# ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА МОТИВАЦИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

**Пономарева И. К.**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Пензенский государственный технологический университет (Россия), 440039, Россия, г. Пенза, проезд Байдукова/ул. Гагарина, д. 1а/11, inna.ok007@rambler.ru

**Акифьев И. В.**

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и экономической теории, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства (Россия), 440028, Россия, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28, huntersu@yandex.ru

УДК 658.310.823-057.177
ББК 65.291.6-21

**Целью** данного исследования является изучение и разработка рекомендаций по построению приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности управленческого персонала в современных российских организациях.

**Методы исследования:** аналитический, графический, методы анализа и синтеза, дедукции и индукции, математические и статистические методы.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что на его основе предполагается определить имеющиеся возможности и резервы системы мотивации руководителей и специалистов, разработать рекомендации и предложения, позволяющие повысить научную обоснованность оценки мотивации руководителей и специалистов, направленной на достижение целей организации

**Научная новизна** данного исследования состоит в рассмотрении способов воздействия на руководителей и специалистов с целью формирования поведения, способствующего достижению целей предприятия.

*Ключевые слова:* мотивация, управленческий персонал, трудовые нормы, потребности, факторы-мотиваторы, факторы-демотиваторы.

## TRUST DOMESTIC VIEW ON MOTIVATION OF MANAGEMENT STAFF

**Ponomareva I. K.**

Candidate of Eonomic Sciences, Associate Professor of the department of economics and management, Penza State Technological University (Russia), 440039, Russia, Penza, Baidukova passage / Gagarina, 1a / 11, inna.ok007@rambler.ru

**Akifiev I. V.**

Candidate of Eonomic Sciences, Associate Professor of the department of marketing and economic theory, Penza State University of Architecture and Construction (Russia), 440028, Russia, Penza, ul. Germana Titova, 28, huntersu@yandex.ru

**The purpose** of this research potential is to study and develop recommendations on the needs of building priorities for the development of a clear system of management of motivation for the need for work activity in the management of the staff occupied by modern economies of Russian organizations.

**Methods**: analytical, graphical, methods of analysis and synthesis, deduction and induction, mathematical and statistical methods.

**Practical significance** of research needs is labor based on the assumption that recognition is based on recognition of the available opportunities and the purpose of the reserves of the motivation system depends on the assessment managers and specialists, develop recommendations and proposals, which allow the most to improve the scientific development of the reasonableness of the motivation assessment, specialists, directed prestige to achieve the goal of the organization gap

© Пономарева И. К., Акифьев И. В., 2018

**Scientific novelty** of the transformation of this research staff is to consider the ways need for the impact to become on managers and specialist needs with the goal of forming a significant score that contributes to the achievement of the identified goals of the enterprise.

*Key words:* motivation, management personnel, labor standards, needs, factors-motivators, factors-demotivators.

Существующая российская модель мотивации труда во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми.

«Актуальность исследуемой проблемы обуславливаетсяс тем, что в современных экономических условиях особое значение для развития предприятия приобретают вопросы повышения социально-экономической эффективности управления организацией. Ключевым моментом решения этой задачи в любой организации является выявление и рациональное использование внутрипроизводственных резервов управления.Современная система хозяйствования нуждается в инновационных разработках в области управления резервами предприятия, что в свою очередь, позволило бы предприятию обеспечить высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость. В этом контексте роль управления персоналом в целом и мотивации персонала в частности состоит в том, чтобы обеспечить поведение работников, необходимое для реализации намерений экономического субъекта [1]».

«Руководители, как правило, пытаются подчеркнуть ответственность всех и каждого за выполнение организационного плана, мотивируя персонал к работе и поощряя достижение хороших результатов. Однако имеющиеся исследования доказывают, что по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Чтобы добиться максимального использования потенциала сотрудников, управление персоналом должно стать частью организационной стратегии. Одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов деятельности предприятия является система мотивации трудового поведения [2]».

