

**Исследование изменений отношения персонала  
к факторам мотивации в период экономического кризиса**

**Л. Е. Скрипко**, доктор экономических наук, доцент, кафедра «Экономики и управления качеством» СПбГУЭФ

*В статье приведены результаты исследования предпочтений персонала в отношении мотивационных факторов, проведенного на российских предприятиях. Проведено сравнение изменения приоритетов в выборе места работы и наиболее значимых мотивационных факторов в до кризисных период (мировой экономической кризис 2008-2009гг.) и в период кризиса экономики. На основе статистической обработки данных проанализированы причины изменений для работников в целом, а также в различных группах. Сделаны выводы относительно отношения российского рынка труда к глобальным экономическим изменениям.*

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, лояльность, управление персоналом, анкетирование, приоритет, экономический кризис, удовлетворенность персонала, неудовлетворенность персонала

В последние полтора десятилетия все больше российских предприятий нацелены на использование менеджмента качества как одного из основных системных механизмов создания конкурентных преимуществ и выработки наиболее эффективных управленческих стратегий. В связи с этим стандарты ИСО серии 9000, устанавливающие требования к системам менеджмента качества, находят все более широкое применение.

Необходимым условием успешного внедрения и функционирования системы менеджмента в целом и системы менеджмента качества является вовлечение персонала в деятельность по совершенствованию системы менеджмента, так как именно персонал является основным ресурсом и главным звеном системы организации в обеспечении качества работы. При этом основное значение человеческого фактора состоит в том, что отношение к людям нельзя отделить от менеджмента компании, ведь именно люди составляют организацию и реализуют ее цели.

Так же следует отметить, что любые изменения экономической ситуации практически всегда приводят к изменению восприятия работниками существующих и применяемых в организациях методов управления персоналом. При этом может происходить изменение личных ценностей сотрудников, что приводит к необходимости изменения приоритетов в системе менеджмента человеческих ресурсов как в рамках конкретного предприятия,

так и на макроэкономическом уровне. В этом контексте поиск новых инструментов управления персоналом с целью формирования системы мотивации и повышения лояльности сотрудников в рамках существующей системы менеджмента, которые позволяют наиболее эффективно использовать потенциал человеческих ресурсов, никогда не утратит своей актуальности.

Если же рассматривать работников в контексте требований стандарта ИСО 9001:2008, то с одной стороны, управление персоналом в данном случае ограничивается только обучением, подготовкой и повышением квалификации. Но при этом, не следует забывать, что один из восьми принципов менеджмента качества звучит так: «работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности» [1], а это условие выполнимо в том случае, если персонал компании мотивирован, лоялен и нацелен на успех компании в целом. Сегодня для успешного внедрения и дальнейшего функционирования системы менеджмента вовлечение персонала в деятельность по ее разработке является необходимым условием, без выполнения которого создание системы менеджмента качества обречено на провал.

В то же время с 2000 года (после принятия стандартов ИСО серии 9000 2000г.) целью менеджмента качества становится удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон (потребителей, поставщиков, персонала, акционеров, общества). При этом, как ни странно из всех заинтересованных сторон именно работникам, являющимся ключевым ресурсом повышения эффективности, уделяется наименьшее внимание.

Кроме того, некоторые требования стандарта ИСО 9001:2008 [2] имеют корреляцию с методами мотивации персонала. Например, внутреннее информирование, внутренние коммуникации, реализация принципа вовлечения персонала в работу над качеством связаны с удовлетворением социальных потребностей персонала, таких как потребность в общении, необходимость работы в группе, в команде. Также как оценка компетентности персонала, четкое распределение ответственности и полномочий сотрудников, оценка эффективности деятельности и управления процессами связаны с удовлетворением потребностей персонала в уважении, а именно, потребности в поощрении справедливой оценке достигнутых сотрудниками результатов в работе, потребности в профессиональном росте и обучении.

