

В молодежной среде процесс профессионализации во многом осуществляется через самопознание, в котором можно зафиксировать такие формы, как целеустремленность, рефлексивность, коммуникативность, что влияет на ее социальность в контексте идентичности, свободы выбора, осознания собственной ответственности, этичности и духовности поведения. Данные формы самопознания определяют способность молодежи к самооценке, к самоанализу социальных действий, креативности в поиске профессиональных предпочтений и понимании необходимости участия в получении новых знаний, умений, навыков и опыта работы. В. Е. Лепский писал, что «ничто не может так мотивировать человека, как убежденность в возможности приняться за нечто, полное смысла» [17].

Познание молодежью своих общественных и профессиональных предпочтений связано с такой социокультурной характеристикой поведения, как социабельность (*sociability*), что проявляется в способности к установлению социально-профессиональных связей с различными субъектами общественных отношений: индивидами, группами, организациями, государством, межгосударственными образованиями как представителями новых знаний,

профессий, профессиональных и междипрофессиональных коммуникаций. Социабельность выступает в качестве одной из первопричин высоких темпов обновления знаний, создания информационно-профессионального общества, доступности профессионального самоопределения молодежи, ценностно-целевых установок на выбор профессии, закрепления в профессиональной среде и профессиональной идентичности.

Знания, степень обновления которых в современном российском обществе составляет 3–5 лет, становятся основой не только жизнедеятельности, но и жизнеспособности человека, а также стремления молодежи к самоопределению в профессиональной деятельности. Жак Фитц-Енц и Барбара Девисон в своих оценках практического менеджмента отмечают усиленную ориентацию на людей, которые стремятся учиться, расти, развиваться и получать от жизни больше [18].

В сознании выпускников средних школ получение высшего образования соотносится в основном с возможностью решения уже в ближайшей перспективе задачи приобретения экономической независимости и необходимых материальных благ. Так, исследования автора, проведенные на протяжении последних 30 лет, фиксируют, что студенческая молодежь хочет добиться хорошего материального положения (48,2 %), овладеть профессией и найти работу (43,7 %), найти место в жизни и в обществе (25,1 %), создать семью (22,4 %), стать независимым и обрести экономическую свободу (16,3 %), добиться общественного признания (8,3 %) [19]. Заглядывая несколько вперед, заметим, что социально-профессиональные ориентации студенческой молодежи не всегда достижимы. Так, в среде молодежи даже в зрелом возрасте (26–29 лет), когда приобретены необходимые профессиональные знания, умения и опыт, только 4,0 % добились успеха в жизни. Их работа хорошо вознаграждается (14,0 %), она дает достаточные материальные средства для жизни (7,0 %). В более раннем возрасте показатели успеха в жизни и материального благополучия либо не значительны, либо не определены.

Подчеркнем, что студенческая молодежь относится практически к так называемым образовательным услугам, но препятствия в достижении ценностных ориентаций видит совсем в другом, а именно: в постоянном росте цен (64,7 %), низком уровне заработной платы (53,9 %), в коррупции (35,1 %), в бюрократизации общественных отношений (30,0 %), в ухудшении межнациональных отношений (12,0 %). А. Косалимова в этой связи отмечает, что подобные препятствия в достижении ценностных ориентиров студентов вызывают

Таблица 1

Самооценка удовлетворенности своей жизнью студенческой молодежи

№ п/п	Контурсы удовлетворенности своей жизнью в оценках студенческой молодежи	Студенты/курс	
		1–3	4–5
		Самооценка, %	
1	Материальное благополучие	67,0	85,0
2	Благополучие в любви и семейных отношениях	65,0	63,0
3	Хорошее самочувствие и здоровье	49,0	52,0
4	Отношение личной свободы и независимости	37,0	32,0
5	Уважение окружающих	35,0	30,0
6	Комфортные условия проживания и учебы	27,0	29,0
7	Достижение успеха в профессиональной сфере	25,0	28,0

