

## Диагностика стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций

© 2009 И.К. Пономарева

© 2009 С.Ш. Левина

кандидат экономических наук, доцент

© 2009 И.В. Глухова

кандидат экономических наук, доцент

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

В исследовании разработана программа оценки состояния удовлетворенности управленческим трудом на производстве. Результатом является предположение о возможности существования неиспользованных управленческих резервов в стратегической системе мотивации трудовой деятельности и предпосылок формирования новых типов стратегического мышления высшего руководящего состава и специалистов предприятий выборочной совокупности.

*Ключевые слова:* мотивация, управление, развитие, трудовая деятельность, руководители, специалисты, стратегия, организация, система, резерв.

Многие специалисты в сфере управления персоналом полагают, что существует тесная связь между мотивационным комплексом и удовлетворенностью трудом. Они указывают на то, что трудовая деятельность на каком-либо этапе формирования или функционирования общего механизма мотивации частично может утратить способность удовлетворять потребности руководителей, что неизбежно влечет за собой снижение удовлетворенности трудом. Через удовлетворенность трудом выражается двухмодальность мотивации: в границах от полного неудовлетворения трудом или каким-либо отдельным элементом общей удовлетворенности трудом (отрицательная модальность) до максимального удовлетворения каким-либо фактором или общей удовлетворенностью руководителей трудом в организации (положительная модальность)<sup>1</sup>.

Исследование показывает, что на современном этапе основная трудовая деятельность руководителя в определенной мере перестает быть эффективным средством удовлетворения его потребностей и, соответственно, основой формирования мотивов труда. Разные типы мотивации трудового поведения руководителей весьма различны с позиции их направленности, долговременности и эффективности воздействия на удовлетворенность трудом. С точки зрения удовлетворенности трудом и роста трудовой отдачи руководителей и персонала наиболее эффективна внутренняя мотивация труда, она вне конкуренции с другими типами мотивации в мотива-

ционном комплексе; далее следует, но со значительным отставанием, внешняя положительная мотивация трудовой деятельности, которая значительно более эффективна, чем внешняя отрицательная мотивация трудовой деятельности руководителей. Высокая степень удовлетворенности трудом присуща только руководителям, имеющим в мотивационном комплексе определенную внутреннюю мотивацию, т.е. ориентацию на общественную полезность самого процесса управленческого труда<sup>2</sup>.

В целях организации системы мотивации трудового поведения и управления системой необходимо правильно определять и рационально использовать принципы мотивации труда<sup>3</sup>:

- люди сложны, и мотивом их трудового поведения не может быть один фактор, а только их комплекс;
- у разных работников - разные способности к мотивации труда: собственной и чужой;
- каждый работник обладает в определенный период времени индивидуальной мотивационной силой, определяющей готовность действовать для достижения успеха;
- общественные, коллективные и личные интересы могут удовлетворяться с помощью разных стимулов, а один и тот же стимул может явиться формой реализации нескольких интересов;
- “мотивационное ядро” работников - гибкая система, обладающая адаптируемостью к ди-

<sup>2</sup> Мотивация труда управленческого персонала строительных организаций / С.Д. Резник, С.Ш. Левина, И.В. Глухова. Пенза, 2003. С. 153-154.

<sup>3</sup> Меньшиков О. Заработная плата или “пособия по труду” // Вопр. экономики. 2008. № 1. С. 5-7.

<sup>1</sup> Чемяков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала // Человек и труд. 2008. № 9. С. 15-16.

намично меняющимся условиям производства;

- изменение ситуации в стране, способа жизни и производства, структуры потребностей и способов их удовлетворения заменили мотивацию трудового поведения работников;

- мотивация в кризисе существенно отличается от мотивации в условиях рыночной системы хозяйствования;

- мотивация к максимизации прибыли у руководителя - не объяснение его трудового поведения, а его руководство к оптимальным действиям, так как прибыльность - не цель, а ограничивающий деловой фактор и средство инвестиций в будущее развитие организации.

Целью данного исследования является изучение состояния мотивации трудовой деятельности и разработка рекомендаций по построению стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов на предприятиях.

Практическая ценность исследования заключается в определении имеющихся возможностей и резервов системы мотивации управленческого персонала, разработаны рекомендации и предложения, позволяющие повысить научную обоснованность оценки мотивов, индивидуальную и групповую мотивацию персонала, выполнение целей организации<sup>4</sup>.

В составе общей методики исследования мотивации трудового поведения была разработана специальная программа экспертной оценки состояния удовлетворенности управленческим трудом на производстве. В качестве экспертов были задействованы 69 наиболее компетентных и инициативных руководителей среднего и высшего уровня управления из 23 строительных организаций Пензенской области. Анализ ответов руководителей-экспертов на вопросы разработан-

ной анкеты позволил выявить более десятка основных факторов, влияющих частично или в полной мере на рост удовлетворенности управленческим трудом<sup>5</sup>.

На основе смыслообразующего мотива трудовой деятельности руководителей и специалистов можно выделить восемь основных типов мотивации (табл. 1).