Более того, понимание ключевой роли персонала в становлении и развитии систем менеджмента привело к появлению стандарта на систему социального и этического менеджмента – SA 8000 [3], который обеспечивает определение этических критериев при производстве товаров и услуг и удачно дополняет стандарты ИСО серии 9000, являясь универсальным средством для практической реализации этической и нравственной деятельности руководства компании.

Следует отметить, что существуют некоторые различия в подходах к менеджменту персонала в зарубежных и отечественных организациях.

Если говорить о ситуации на иностранных предприятиях, то считается что любые изменения экономической или политической ситуации создают сложности в использовании существующих методик, или же делают их применение невозможным. Изменение взглядов людей, требований законодательства, установок международного сообщества (например, появление различных директив ООН, решений различных политических объединений, введение в действие новых международных стандартов и директив), должны приводить к появлению новых методов менеджмента, и в первую очередь менеджмента персонала.

Если же рассматривать внутри российское восприятие мирового финансового кризиса, то, с одной стороны, постоянные изменения экономической и политической ситуации последних двух десятков лет (смена политического строя, девальвации национальной валюты, дефолты и т.п.) неизбежно должны притупить остроту восприятия людьми негативных экономических изменений. С другой стороны, долгие годы изоляции от мирового сообщества и существование командно-административной системы работы с персоналом на советских предприятиях, способствовали формированию особого взгляда, как на отношения «работник-работодатель», так и на восприятие обоими сторонами таких управленческих отношений.

При этом представляется чрезвычайно интересным проведение комплексного изучения восприятия работниками используемых в российских организациях мотивационных механизмов и значимости мотивационных факторов для сотрудников. То есть проведение исследования, целью которого стало бы изучение изменения восприятия персоналом методов менеджмента, используемых в организации, а также оценивание изменений приоритетности факторов, формирующих вовлеченность и лояльность сотрудников в рамках конкретной организации в период экономического кризиса.

Данное исследование следует считать спонтанным, поскольку изначально планировалось изучить восприятие персоналом изменений, связанных с внедрением инновационных методов управления. Первые исходные данные были получены летом 2008г., а в последующие три-шесть месяцев в нашей стране стали ощутимы последствия мирового кризиса, которые немедленно отразились на HR-менеджменте, в результате чего цель исследования была изменена. Результаты для проведения сравнения были получены осенью 2009г., когда антикризисные управленческие решения были реализованы, их последствия уже отразились на персонале организации, и можно было оценить изменения в отношении и предпочтениях персонала и сравнить их с докризисным уровнем.

**Характеристика исследуемых организаций.** В результате некоторых причин не представлялось возможным провести анкетирование в рамках одной организации. Тем не менее, для получения достоверных результатов была предпринята попытка провести второй опрос на предприятии, максимально

напоминающем то, где проводился исходный опрос.

Первая организация (условно назовем ее «А») существует около 40 лет, история второй организации (назовем ее «Я») немного более длинная – около 60 лет работы на рынке. Оба предприятия принадлежат к одной отрасли промышленности и выпускают один и тот же вид продукции – различие проявляется лишь в номенклатуре и технологии, хотя и технологически они достаточно близки. При этом продукция предприятия «Я» – экспортно-ориентированная (выпускается по требованиям зарубежных стандартов, доля экспорта превышает 70%), а продукция предприятия «А» выпускается в соответствии с требованиями национальных стандартов и реализуется на внутреннем рынке.

Численность персонала у обеих организаций достаточно близка и попадает в интервал от 1000 до 2000. Количество опрошенных сотрудников составило около 10% от общей численности персонала каждой организации.

Предприятия «А» входит в крупную холдинговую структуру, тогда как предприятие «Я» является полностью самостоятельным. Не смотря на то, что «А» – самая крупная организация в своем городе, а «Я» – не единственная крупная компания, тем не менее, данным различием можно пренебречь, поскольку оба предприятия находятся на равноудаленном расстоянии от крупнейших федеральных центров, отток рабочей силы в которые приблизительно одинаков и равновероятен.