Таблица 2

Отношение студенческой молодежи к образованию и профессиональной подготовке в вузе

№ п/п	Образование и профессиональная подготовка в вузе	Студенты / курс	
		1–3	4–5
		Самооценка, %	
1	Постоянное саморазвитие и самосовершенствование	5,0	27,0
2	Свободное владение иностранными языками	5,0	25,0
3	Духовно и культурно богатая жизнь	3,0	18,0
4	Карьера в политической сфере	0,5	2,0
5	Работа по контракту за границей	0,5	1,5
6	Популярность среди друзей и знакомых	10,0	7,0
7	Наличие влиятельных знакомых в бизнесе и структурах власти	2,0	15,0
8	Ощущение безопасности	8,5	10,0
9	Социальная защищенность	1,0	8,0

чувство тревоги и страх (56,6 %), чувство беспомощности (19,1 %), склонность к употреблению наркотиков и алкоголя (19,6 %), склонность к девиантному поведению (14,7 %) при одновременном повышении чувства ответственности перед семьей (42,0 %) и перед обществом (21,0 %) [20]. С 2009 по 2019 г. в исследовании процессов профессионального самоопределения студенческой молодежи (№ 379) нами установлены контуры ее удовлетворенности своей жизнью, что находит отражение в таблице 1.

Отметим, что самооценки удовлетворенности жизнью у студентов 1–3 и 4–5 курсов отличаются незначительно друг от друга по причине того, что 87–93 % из них получают материальную поддержку от родителей и 78 % проживают в родительской семье. Рост материального благополучия объясняется тем, что более 3/4 студентов имеют так называемый приработок в пределах 15–27 тыс. руб. в месяц (2018–2019).

Другой аспект самооценивания студенческой молодежи — это отношение к образованию и профессиональной подготовке в вузе, как видно из таблицы 2.

Вероятно, результаты самооценок по приведенным показателям могли быть и выше. Однако в период прохождения ознакомитель-

ной и производственной практики студенты сталкиваются на предприятиях и в организациях с рядом факторов:

- принижением на предприятии общечеловеческих и профессиональных качеств молодежи (85,0 %);
- проявлением недоверия со стороны руководителей и «старожил» к молодежи при выполнении ответственных, хорошо оплачиваемых работ (78,0 %);
- принуждением со стороны руководителей к выполнению работ более низкой квалификации, рутинных операций и функций (67,0 %);
- втягиванием молодежи во внутригрупповые конфликты, «подставы», интриги (58,0 %);
- организацией труда молодежи по остаточному признаку (42,0 %);
- отстранением молодежи от вопросов стратегического планирования, инновационного развития, работ, характеризующихся как «ноу-хау», имеющих статус коммерческой тайны (40,0 %);
- выполнением за счет молодежи общественных работ по благоустройству, уборке и т. п. (34,0 %).

Несмотря на трудности закрепления на практике своих знаний, умений, навыков, а в целом

Самооценка признаков саморегуляции собственного поведения у студенческой молодежи

№ п/п	Состав признаков саморегуляции собственного поведения студентами вузов	Самооценка признаков саморегуляции собственного поведения студентами вузов, %		
		Неотъемлемая часть моего поведения	Вспоминаю о них по случаю	Хотелось бы использо- вать, но не знаю как
1	2	3	4	5
1	Эмоциональная зрелость и устойчивость характера в неопределенности ситуации	42,0	50,0	8,0
2	Внутреннее спокойствие в критические моменты	27,0	15,0	58,0
3	Умение подходить к решению проблем с разных точек зрения	20,0	60,0	20,0
4	Готовность к любым неожиданным событиям	15,0	35,0	50,0
5	Чувство меры воздействия поведения на обстоятельства жизнедеятельности	8,0	72,0	20,0
6	Восприятие действительности такой, как она есть	82,0	15,0	3,0
7	Наблюдательность	70,0	20,0	10,0
8	Прогнозирование событий	11,0	80,0	9,0
9	Умение извлекать положительный опыт из происходящих событий	24,0	72,0	4,0
10	Стремление понять позицию других лиц	34,0	42,0	24,0
11	Умение подняться над неразрешимой проблемой	4,0	15,0	81,0
12	Способность отстаивания собственной позиции	55,0	10,0	35,0
13	Соблюдение личной свободы и независимости	65,0	15,0	20,0
14	Формирование лидерской позиции	45,0	15,0	40,0
15	Противодействие стихийной, непроизвольно возникающей, индуцированной социальной напряженности	72,0	24,0	4,0

