

9.7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Пономарёва И.К., аспирант кафедры «Менеджмент»;
Левина С.Ш., к.э.н., доцент, профессор кафедры
«Менеджмент»

*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.

Трудовая мотивация относится к числу самых важных проблем современного российского бизнеса. Эту точку зрения разделяют не только эксперты, но и руководители компаний. По результатам ежегодно проводимого консалтинговой компанией ВКГ исследования, 77% руководителей жалуются на недостатки в системе мотивирования своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании. Они нередко признаются, что не могут заставить своих сотрудников хорошо работать даже за приличную зарплату. Потому актуальность исследуемой проблематики обуславливается усилением интереса ученых и практиков к мотивации трудовой деятельности как движущей силе поведения руководителей и специалистов в организации, побуждающей и смыслообразующей стороне развития системы управления трудовой деятельностью, необходимостью формирования новых нетрадиционных подходов к мотивации в связи с динамикой человеческого фактора в современных организациях [1, с. 27-34].

Ключевым моментом решения этой задачи в любой организации является выявление и рациональное использование внутривыпускных резервов управления. Действительно, современная система хозяйствования нуждается в инновационных разработках в области современного управления резервами предприятия, что в свою очередь позволило бы предприятию обеспечить высокую эффективность работы, конкурентоспособность, устойчивость и надежность.

В этом контексте роль управления персоналом в целом и мотивации персонала в частности состоит в том, чтобы обеспечить поведение специалистов, необходимое для реализации долгосрочных намерений экономического субъекта хозяйствования. В соответствии с представлениями современной управленческой науки особенность методов управления должна заключаться в стратегизации управления, т.е. подчиненности всех аспектов жизнедеятельности экономического субъекта долгосрочным целям его функционирования. Это означает, что деятельность любой подсистемы (управление производством, управление финансами, управление маркетингом, управление персоналом) должна оцениваться не столько по успешности разре-

шения локальных проблем, а по степени, в которой они способствуют достижению намеченных показателей деятельности по выполнению стратегии и ее развития.

Руководители пытаются подчеркнуть ответственность каждого на всех уровнях управления за выполнение общего стратегического плана развития фирмы, мотивируя персонал к работе и поощряя особо значимые результаты. Однако исследования доказывают, что по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Т.е. управление персоналом существует вне стратегического контекста развития организации. Чтобы добиться максимального использования потенциала специалистов, управление персоналом должно стать частью общей организационной стратегии. Одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов деятельности предприятия является система мотивации трудовой деятельности [5, с. 33-48].

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.

Достижение поставленной цели осуществляется посредством решения комплекса взаимосвязанных задач:

- систематизация и проработка теоретических основ создания стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности;
- разработка методики исследования системы мотивации трудовой деятельности руководителей и специалистов;
- анализ динамики стратегического развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов;
- выявление особенностей развития мотивационного комплекса управленческого персонала в зависимости от стадии развития организации;
- выявление возможностей и резервов совершенствования системы мотивации управленческого персонала на предприятиях строительного комплекса Пензенского региона;
- разработка модели формирования стратегической системы управления мотивацией управленческого персонала с учетом организационных, экономических и социальных особенностей объекта исследования;
- разработка модели оценки основных параметров труда управленческого персонала;
- разработка методики оценки эффективности системы мотивации труда управленческого персонала.

Объектом исследования является управленческий персонал предприятий строительного комплекса Пензенского региона. Численность руководителей и специалистов по организациям выборочной совокупности полностью соответствует генеральной совокупности данных по строительному комплексу Пензенской области. Отбор единиц наблюдения произведен с соблюдением принципа обыкновенной надежности с вполне допустимой 7% ошибкой в результате исследования.

Предметом исследования является оценка стратегического развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов, а так же их вознаграждение. В целях оценки практики стимулирования труда руководителей и спе-

циалистов в строительных организациях Пензенской области проводился социологический мониторинг. В системе мотивации трудового поведения важнейшим элементом является изучение практики компенсации трудового вклада руководителей и специалистов.