Целью данного исследования является изучение и разработка рекомендаций по построению приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности управленческого персонала в современных российских организациях.

«Достижение поставленной цели осуществляется посредством решения следующих задач [3]:

1. Подготовка и проработка теоретических основ формирования и развития системы мотивации управленческого персонала.
2. Разработка методологии исследования системы мотивации управленческого персонала.
3. Анализ системы мотивации труда управленческого персонала на предприятиях строительного комплекса г. Пензы.
4. Выявление особенностей развития мотивационного комплекса управленческого персонала.
5. Выявление возможностей и резервов совершенствования системы мотивации управленческого персонала на предприятиях строительного комплекса Пензенского региона.
6. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации управленческого персонала с учетом организационных, экономических и социальных особенностей объекта исследования.

Объектом исследования является система мотивации трудовой деятельности управленческого персонала строительных организаций.

Предметом исследования является оценка развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов.

Научная новизна данной работы состоит в рассмотрении способов воздействия на руководителей и специалистов с целью формирования поведения, способствующего достижению целей предприятия.

«Практическая значимость исследования заключается в том, что на его основе предполагается определить имеющиеся возможности и резервы системы мотивации руководителей и специалистов, разработать рекомендации и предложения, позволяющие повысить научную обоснованность оценки мотивации руководителей и специалистов, направленной на достижение целей организации [4]».

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей (таблица 1).

Таким образом, очевидно, что способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей,норм и ценностей.

«Занимаемая на период обследования респондентами должность оценена по пятибалльной системе оценки на степень соответствия [5]:

1) по уровню знаний и умений – 4,1 балла;

2) по личным склонностям – 4,0 баллад;остижение
3) по интересам и потребностям – 4,0 балла;
4) по уровню полученного образования – 3,9 балла;
5) по уровню общественной престижности – 3,5 балла».

«Из обследованных специалистов в ближайшей перспективе 12% видят себя руководителями и еще 5% надеются на карьерный рост. Традиционно в обследованных организациях недопустимо низко оцениваются условия для повышения уровня компетентности специалистов – от 3,17 до 3,57 баллов, что указывает на недопустимое отсутствие внимания администрации и кадровых служб к данному управленческому процессу. Респонденты оценивали отдельно свои производственные и социальные потребности в процессе трудовой деятельности [6]».

«Значительная часть персонала отметила в качестве основных компонентов в производственной сфере [7]:
1) условия охраны труда на производстве – 4,27 балла;
2) признание личных производственных заслуг – 4,21 балла;
3) надежность деловых партнеров и заказчиков – 4,12 балла;
4) влияние личной деятельности на конечный результат – 4,11 балла;
5) доступность системы выплат – 3,97 балла;
6) постоянство состава трудового коллектива – 3,96 балла;
7) возможность творчества и изобретательства – 3,95 балла».

«Определились приоритеты в социальных потребностях в трудовой деятельности: признание со стороны непосредственного руководства – 4,2 балла; признание со стороны коллег – 4,15 балла; устойчивые отношения в трудовом коллективе – 4,13 балла; потребность в бесконфликтной обстановке – 4,09 балла;потребность в продвижении по службе – 3,91 балла [8]».

«В работе с персоналом необходимы меры по снижению демотивирующих факторов воздействия. Ведь именно с ними на производстве связаны мотивационные конфликты и снижение эффективности управленческого труда. Более всего руководителей и специалистов демотивируют неопределенность, нестабильность