**Методика организации и проведения исследования.** Методом проведения исследования был выбран опрос, осуществляемый с помощью анкетирования[1]. Анкета состояла из трех блоков: два блока вопросов, связанных с темой исследования, и блок получения персонифицированной информации.

Как уже было сказано выше, анкетированием было охвачено около 10% сотрудников каждой из организаций различных уровней управления: от руководителей до рабочих[2]. При составлении вопросов персонифицированного блока с учетом целей исследования было пожертвовано однозначностью информации о каждом респонденте ради получения более достоверных данных основных блоков анкеты[3]. Для каждого вопроса предлагалось несколько переменных ответов (например, вопрос «Каков Ваш возраст?» с вариантами ответа «от 20 до 30 лет», «от 31 до 45 лет» и «более 45 лет»).

В одном из основных блоков анкеты респондентам предлагались вопросы с заданными вариантами ответов, когда респонденту предлагается выбрать несколько наиболее подходящих ответов из предложенных вариантов без расстановки их приоритетности. Использование вопросов с заданными вариантами ответов позволяет устранить расхождения в результатах, вызванные различиями в технике опроса, при этом кодирование, анализ и интерпретация данных относительно несложны, а полученные ответы достаточно достоверны, поскольку ограничено число заданных вариантов ответов [4].

В другом блоке респондентам предлагались оценить согласие или несогласие с предлагаемыми утверждениями. При этом использовалась пяти позиционная шкала Лайкерта (Likert scale), отражающая степень согласия респондента с каждым из предлагаемых утверждений [5]. Выбранная шкала не просто широко распространена, но и наиболее воспринимаема и привычна россиянами, в связи с пятибалльной оценкой знаний школьного обучения [4].

Методом оценки надежности использованной шкалы анкеты был выбран широко распространенный метод определения внутренней согласованности шкал, позволяющий получить результаты с высокой степенью достоверности, – коэффициент альфа Кронбаха.

Суть выбранного метода заключается в том, что если есть несколько субъектов, отвечающих на вопросы анкеты, то можно вычислить дисперсию для каждого вопроса и суммарной шкалы. Дисперсия для суммарной шкалы будет меньше, чем сумма дисперсий каждого отдельного вопроса в том случае, когда вопрос измеряет (оценивает) одну и ту же изменчивость между субъектами, т.е. если они измеряют некоторое истинное значение. Если измеряется только случайная погрешность в ответах на вопросы, а не реальное значение (то есть ответы полностью некоррелированы), то дисперсия суммы будет такой же, как сумма дисперсий отдельных позиций. Соответственно, чем ближе значение коэффициента альфа к единице, тем предложенные вопросы более надежны, и измерениям подвергается один и тот же объект (истинная метка). При этом если значение коэффициента альфа Кронбаха 0,6 и меньше внутренняя согласованность считается неудовлетворительной [4; 6] [5].

Для оценки достоверности полученных результатов исследования использовалось понятие статистической значимости. При этом традиционно результаты рассматриваются, как статистически значимые, если вероятность

случайного их появления не превышает общепринятого уровня 5% или ниже. Другими словами, используется 95 % статистическая значимость [7; 8]. В связи с небольшим размером выборки и высокой субъективностью полученных результатов для повышения достоверности в данном исследовании уровень статистической значимости был снижен до 92-90%.

### **Основные результаты исследования.**

Первым этапом обработки данных – было общее их оценивание для всех категорий опрашиваемых. Если оценивать изменение приоритетности предпочтений работников в целом, то существенных изменений в сравнении «до кризисного» и «пост-кризисного» времени не произошло: триада трудовых ценностей не изменилась, люди по прежнему хотят получать достойную заработную плату, иметь надежное место работы и приятные отношения с коллегами. Между тем, общие цифры приоритетов несколько сдвинулись: почти на 10% меньше опрошенных указали высокую заработную плату, как приоритетный фактор при смене места работы, зато удобный рабочий график и надежность рабочего места стали указываться почти в два раза чаще. Вывод совершенно понятен и неизбежен – в условиях неопределенности экономической ситуации люди стремятся либо скомпенсировать возможные потери при увольнении текущей высокой заработной платой, или же предпочитают менее оплачиваемое, но надежное место работы.