и профессиональных компетенций, студенческая молодежь предпринимает усилия для саморегуляции собственного поведения, как показано в таблице 3.

На основании самооценок становится понятным тот факт, что выпускниками вузов, молодыми специалистами, образовательный процесс оценивается высоко (2010, 2016, 2019 гг.), с позиции не только профессионализации, но и формирования гражданской позиции: чувства долга (71,6; 71,8; 82,0 %), чувства собственного достоинства (55,7; 59,0; 72,1 %), ответственности перед обществом (53,2; 55,0; 64,0 %), верности традициям (46,6; 42,4; 47,5 %), честности (43, 0; 41,0; 58,0 %), целеустремленности (38,3; 46,7; 58,0 %), уважения к другим людям (32,4; 35,0; 44,0 %).

Полученные знания в вузе и начальная профессиональная подготовка создают объективные предпосылки для самореализации молодежи в профессиональной среде. Однако опрос молодых специалистов, проработавших

на предприятии в течение трех лет, выявил целый ряд проблемных ситуаций на предприятиях. Эти проблемные ситуации зафиксированы в результате опроса 401 рабочих основного и вспомогательного производства, 270 инженерно-технических работников и 105 руководителей различных уровней управления. Так, по оценкам молодых специалистов, только 22 % представляют ясность целей организации, 16 % имеют планы по достижению поставленных целей, 17 % участвуют в профессиональных и межпрофессиональных коммуникациях, 10 % осуществляют взаимную подотчетность, 22 % мотивированы в повышении эффективности и качества работы, 8 % проявляют инициативу в решении производственных вопросов, 13 % отмечают взаимодействие между различными профессионально-квалификационным и статусными группами работников. Если обратиться к сравнительным исследованиям процессов управления на западных и отечественных предприятиях, то окажется, что по постановке

целей, включенности в реализацию целей, полноте использования знаний и способностей работников, ответственному поведению персонал российских предприятий отстает от западных предприятий на 10–30 пунктов [21].

Можно полагать, что новые знания в сфере организации, планирования, управления, координации и стимулирования профессиональной деятельности применяются не в полной мере, а показатели рефлексивности, идентичности, этичности, духовности, креативности, обучаемости, коммуникабельности, ответственности практически не применяются в лексиконе работников управления. Среди этой категории работников развиты такие приоритеты в управлении, как:

- престиж, удовольствие, удовлетворенность (32,5 %);
- власть и влияние, т. е. право принимать решение (26,3 %);
- высокий жизненный уровень и комфорт, обеспечиваемый оплатой (16,3 %);
- возможность внести свой вклад в дело (15,0 %);
- карьера, т. е. продвижение вверх (4,8 %);
- присутствие элемента состязательности и «вызова» (3,8 %);
- возможность самореализации как личности (1,3 %).

Иные ожидания у работников предприятий (опрошено более 1 000 респондентов на 19 предприятиях Санкт-Петербургского промышленного комплекса) о влиянии мотивации на ответственное поведение в сфере труда, как представлено в таблице 4.

Из приведенных данных видно, что среди признаков мотивации в сфере труда наряду с экономическими и организационно-управленческими значительная роль принадлежит социально-культурным, лечебно-оздоровительным и образовательным признакам. Причем мотивация работников видоизменяется не только под воздействием приобретенных социально-профессиональных качеств, но в различные возрастные периоды работы на предприятии, в организации. Мотивации в этой связи приобретают характер процессорно-технологических, раскрывающих цели трудовой деятельности, характеристики и особенности трудового потенциала работников, требования к перспективам профессиональной карьеры, результаты мотивирования персонала предприятий и организаций. По нашему мнению, процессорно-технологические мотивации дают установку на характер и содержание труда, определяют основные роли и требования к работнику, исходя из уровня его образования, компетенций, физических возможностей и опыта, приобретенного в процессе обучения в вузе и на предприятии.