*Таблица 1.* **Ценностные ориентации работников в процессе труда**

| **Показатели** | **Удельный вес, % потребности** | **Ранг важности** |
|---|---|---|
| Потребность в гарантии сохранения места работы | 63 | 1 |
| Потребность в самостоятельной работе | 53 | 2 |
| Потребность в труде как в средстве существования | 51 | 3 |
| Потребность должностного роста | 48 | 4 |
| Потребность в коммуникации с коллегами, авторитет среди коллег | 35 | 5 |
| Потребность в профессиональном продвижении | 31 | 6 |
| Потребность в сохранении устойчивого ядра кадрового состава | 31 | 6 |
| Потребность в признании со стороны непосредственного начальника | 23 | 7 |
| Потребность в авторитете в кругу подчиненных | 19 | 8 |
| Потребность в улучшении жилищных условий | 17 | 9 |
| Потребность в независимости при решении определенного круга производственных и социальных вопросов | 14 | 10 |
| Потребность в труде из чувства долга (моральная ориентация) | 14 | 10 |
| Потребность в принятии управленческих решений | 12 | 11 |
| Потребность в самообразовании | 12 | 11 |
| Потребность в сохранении социального статуса | 12 | 11 |
| Потребность в избежании критики и наказаний | 11 | 12 |
| Потребность участвовать в общественном самоуправлении | 8 | 13 |
| Потребность в получении целевого кредита | 6 | 14 |
| Потребность в реализации способностей | 6 | 14 |
| Потребность в творческом характере труда | 5 | 15 |