Практически незначимыми (на уровне статистической погрешности) стало изменение отношения респондентов к таким параметрам, как повышение квалификации и возможность увидеть результат своего труда в общем успехе компании.

Отдельно для рассмотрения были выделены несколько групп работников на основе следующих признаков: гендерный, возрастной, время работы в компании и группы работников, которые отнесли себя к «патриотам».

На рисунках 1 и 2 показано, как изменились приоритеты выбора места работы у мужчин и женщин с «до кризисного» к «пост-кризисному» периодам. Как видно из обоих рисунков, предпочтения мужчин изменились достаточно сильно в отношении «удобного графика работы», «социальных гарантий», «карьерного роста» и «хороших отношений с коллегами». Для женщин наибольшее смещение предпочтений произошло для факторов «удобный график работы», «социальные гарантии», «карьерный рост», «удобства рабочего места» и «менее напряженного рабочего графика». Причем если для мужчин карьерный рост стал более важен, то для женщин интерес к данному фактору упал практически до нуля, что, кстати, скомпенсировало неизменность проявления интереса к данному фактору при усреднении данных по всем опрашиваемым респондентам.

Рассмотрим результаты, полученные для сотрудников с разным стажем работы в организации. В данном случае все респонденты были разделены на

три группы: работающие менее 3-х лет (поскольку считается, что данный срок является максимальным адаптационным периодом, позволяющим сотруднику найти свое место компании и достичь каких-то заметных результатов); работающие от 3 до 8 лет (так как установлено, что максимальное недовольство работой накапливается в среднем к 7-9 годам работы в одной компании, и именно этот срок считается специалистами критичным для смены места работы); третий блок – работающие свыше 8 лет.

file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/mshtmlclip1/01/

Рис.1 Изменение приоритетов смены места работы (мужчины).



file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/msohtmlclip1/01/cli

Рис.2. Изменение приоритетов смены места работы (женщины).

Для первой группы наибольшие изменения в расстановке приоритетов коснулись трех факторов «интересная работа», «удобный график работы» и «напряженность трудового процесса» – они стали упоминаться почти в три раза реже, при незначительном росте интереса к наличию социальных гарантий. Такая ситуация вполне понятна – данная группа работников менее защищена и первой попадает под сокращение штатов, поэтому такие работники готовы работать больше и интенсивней при наличии соответствующих социальных гарантий.

Работники же второй группы, скорее всего в надежде на большую законодательную защищенность и более прочное положение в коллективе, напротив стали ориентироваться на менее интенсивную работу и более удобный производственный график в ущерб размеру заработной платы.

Что же касается третьей группы сотрудников, то в данном случае вопреки всяческим предположениям, работники высказали предпочтение сменить работу, обозначив увеличение интереса практически ко всем, указанным в анкете факторам: то есть при любом предложении работы, условия которой будут отличаться от имеющейся в лучшую сторону – работники данной группы потенциально были готовы ответить согласием.

Даже у «патриотов» организаций (сотрудников, которые изначально указали, что их все устраивает, и они не собираются менять место работы), увеличился интерес к смене места работы, при изменении интенсивности трудового процесса и улучшению отношений в коллективе.

Также небольшие изменения произошли при оценивании данных с позиции возраста опрашиваемых сотрудников (напомним, что здесь разделение происходило в диапазонах «до 30 лет», «31-45 лет» и «более 45 лет»).