М. Армстронг подчеркивал, что «мотивация вероятна только, если существуют ясно ощущаемые и применимые отношения между показателями работы и последствиями» [22]. Как следствие, при разработке процессорно-технологической мотивации персонала предприятий и организаций возрастающее значение приобретают способности человека и понимание его роли в производственной деятельности [23]. Теоретическое осмысление проблемы, анализ эмпирических данных о деятельности персонала современных предприятий позволили сформулировать направления эффективной деятельности предприятий и организаций за счет человекоориентированного управления:

1. Формирование общественной ценности результатов деятельности предприятий и организаций с акцентом на уникальную культуру и этику поведения персонала.
2. Создание условий для понимания профессиональной значимости выполняемых работ, поддержания инициативы и предприимчивости, профессиональной преемственности поколений.
3. Проведение политики полной занятости за счет приведения в соответствие перечня работ, специальностей и профессий, введения системы внутрифирменного совместительства за счет создания смежных производств и сервисных центров.
4. Определение на предприятии зон экономической ответственности и усиление личных стимулов.
5. Создание системы контроллинга на предприятии, фиксирующей не только издержки и их отклонения от нормативных величин, но и степень влияния на этот процесс работников с целью их обязательного поощрения.
6. Развитие неспециализированной карьеры, что предполагает в рамках предприятия освоение новых, до сих пор не существовавших специальностей и профессий. Это дает возможность взглянуть на свою основную специальность, профессию со стороны, обеспечить модернизацию сферы приложения труда, усилить комбинацию и маневренность трудовых усилий.
7. Развитие системы участия персонала предприятия в принятии производственных решений, а при определенных условиях — и стратегических.
8. Создание холизма персонала, предполагающего усиление понимания персонала как единого целого, развивающего причастность руководства к образу жизни персонала, создание стереотипа руководителя-демократа.
9. Формирование стереотипа производственного поведения, которое возможно за счет разработки кодекса поведения работника предприятия. В нем не только фиксируются

Оценка признаков мотивации работников в процессе труда

№ п/п	Состав признаков мотивации работников в процессе труда	Кол-во лиц, отметив- ших данный признак	Доля лиц, отметивших данный признак в выборке, %	Ранг распространенности данного признака	Доля тех (%), кто отметил данный признак среди					
					мужчин (N = 302 чел.)	женщин (N = 198 чел.)	лиц до 30 лет (N = 269 чел.)	лиц 31–40 лет (N = 151 чел.)	лиц 41–50 лет (N = 54 чел.)	лиц старше 50 лет (N = 26 чел.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Большой заработок	410	82	I	86	76	88	79	57	85
2	Хорошие взаимоотно- шения в коллек- тиве	370	74	II	81	64	71	75	89	73
3	Возможность получе- ния квартиры, места в общежитии	319	64	III	67	59	67	69	59	11
4	Хорошие условия труда	310	62	III	55	73	58	60	91	54
5	Интересная работа	300	60	III	67	49	64	62	46	42
6	Хорошие отношения с руководством	296	59	III	63	54	57	60	67	65
7	Расстояние от места работы до дома	238	48	IV	38	62	37	57	61	77
8	Возможность работать по специальности	220	44	IV	64	14	46	44	41	35
9	Хорошо организованная физкультурно- спортивная работа	194	39	IV	41	36	43	41	28	8
10	Возможность повысить квалифи- кацию	168	34	V	43	20	34	37	37	4
11	Хорошо организо- ванная лечебно- оздоровительная работа	167	33	V	27	43	28	35	41	67
12	Хорошо организо- ванная культурно- массовая работа	165	33	V	35	29	34	35	31	15
13	Возможность получить специаль- ность	148	30	V	36	20	37	32	0	0
14	Перспектива продви- жения по службе	136	27	V	33	18	25	34	31	4
15	Хорошо организо- ванная работа по различным видам творческой деятель- ности, в том числе по рационализации и изобретательству	74	15	VI	20	7	12	21	19	0
16	Возможность получе- ния места в детском дошкольном учреждении	62	12	VI	1	30	15	14	0	0
17	Надомная работа или работа с непол- ным рабочим днем	6	1	VII	0	3	0	0	2	19