Все существующие стратегические системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций можно разделить на 8 типов:

#### 1. Элементарный тип.

Самое главное - ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Работа - как инструмент, т.е. простое соотношение трудовых затрат и вознаграждения. Четкие цели, четкие результаты, четкая оценка результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности.

Удельный вес типа в исследуемых организациях - 56,5%.

#### 2. Карьерный тип.

Важным моментом является интересный и творческий характер работы, возможность проявить себя и профессионально совершенствоваться. Акцент в работе ставится на профессиональную самореализацию, но подверженные такому типу мотивации часто трудноуправляемы. Нечеткие цели, четкие результаты, незрелая система измерения для контроля результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 8,7%.

#### 3. Командный тип.

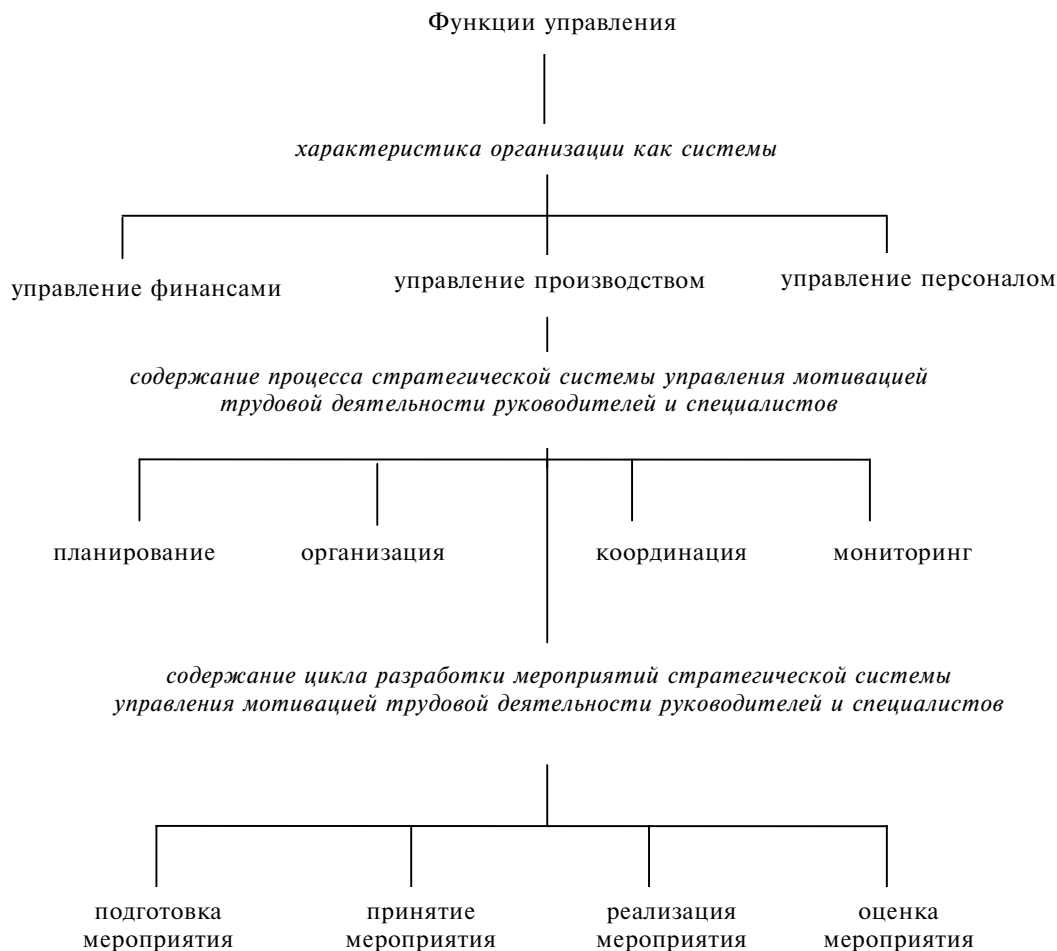
Основным моментом является ощущение принадлежности и необходимости своей организации, которая уже воспринимается не как место работы, а как команда единомышленников. Уча-

Таблица 1. Основные типы мотивации персонала руководителей и специалистов

№ п/п	Тип мотивации	Рабочие, %		K <sub>ср</sub> (коэффициент сравнения)	Специалисты, %		K <sub>ср</sub> (коэффициент сравнения)	Руководители, %		K <sub>ср</sub> (коэффициент сравнения)
		2001 г.	2009 г.		2001 г.	2009 г.		2001 г.	2009 г.	
1	Потребительский	35	35	1	36	37	1,03	36	37	1,03
2	Элементарный	10	10	1	11	10	0,9	15	13	0,9
3	Командный	5	5	1	7	8	1,2	9	9	1
4	Групповой	4	4	1	5	5	1	5	1	1
5	Карьерный	6	7	1,2	10	11	1,1	15	16	1,06
6	Творческий	10	9	0,9	12	13	1,08	18	19	1,06
7	Философский	6	6	1	8	6	0,75	1	1	1
8	Мимикрический	24	24	1	11	10	0,9	1	1	1
	Итого	100	100		100	100		100	100	

<sup>4</sup> Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов. М., 2004. С. 23-25.