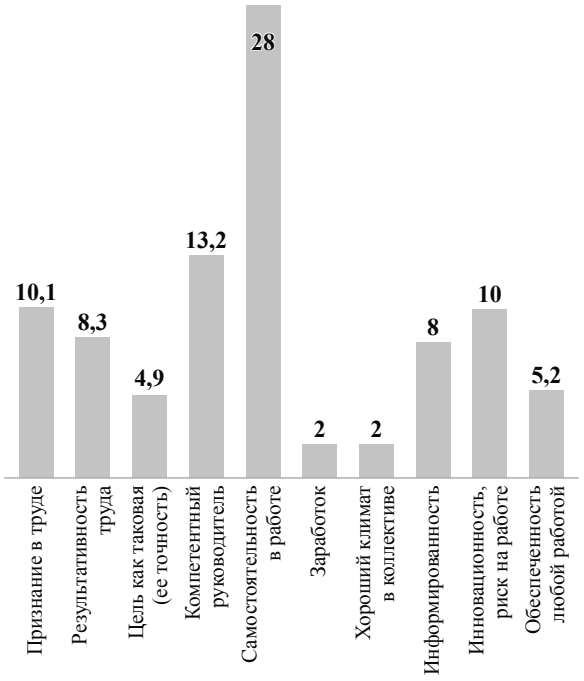



*Рис. 1.* **Факторы-мотиваторы управленческого персонала [10]**

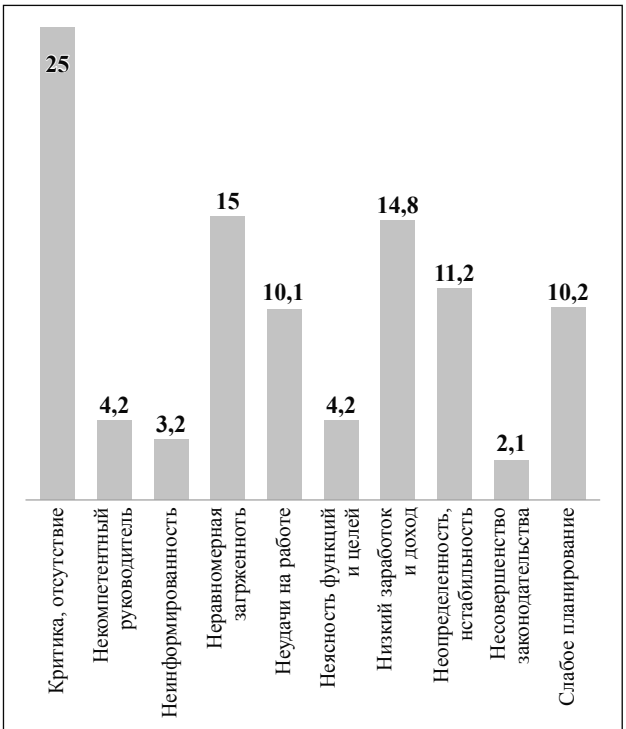



*Рис. 2.* **Факторы-демотиваторы управленческого персонала [10].**

ситуации на производстве (11,2%), низкий заработок и доход (14,8%), перегруженность работой в силу комплекса объективных и необъективных факторов (15%), некомпетентность руководства в вопросах функционирования и преобразования деятельности фирмы (4,2%), критика и отсутствие признания (25%), неинформированность (3,2%), неясность функций и целей (4,2%), отсутствие возможностей планирования деятельности (10,2%) и несовершенство действующего законодательства (2,1%) (рис.1,2) [9]».

К практикуемым дополнительным формам поощрения в строительных организациях относят ценные подарки (44,8%) и отпуска в летнее время или по желанию сотрудника (34,3%). Сотрудники среди нераспространенных форм называют направление на учебу как в пределах страны – чуть более 5,6%, так и за границу – около 2,8%.

К факторам, оказывающим влияние на изменения размера компенсационных выплат, относятся возможности организации (63%) и производительность труда работника (24,5%). Особенно плохо, что почти ничего не зависит от личных качеств работника, то есть и развивать потенциал почти нецелесообразно.

Почти одинаковое количество сотрудников организации вполне ясно представляют себе действующую систему мотивации (38,4%), представляют, но довольно смутно (40,0%) и лишь 18,4% знают только основные критерии своей компенсации.

В новых условиях современных экономических реформ увеличивается разнообразие действующих типов мотивации трудового поведения. По данной типологии выделяется и описывается шесть основных различных типов мотивации.

В основе трудового типа мотивации управленческого персонала лежит базовая потребность в самом труде и в содержательности управленческого труда, которая увеличивается по мере роста уровня управления и связана с желанием творческой личности использовать полностью свои потребности в процессе управленческой деятельности с возможностью творчески и самостоятельно заниматься любимым делом. Руководителей с трудовым типом мотивациз примерно 18%.

В период перехода к рыночным отношениям, получившим большее распространение типом мотивации является материальный тип (46%). Смыслообразующей потребностью материального типа мотивации является прагматическая потребность в труде как средство существования, связанная с формированием дохода и потреблением конкретных жизненных благ, необходимых для самого руководителя и его семьи.

Третий тип мотивации – моральный, свойственен ограниченному кругу личностей, удельный вес

респондентов этого типа равен 14%, то есть их интересует: собственно процесс труда как основа реализации способностей, творческий характер труда и влияние личной управленческой деятельности на конечный результат труда. Моральный тип мотивации имеет базовую потребность в общественной полезности самой работы и ее результата.

Статусная мотивация в качестве базовой потребности имеет стремление к достижению и поддержанию определенного социального статуса, служебного положения, престижа. В среднем от 14% респондентов имеют статусную мотивацию.

В среде руководителей есть незначительная часть людей, для которых потребности, реализуемые посредством трудовой деятельности, имеют разную значимость – смешанный тип мотивации, который может быть выделен в качестве самостоятельного шестого типа мотивации (7%).

Общим принципом оценки деловых качеств управленческого персонала, оценки его профессионально-квалификационного уровня, как факторов, влияющих на конечные результаты деятельности коллектива, целесообразно избрать подход, когда оценка производится не столько с позиций текущих действий или исходя из того, как они реализуют ближайшие цели, а с позиций способности делать правильный выбор в сложных финансово-коммерческих и других ситуациях, видеть перспективу развития предприятия, условий его функционирования. Эту же проблему решает и организация систематической работы по оценке деятельности менеджеров основного звена хозяйствования с позиций ее качества, результативности и эффективности.