общепринятые нормы, но и обозначаются контуры материального и морального поощрения, включая представление к государственным и отраслевым наградам: книга профессиональной доблести, книга ветеранов, книга рабочих династий и т. п.

Фокусирование на данных направлениях человекоориентированного управления предприятиями и организациями обусловлено тем, что на протяжении нескольких десятилетий культивировалась сопричастность работников к управлению, формировался стереотип «приверженности» предприятию или его руководителю. Отлучение работника от управления приводит к формированию стереотипа безразличия, отвлеченности от общих задач производства. Работник замыкается в контуре единичных функций и теряет в итоге профессиональный тонус.

В выборе основных направлений человекоориентированного управления предприятиями и организациями важное значение приобретают практико-ориентированные мотивационные механизмы. Среди них следующие:

1. Мотивирование профессиональной интеграции, суть которой состоит в создании условий, например, для молодых специалистов быстрого вхождения и самореализации в коллективе предприятия или в создании плавающих инновационных центров, в которых в зависимости от поставленных задач меняется подбор персонала.
2. Мотивирование профессионального единого статуса, состоящего в формировании отличительных признаков персонала: рабочая одежда, эмблема, открытая книга для записей пожеланий персонала.
3. Мотивирование соревновательной среды: физкультурно-трудовой и физкультурно-оздоровительной, интеллектуальной, инновационной. При этом усиливается значимость профессии, создаются ориентиры для подражания, преемственности профессионального опыта, реализуется эффект признания в коллективе.

4. Мотивирование поощрения расхождения во взглядах. При этом стратегические решения обкатывают в самых различных группах персонала методом педалирования основополагающей идеи. Результатом реализации в практической деятельности подобных подходов к мотивации персонала может стать новая идея, раскрытие способностей работников, появление новых специалистов-лидеров.

6. Мотивирование институционализации процессов трансформации деятельности предприятия, которое предполагает в определенные периоды (раз в два–три года) вносить предложения по вопросам технической, экономической, правовой, социальной политики предприятия, с широким их обсуждением среди персонала структурных единиц. Концептуально обозначенные механизмы мотивирования производственной деятельности персонала предприятий мешают проявлениям люмпенского сознания у работников, усиливают престиж постоянной работы на предприятии, создают условия для целевого, адресного мотивирования производственной деятельности персонала предприятий.

7. Адресное мотивирование работников и малых групп персонала снижает уровень социальной напряженности, для которой характерны явные или скрытые формы противоборства, вызванные ущемлением интересов одной из сторон социально-трудовых отношений, а также различного рода конфликтных ситуаций.

Человекоориентированное управление предприятиями и организациями если оно приобретает программно-деятельный характер, по предварительным экспертным оценкам руководящего состава предприятий, позволяет от 10 до 20 % обеспечить рост производительности труда, на 7–10 % — снижение непроизводительных затрат рабочего времени. Кроме того, обеспечивает активизацию включенности персонала в достижение целей социально-экономического развития.