Для молодых работников существенных изменений в важности мотивационных факторов «до кризиса» и в «пост-кризисный» период практически не произошло: незначительно снизился интерес к высокой заработной плате, и еще меньше – возрос к надежности места работы и уважению руководства (изменения интереса во всех случаях составили от 8 до 17%). Для работников средней группы статистически значимых изменений зафиксировано не было, тогда как сотрудники третьей возрастной группы стали значительно больше придавать значения социальным гарантиям и надежности (порядка 12-18%), в ущерб заработной плате и интересной работе (10-17%).

В данном случае можно сделать вывод, что в целом существенных различий в изменениях предпочтений работников различного возраста не произошло – изменения коснулись всего нескольких факторов, причем они полностью соответствуют общим тенденциям для всех работников без разделения по возрастным группам[6].

Как было сказано выше, информация об удовлетворенности и лояльности

персонала собиралась и обрабатывалась отдельно от рассмотрения факторов смены работы, что было вызвано как формой построения анкеты, так и слабой зависимостью между указанными данными. Кроме того, блоки, содержащие информацию об удовлетворенности и неудовлетворенности персонала также были разделены, в связи с тем, что факторы, вызывающие удовлетворение, и факторы неудовлетворенности как было доказано многочисленными исследованиями так же не связаны друг с другом [9; 10; 11].

Обобщенные данные по изменению отношения к факторам, вызывающим удовлетворенность представлены на рисунке 3.

file:///C:/DOCUME~1/user/LOCALS~1/Temp/msohtmlclip1/01/clip\_image006.gif

**Р и с у н о к 3** Изменение отношения к факторам, вызывающим удовлетворенность персонала

Как видно из диаграммы, изменения коснулись лишь двух факторов – хорошие отношения с коллегами и мотивации и стимулирования работников, что в некотором роде коррелирует с приоритетностью факторов смены работы. Следовательно, персонал в первую очередь воспринимает в качестве «похвалы» одобрение результатов своей работы коллегами, и получение бонусов и надбавок за свой труд от руководства организации. Изменения в отношении остальных факторов, как видно, находятся практически в зоне статистической погрешности.

Следует также отметить, что в данном случае предпочтения мужчин и женщин практически полностью совпали с общими тенденциями. Интерес представляет только тот факт, что мужчины в равной степени воспринимают устное одобрение и материальное поощрение, тогда как женщины гораздо меньше нуждаются в «словесной» поддержке коллег, и больше – в материальных стимулах от руководства, отмечая при этом, что руководители должны быть компетентными, а вознаграждение объективно заслуженным. Полученный результат представляется достаточно предсказуемым, поскольку женщины более социально ориентированные в коллективе, постоянно обмениваются информацией на неформальном уровне и всегда «со слов» других сотрудников (пусть и поступивших через третьи-четвертые руки) имеют представление об оценке своей работы руководителями. Ограниченность неформального общения мужчин приводит к отсутствию информации и необходимости публичного признания заслуг.

Относительно неудовлетворенности персонала – наибольший скачок произошел в значении фактора «неуважение руководства». Единственное объяснение данного факта может заключаться в том, что при пусть и небольшом избытке рабочей силы (даже высоко квалифицированной), отношения между руководителями и подчиненными могут становиться более резкими и формальными, особенно на фоне усугубления финансово-экономических проблем организации, что и нашло отклик в результатах опроса сотрудников.

Для группы «патриоты» изменения коснулись четырех факторов: утратил важность профессиональный рост, большее значение стало придаваться хорошим отношениям с коллегами и резкое негативное восприятие коснулось низкой (недостоверной или несвоевременной) информированности внутри коллектива. Четвертый фактор, характерный для всех остальных опрашиваемых, – неудовлетворенность персонала отношениями с руководством с аналогичной тенденцией к увеличению недовольства.

### **Дополнительные результаты исследования.**

При проведении второго, так называемого «пост-кризисного» опроса, в соответствии с пожеланиями руководства компании «Я», были проанализированы дополнительные данные. При этом сопоставление с первоначальным «докризисным» анкетированием не проводилось.