Эффективность оценивается через качество результата, т.е. полученный эффект, соотнесенный с затратами на управление (ресурсами менеджмента). Соблюдается методологическое единство с определением эффективности управления системой в целом. Обязательным условием оценки выступает определение уровня риска и последствий реализации решений, которые находят отражение в разных сферах жизни общества. Субъектами оценки деятельности менеджера выступают: вышестоящий менеджер (руководитель); экспертная комиссия (аттестационная, конкурсная); независимые оценочные центры. Методы, используемые при оценке, разнообразны: тесты, деловые игры, представляющие собой теоретические и практические задания (ситуации), имитирующие управленческий процесс.

Информация, используемая для оценки, и методы ее обработки также разнообразны: статистические и фактические материалы; экспертные данные; штатные расписания; отчеты, стандарты и нормативы; регламенты и прогнозы. Следует подчеркнуть, что оценка менеджеров должна проводиться регулярно. Рекомендации, составленные по результатам оценки, важны для каждого менеджера в процессах формирования его карьеры и совершенствования деятельности всей организации. Особое значение результаты оценочных мероприятий имеют для планирования и организации системы мотивации управленческих кадров.

«Социально-экономическую эффективность системы мотивации можно рассчитать по формуле [11]:

$$Э = Э_{об} + Э_{тр} + Э_{с} + Э_{р} + Э_{м} + Э_{в} + Э_{кв} + Э_{тк} + \\ + Э_{рай} + + Э_{зп} + Э_{кач} + Э_{дц} + Э_{си} + Э_{ут} + Э_{рп},$$

где $Э$ – социально-экономическая эффективность;

$Э_{об}$ – рост объема производства;

$Э_{тр}$ – рост производительности труда;

$Э_{с}$ – снижение трудоемкости работ;

$Э_{р}$ – сокращение численности работающих;

$Э_{м}$ – экономия сырья, топлива, энергии;

$Э_{в}$ – сокращение потерь рабочего времени,

$Э_{кв}$ – повышение квалификации персонала;

$Э_{тк}$ – сокращение текучести;

$Э_{рац}$ – экономический эффект от изобретательства и рационализации;

$Э_{зп}$ – экономия заработной платы;

$Э_{кач}$ – повышение удельного веса продукции высшей категории качества;

$Э_{дц}$ – достижение целей организации;

$Э_{си}$ – снижение издержек;

$Э_{ут}$ – удовлетворенность трудом;

$Э_{рп}$ – увеличение объема реализации продукции».

Проанализировав сложившуюся трудовую деятельность управленческого персонала в современных отечественных компаниях, можно сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Формирование содержания мотивационной модели связана, в первую очередь, с имеющим место на производстве общим кризисом труда, в том числе и управленческого, проявившемся в превращении основной производственной деятельности для управленческого персонала из основы всего образа жизни в не самое эффективное средство для расширенного воспроизводства управленческого потенциала.

2. Систему мотивации трудовой деятельности необходимо рассматривать как целенаправленную и многоцелевую систему, имеющую неоднородные внешние и внутренние цели, самостоятельные подцели отдельных подсистем, многообразие их сочетаний и стратегий достижения.

3. Отдельные элементы подсистемы мотивации труда управленческого персонала имеют еще и многофункциональные связи (например, одна потребность удовлетворяется множеством предлагаемых благ, в то время как одно и тоже благо может служить для удовлетворения множества потребностей).

4. Структура целей мотивации управленческих кадров включает четыре основных группы целей: цели деятельности организации (предприятия), цели трудового коллектива, цели рабочих групп и цели отдельных работников. С учетом этого определены состав и последовательность основных этапов функционирования целей мотивации трудового поведения руководителей и специалистов: 1) формирование целей руководителя; 2) соизмерение целей руководителя и организации; 3) оперативная информация о ходе реализации целей; 4) смоконтроль и корректировка целей мотивации руководителя.