Литература

1. Mayo A. The Human Value of the Enterprise: valuing people as assets — monitoring, measuring, managing. London, Boston: Nicolas Brealey International, 2001. 256 p.
2. Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos G. The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources // European Management Journal. 1999. Vol. 17. No. 4. P. 391–402. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00019-5
3. Elias J., Scarborough H. Evaluating Human Capital: an Exploratory Study of Management Practice // Human Resource Management Journal. 2004. Vol. 14. No. 4. P. 21–40. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00131.x
4. Putnam R. Who Killed Civic America? Prospect, 1996. March 20. URL: <https://www.prospect-magazine.co.uk/magazine/whokilledcivicamerica> (дата обращения: 11.12.2019).
5. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. 1991. Vol. 33. No. 3. P. 114–135. DOI: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8

6. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. В 2 т. Т. 2. М.: МНИИПУ, 1998. 784 с.
7. A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity. 2017 January // McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx> (дата обращения: 11.12.2019).
8. Шваб К., Дэвис Н. Технологии Четвертой промышленной революции / пер. с англ. М.: Эксмо, 2018. 317 с.
9. Шваб К. Четвертая промышленная революция / пер. с англ. М.: Эксмо, 2016. 209 с.
10. Кантор М. Франкфуртская школа и ее советское зеркало [Электронный ресурс] // Story. URL: <https://story.ru/istorii-znamenitostej/istoriya-utopiy/frankfurtskaya-shkola-i-ee-sovetskoe-zeralo/> (дата обращения: 11.12.2019).
11. Стиглиц Дж. Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему / пер. с англ. Е. Рождественской. М.: Эксмо, 2015. 255 с.
12. Trussler S. The Rules of the Game // Journal of Business Strategy. 1998. Vol. 19. No. 1. P. 16–19. DOI: 10.1108/eb039904
13. Castells M. The Impact of the Internet on Society: A Global Perspective [Электронный ресурс] // MIT Technology Review. 2014. URL: <https://www.technologyreview.com/view/530566/the-impact-of-the-internet-on-society-a-global-perspective/> (дата обращения: 11.12.2019).
14. Профориентационная работа среди молодежи с учетом социально-экономических факторов: метод. пособие. Л.: НИИ Профтехобразования АПН СССР, 1991. 31 с.
15. Гейсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке / пер. с нем. Калуга: Духов. познание, 2004. 262 с.
16. Lowe J. C., Jack Welch hat das Wort: Ansichten und Einsichten eines Business-Genies. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1999. 272 p.
17. Лепский В. Е. Научное и социокультурное значение рефлексивного движения в России // Рефлексивные процессы и управление. 2001. № 1. С. 3–33.
18. Фитц-енц Ж., Девисон Б. Как измерить HR-менеджмент / пер. с англ. И. Ющенко. М.: Изд-во ГИППО, 2009. 349 с.
19. Потемкин В. К. Социально-профессиональное самоопределение молодежи. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2020.
20. Косалимова О. А. Саморегуляция экономического поведения молодежи в сфере труда: автореф. дис. ... канд. социол. наук. СПб., 2008. 19 с.
21. Потемкин В. К. Экономическое развитие предприятий и социальные практики в управлении персоналом // Экономика и управление. 2019. № 3 (161). С. 47–53.
22. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 832 с.
23. Потемкин В. К. Способности и роли личности в профессиональной деятельности. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2019. 160 с.

References

1. Mayo A. The human value of the enterprise: Valuing people as assets — monitoring, measuring, managing. London, Boston: Nicolas Brealey International; 2001. 256 p.
2. Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos G. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. European Management Journal. 1999; 17(4):391-402. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00019-5
3. Elias J., Scarborough H. Evaluating human capital: An exploratory study of management practice. Human Resource Management Journal. 2004;14(4):21-40. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00131.x
4. Putnam R. Who killed civic America? Prospect. March 20, 1996. URL: <https://www.prospect-magazine.co.uk/magazine/whokilledcivicamerica> (accessed on 11.12.2019).
5. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review. 1991;33(3):114-135. DOI: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8
6. Goncharov V. V. Seeking management excellence: A guide for senior management (in 2 vols.). Vol. 2. Moscow: International Research Institute for Management Problems; 1998. 784 p. (In Russ.).
7. A future that works: automation, employment, and productivity. 2017 January. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx> (accessed on: 11.12.2019).
8. Schwab K., Davis N. Shaping the fourth industrial revolution. Cologny: World Economic Forum; 2018. 287 p. (Russ. ed.: Schwab K., Davis N. Tekhnologii Chetvertoy promyshlennoy revolyutsii. Moscow: Eksmo; 2018. 317 p.).
9. Schwab K. The fourth industrial revolution. New York: Crown Business; 2016. 198 p. (Russ. ed.: Schwab K. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya. Moscow: Eksmo; 2016. 209 p.).
10. Kantor M. Frankfurt School and its Soviet mirror. Story. URL: <https://story.ru/istorii-znamenitostej/istoriya-utopiy/frankfurtskaya-shkola-i-ee-sovetskoe-zeralo/> (accessed on 11.12.2019). (In Russ.).