Интересным результатом в данном случае представляется практически полное отсутствие корреляционных связей между различными ответами респондентов.

Например, при проведении исследования в 2007-2008гг. (результаты которого опубликованы в [14]), в целом факторный анализ показал, что при упоминании высокой оплаты труда как наиболее значимого для себя фактора, участники опроса также отметили удобный график работы и наличие социальных гарантий; при упоминании фактора «интересная работа» были

также отмечены как важные благоприятные отношения в коллективе, признание заслуг и уважение руководства; а при упоминании как значимого – фактора социальных гарантий, отмечаются в качестве важных надежное и стабильное место работы, а также благоприятные взаимоотношения в коллективе, признание заслуг и уважение руководства. В данном же исследовании ни одной существенной зависимости обнаружено не было, что говорит об очень высоком проценте личных предпочтений в сделанных ответах и обособленном характере труда на данном производстве.

Кроме того, были проанализированы отклонения между желаемым состоянием и действительным положением дел в компании, в отношении лояльности, развития персонала, мотивации и стимулирования. Большинство полученных данных были традиционно предсказуемыми и связанными с основными результатами исследования. Однако интересным представляется полное совпадение ожиданий и реальной ситуации в отношении карьерного роста и отношений с коллегами у женщин не зависимо от возраста и времени работы в компании; наличие огромного (от 50 до 70%) разрыва для сотрудников, работающих на предприятии менее 3 лет, в отношении карьерного и профессионального роста (кстати, аналогичные данные в отношении данного фактора наблюдаются у работников возрастной группы «от 31 до 45 лет»), а также отношений в коллективе.

Полученные дополнительные данные, скорее всего, являются особенностями конкретного изучаемого предприятия и не могут быть экстраполированы на другие организации или рынки труда.

### **Заключение.**

Обобщая полученные результаты исследований, можно говорить о подтверждении выдвинутой первоначальной гипотезы, что российские работники менее подвержены влиянию изменений внешней среды, имеют устоявшиеся предпочтения в методах поощрения и мотивации, использование которых формирует лояльность персонала и повышает эффективность работы.

Однако хочется отметить, что традиционно на российских предприятиях используются готовые методики – либо исторически сложившиеся с советских или пост-советских времен, либо самые современные, разработанные ведущими зарубежными специалистами (все зависит от возраста HR-менеджера и полученного им образования). Тогда как предварительные данные исследований российского рынка персонала, частичные результаты которого были опубликованы в [12; 13; 14 и др.], свидетельствуют, что предпочтения отечественных работников имеют существенные отличия от, например, европейского рынка труда, а значит и методы работы с персоналом следует выбирать, ориентируясь не на всеобщие тенденции, а на условия конкретной организации и предпочтения ее работников.

Кроме того, дополнительные результаты, полученные в данном

исследовании, позволяют сделать вывод об определенной уникальности каждого трудового коллектива, и, следовательно, стоит на практике очень аккуратно подходить к выбору методов управления персоналом, особенно – без проведения предварительного изучения ситуации.