<sup>5</sup> Пензенская область. Основные показатели развития с 1992 г. по 2008 г. Стат. изд.



**Рис. Структура системных элементов и этапов разработки стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций**

**Таблица 2. Корреляционно-регрессионный анализ показателей оценки стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций**

№ п/п	Исходные показатели	Коэффициенты корреляции ( $r_{yx}$ ), детерминации ( $r_{yx}^2$ ), значимость по t-критерию Стьюдента коэффициента корреляции ( $\xi$ )				
		$r_{yx}$	Характеристика связи	$r_{yx}^2$	$\xi$	Значимость $r_y$
1	Высокий заработок и материальное поощрение	0,94582	Очень сильная	0,89459	6,90	Значимый
2	Физические условия работы	0,67055	Сильная	0,44964	2,84	Значимый
3	Структурирование работы	0,25672	Слабая	0,06590	0,78	Незначимый
4	Социальные контакты	0,22326	Слабая	0,04985	0,7	Незначимый
5	Взаимоотношения с руководителями, коллегами и подчиненными	0,75299	Сильная	0,56700	3,71	Значимый
6	Признание личных заслуг	0,6687	Сильная	0,44717	2,7	Значимый
7	Власть и влияние	0,58485	Заметная	0,14084	2,07	Значимый
8	Стремление к достижениям	0,37529	Умеренная	0,34205	1,33	Незначимый
9	Разнообразие и перемены	0,14546	Очень слабая	0,02116	0,2	Незначимый
10	Креативность	0,01451	Очень слабая	0,00021	0,1	Незначимый
11	Самосовершенствование	0,42862	Умеренная	0,18371	1,45	Незначимый
12	Интересная и полезная работа	0,46654	Умеренная	0,21766	1,6	Незначимый

ствие в реализации общего, важного мероприятия для организации. Четкие цели, нечеткие результаты, зрелая система измерения для контроля результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 34,8%.

#### 4. Творческий тип.

Тяготение к инновациям в рабочем процессе, стремление к суверенитету, первооткрывательству, острая неприязнь к критике и вмешательству в рабочий процесс до получения результатов работы. Нечеткие цели, нечеткие результаты, незрелая система измерения для контроля результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 17,4%.

#### 5. Мимикрический тип.

Этот тип мотивации не ориентирован на достижения. Работник с таким типом мотивации стремится "не выделяться из толпы", так как не прилагает усилий к выполнению работы. Предпочитает примкнуть к группе, чтобы создавать видимость проделанной работы, мимикрировать под рабочую деятельность коллег. Четкие цели, нечеткие результаты, зрелая система измерения для контроля результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 30,4%.

#### 6. Потребительский тип.

Моральное подкрепление, уверенность в завтрашнем дне фирмы, оценка достоинства работника, интересная работа, оказание внимания, удобство рабочего места, стабильная зарплата, потребность в социальных благах (мед. обслуживание и т.д.), чувство сопричастности к коллективу. Приверженцы данного типа мотивации в большей мере потребляют блага, чем выдают результаты работы, их действия статичны, они "не хватают звезд с неба", они привыкли довольствоваться малыми, но регулярными благами. Четкие цели, четкие результаты, незрелая система измерения для контроля результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 21,7%.

#### 7. Групповой тип.

Важным является не столько принадлежность к какой-то определенной группе, как в командном типе, сколько потребность в общении, взаимодействии. Хорошие отношения в коллективе, ощущение своей полезности в коллективе, потребность в совместном принятии решения, интересная рабо-

та, соревновательный эффект, потребность в согласовании мероприятий, потребность жить по законам, нормам, правилам общества. Нечеткие цели, четкие результаты, незрелая система измерения для контроля результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 26,1%.

#### 8. Философский тип.

Работает, потому что работают все. Не видит смысла в работе и часто даже не пытается создать видимость рабочего процесса, в связи с чем часто меняет место работы. Нечеткие цели, нечеткие результаты, нечеткая оценка результативности системы управления мотивацией трудовой деятельности. Удельный вес типа в исследуемых организациях - 21,7%.

Данная типологизация является универсальным инструментом определения типа стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций.

Стратегия мотивационного управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации. Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления.

Система оптимальной мотивации труда должна учитывать стадию, на которой находится организация: становление, функционирование, развитие и внешние ограничения системы оптимальной мотивации труда (правовую, экономическую, социальную, политическую среду, а также факторы технологического развития отрасли, экологические и социокультурные факторы) (см. рисунок).

Выводы о значимости элементов стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов подтверждает корреляционно-регрессионный анализ, проведенный в исследовании. Проводилось сравнение влияния элементов стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов на общее состояние трудового настроя внутри каждого коллектива. Подобный анализ позволил сделать выводы о механизме влияния стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов на конечные результаты работы организаций (табл. 2).

Таким образом, в исследовании количественно доказано стратегическое влияние системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов на результативность деятельности предприятия.

*Поступила в редакцию 07.11.2009 г.*