11. Stiglitz J. E. The price of inequality: How today's divided society endangers our future. New York, London: W. W. Norton & Co. Publ.; 2012. 560 p. (Russ. ed.: Stiglitz J. E. Tsena neravenstva. Chem rassloenie obshchestva grozit nashemu budushchemu. Moscow: Eksmo; 2015. 555 p.).
12. Trussler S. The rules of the game. *Journal of Business Strategy*. 1998;19(1):16-19. DOI: 10.1108/eb039904
13. Castells M. The impact of the Internet on society: A global perspective. MIT Technology Review. Sept. 08, 2014. URL: <https://www.technologyreview.com/s/530566/the-impact-of-the-internet-on-society-a-global-perspective/> (accessed on 11.12.2019).
14. Career guidance among youth, taking into account socio-economic factors. Leningrad: Scientific Research Institute of Vocational Education of the USSR APS; 1991. 31 p. (In Russ.).
15. Geiselhart H. Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert: Wissen produzieren, Lernprozesse initiieren, in virtuellen Realitäten agieren. Wiesbaden: Gabler Verlag; 2001. 204 p. (Russ. ed.: Geiselhart H. Obuchayushcheesya predpriyatie v XXI veke. Kaluga: Dukhovnoe poznanie; 2004. 262 p.).
16. Lowe J. C. Jack Welch hat das Wort: Ansichten und Einsichten eines Business-Genies. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie; 1999. 272 p.
17. Lepskii V. E. Scientific and sociocultural significance of the reflexive movement in Russia. *Refleksivnye protsessy i upravlenie = Reflexive Processes and Control*. 2001;(1):3-33. (In Russ.).
18. Fitz-enz J., Davison B. How to measure human resources management. New York: McGraw-Hill, Inc.; 2002. 368 p. (Russ. ed.: Fitz-enz J., Davison B. Kak izmerit' HR-menedzhment. Moscow: Hippo Publ.; 2009. 349 p.).
19. Potemkin V. K. Social and professional self-determination of youth. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. (In Russ.).
20. Kosalimova O. A. Self-regulation of economic behavior of youth in the world of work. Cand. social. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics and Finance; 2008. 19 p. (In Russ.).
21. Potemkin V. K. Economic development of enterprises and social practices in personnel management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2019;(3):47-53. (In Russ.).
22. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page Publ.; 2001. 792 p. (Russ. ed.: Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. St. Petersburg: Piter Publ.; 2009. 832 p.).
23. Potemkin V. K. Abilities and roles of a person in professional activity. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2019. 160 p. (In Russ.).

Сведения об авторе

Потемкин Валерий Константинович

доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ, заведующий
кафедрой

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21, Россия
(✉) e-mail: dept.ksocupr@unecon.ru

Поступила в редакцию 12.02.2020
Подписана в печать 20.02.2020

Author information

Valeriy K. Potemkin

Doctor of Economics Sciences, Professor, Honored
Scientist of the Russian Federation, Head of Chair
St. Petersburg State University of Economics
21 Sadovaya Str., St. Petersburg, 191023, Russia
(✉) e-mail: dept.ksocupr@unecon.ru

Received 12.02.2020
Accepted 20.02.2020