Всем известно, что инвестиции в человеческие ресурсы предприятий положительно влияют на результат ее работы. «Следовательно, компании, стремящиеся иметь более компетентных, инициативных и гибких сотрудников, должны активизировать систему управления человеческими ресурсами, состоящую из отбора и найма сотрудников, их обучения и развития, управления их карьерой, мотивации их работы заслуженным вознаграждением, укрепления взаимопонимания внутри коллектива» [15]. Тем не менее, аналогичные исследования российских организаций являются достаточно редкими [например, 16], поэтому получение сравнительной аналитической информации с учетом отсроченного временного интервала и географически различных рынков труда, не считая других внешних факторов, представляется крайне затруднительным.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. ISO 9000:2005 Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary.
2. ISO 9001:2008 Quality Management Systems – Requirements.
3. SA 8000: 2008 Social Accountability.
4. Малхорта Нэреш К. Маркетинговые и социологические исследования Практическое руководство / Н. К. Малхорта. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002..
5. Herche J., Engelland B., Reversed-Polarity Items and Scale Unidimensionality – Journal of the Academy of Marketing Science, Fall 1996.
6. Дубина И.Н. Математические основы проектирования и анализа результатов эмпирических социально-экономических и гуманитарных исследований / И. Н. Дубина – М.: Инфра-М, Финансы и статистика, 2010.
7. Справочник по прикладной статистике; в 2 т. – М, Финансы и статистика, 1990.
8. Шишлянникова Л. М. Применение корреляционного анализа в психологии / Л. М. Шишлянникова //Психологическая наука и образование. – 2009. – №1.
9. Herzberg F.I. One more time: How do you motivate employees? // Harvard Business review, Boston, 1987, September-October. – Vol. 65. – Issue 5.
10. Магура М. И. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Изд-во: Журнал «Управление персоналом», 2007.
11. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. – СПб.: Питер, 2003.
12. Скрипко Л. Е. Мотивация персонала в СМК российских компаний / Л. Е. Скрипко, Н. В. Требушук //Стандарты и качество. – 2008. – № 2.
13. Скрипко Л. Е. Исследование проблем мотивации персонала в системах менеджмента качества российских компаний / Л. Е. Скрипко, Н. В. Требушук // Сб.докладов

международной научно-практической конференции «Повышение качества в условиях формирования инновационной экономики». – СПб.: Изд-во ИМЦ «НВШ-СПб», 2008.

14. Скрипко Л. Е. Управление человеческими ресурсами и мотивация персонала в российских компаниях. Результаты исследований 2007-2008гг. / Л. Е. Скрипко, Н. В. Требушук // Сб. «О персонале, охране труда и социальной ответственности». Серия «Все о качестве. Отечественные разработки». Вып.2(59). – М.: Изд-во ООО «НТК «Трек», 2009.

15. Фей К. Ф. Универсальны ли методы управления человеческими ресурсами? Сравнение России, Китая и Финляндии / К. Ф. Фей, А. Г. Павловская, Н. Танг // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №1.

16. Магун В. С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991-2004 гг. / В. С. Магун // Российский журнал менеджмента. – 2006. – том 4. – №4.

---

[1] Метод опроса, предполагающий разработку анкеты, был выбран как наиболее популярный и доступный метод сбора данных. Кроме того, он является наиболее простым и достоверным при проведении подобного рода исследований.

[2] Такой объем выборки связан с тем, что оценка мнения каждого десятого сотрудника представляется достаточной для определения коллективных тенденций без учета субъективных восприятий отдельного работника. А организация более масштабного опроса значительно бы увеличила его трудоемкость.

[3] Указание на точный возраст, время работы в компании или должность позволило бы полностью идентифицировать опрашиваемого сотрудника в организации. И существует вероятность, что зная об этом, многие не стали бы давать правдивые «негативные» ответы, опасаясь реакции руководства.

[4] Каждый пункт шкалы имеет пять категорий для ответа от 1 («абсолютного несогласия») до 5 («полного согласия») при использовании прямых утверждений. И соответственно наоборот – при обратных утверждениях, для которых согласие отражает неблагоприятный ответ, то есть для обратных вопросов при «полном несогласии» респонденты выбирают пять баллов, а при полном согласии – наоборот один балл.

[5] Процедура вычисления коэффициента альфа Кронбаха проводилась с использованием пакета программ по обработке и статистическому анализу социологических данных Statistical Package for Social Science (SPSS).

[6] При этом не следует забывать, что в данном случае мы рассматриваем только тенденции изменения важности тех или иных мотивирующих факторов в различные временные промежутки. Изначально же базовый выбор мотивационных приоритетов для работников

различных возрастных групп был различен.