5. Основными принципами реализации системы мотивации являются: информированность работников; контроль затрат на применение модели; прогноз возможного социально-экономического эффекта; понятность каждому работнику основ мотивационной модели; встроенность мотивационной модели в общую систему достижения цели организации;

6. Целесообразно разделение деятельности кадровых служб на формальную и неформальную части. В первую, традиционную часть войдут: ведение кадровой отчетности, оформление найма, увольнения, продвижения. Во вторую – инновационная сторона – развитие ценностей подчиненных, преобразующая мотивация труда, постоянная оценка трудового вклада.

**Литература:**

1. Левина С. Ш., Пономарева И. К. Управление мотивацией труда персонала организаций. Пенза: Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства, 2010.
2. Михалева О. М. Совершенствование системы мотивации труда профессорско-преподавательского состава вузов (на примере Брянской области): Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М, 2009. 22 с.
3. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. Учеб. Пособие для вузов. Пер. с англ. М.:Юнити-Дана, 2009. 400 с.
4. Лобанов А. А. «Охота за головами», или игры для начальников. Кострома, 2012. 495 с.
5. Пономарева И., Левина С. Приоритеты управление трудовой мотивацией // Экономист. 2010. №2. С. 81.
6. Акифьев И. В., Пономарева И. К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. №1.С. 103–112
7. Римская О. Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования: Монография. Томск: Томский политехнический университет, 2006. 121с.
8. Назарова И. Б. Преподаватели экономических дисциплин: профессиональный потенциал, особенности занятости и трудовой мотивации. М.: МАКС Пресс, 2015. 278 с.
9. Резник Г. А., Акифьев И. В. Влияние культуры на формирование национального благосостояния // Вестник Самарского экономического университета. 2012. №5(91). С. 84–89.
10. Сафонова О. М. Особенности профессиональной мотивации преподавателей экономических вузов // Высшее образование в России. 2009. №9. С. 152–156.
11. Тряпицына С. Ю. Мотивация персонала в современной организации. СПб.: Книжный Дом, 2012. 240 с.
12. Ядов В. А. Отношение к труду, концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. №3. С. 50–62.

**References:**

1. Levina S. Sh., Ponomareva I. K. Managing the motivation of the work of the personnel of the organizations. Penza: Penza State University of Architecture and Construction, 2010.
2. Mihaleva O. M. Improvement of the motivation system of the teaching staff of universities (on the example of the Bryansk region): The dissertation author's abstract on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences. M, 2009. 22 p.
3. Richie Sh., Martin P. Management of motivation. Textbook. A manual for high schools. Trans. with English. M.: Unity-Dana. 2009. 400 p.
4. Lobanov A. A. "Bounty hunting", or games for superiors. Kostroma, 2012. 495 p.
5. Ponomareva I., Levin S. Priorities management of labor motivation // Economist. 2010. №2. P. 81.
6. Akifiev I. V., Ponomareva I. K. Motivation as one of the main factors of personnel management // Education and science in the modern world. Innovation. 2017. №1. P. 103–112
7. Roman O. N. Motivation of university teachers in the quality management system of education: Monograph. – Tomsk: Tomsk Polytechnic University, 2006. 121 p.
8. Nazarova I. B. Teachers of economic disciplines: professional potential, features of employment and labor motivation. Moscow: MAX Press, 2015. 278 p.
9. Reznik G. A., Akifiev I. V. The influence of culture on the formation of national prosperity // Bulletin of the Samara University of Economics. 2012. №5 (91). P. 84–89.
10. Safonova O. M. Features of professional motivation of teachers of economic universities // Higher education in Russia. 2009. №9. P. 152–156.
11. Tryapitsyna S. Yu. Motivation of staff in a modern organization. SPb.: "Book House", 2012. 240 p.
12. Yadov V. A. Relation to work, a conceptual model and real tendencies // Sociological research. 1983. №3. P. 50–62.