В составе общей методики исследования мотивации трудового поведения была разработана специальная программа экспертной оценки состояния удовлетворенности управленческим трудом на производстве [4, с. 18-26]. 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 разработанной анкеты позволил выявить более десятка основных факторов, влияющих частично или в полной мере на рост удовлетворенности управленческим трудом. Повышающие факторы были расположены в порядке убывания их субъективного влияния на общую удовлетворенность трудом, каждому фактору был присвоен ранг важности, рассчитаны коэффициенты реальной важности факторов относительно фактора с минимальным удельным весом (табл. 1).

Более всех других факторов повысить удовлетворенность управленческим трудом способно значительное повышение трудовой активности подчиненного коллектива при одновременной неизменности или даже снижении некоторой социально-митинговой активности персонала на производстве – 98%. Второй ранг важности присвоен двум равнозначным факторам:

- информированности персонала о содержании перспективных и текущих задач, стоящих перед строительной организацией, конкретными отделами и участками – 87%;

- необходимости хороших отношений между руководителями различных иерархических уровней управления в организации – 87%.

Одно из ведущих мест по важности отведено хорошим отношениям между руководителями и их непосредственными подчиненными – 85%.

Приоритетные формы компенсации для административно-управленческого аппарата:

- премирование – 20,6%;
- индексация должностных окладов – 19,8%;
- оплата санаторно-курортных путевок – 14,1%;
- участие в прибыли – 7,6%;
- содействие в приобретении и строительстве жилья – 9,8%;
- реализация акций сотрудникам – 0,4%;
- льготное питание – 3,5%;
- льготное медобслуживание – 5,0%
- увеличение компенсации за неиспользованный отпуск – 2,8% и т.д.

Результаты опроса 500 руководителей и специалистов строительного комплекса Пензенской области показали, что только 12% респондентов считают нормальной действенность современных стимулов к труду, 46% отметили, что в мотивации трудовой деятельности сложилось предкризисное состояние, а 42% респондентов уверены, что состояние уже критическое. Среди наиболее действенных эффективных стимулов все чаще стали называться только стимулы сегодняшнего дня – чисто прагматического характера, а не долговременные, хотя руководители высшего звена отмечают выбор в компании, прежде всего стратегических направлений развития и успех компании в долгосрочной перспективе [2, с. 286].

Таблица 1

КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕАЛЬНОЙ ВАЖНОСТИ (КРВ) ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РОСТ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Показатели	Годы					
	2001			2009		
	Удельный вес удовлетворенности фактором, %	Ранг важности	КРВ	Удельный вес удовлетворенности фактором, %	Ранг важности	КРВ
1. Значительное повышение трудовой активности подчиненного коллектива	88	1	2,26	98	1	1,1
2. Информированность персонала о содержании стоящих перед организацией задач	83	2	2,13	87	2	1,05
3. Хорошие отношения между руководителями в организации	83	2	2,13	87	2	1,05
4. Хорошие отношения между руководителем и подчиненными	80	3	2,05	85	3	1,06
5. Возможность свободно признавать свои ошибки руководителю и членам трудового коллектива	77	4	2	83	4	1,1
6. Удовлетворенность работой в конкретной должности в организации	74	5	1,9	79	5	1,07
7. Возможность свободы подачи предложений и критических замечаний	74	5	1,9	79	5	1,07
8. Удовлетворенность организацией рабочего места	74	5	1,9	79	5	1,07
9. Своевременность и комплектность снабжения	65	6	1,67	76	6	1,2
10. Уменьшение числа нарушений дисциплины	64	7	1,64	73	7	1,14
11. Отсутствие конфликтов в трудовых коллективах	61	8	1,54	70	8	1,15
12. Стабильность состава трудовых коллективов	45	9	1,15	68	9	1,5
13. Личная выгода в конечных результатах деятельности организации	39	10	1	57	10	1,5

Примерно половина респондентов абсолютно уверена, что за отчетные 10 лет произошли существенные изменения в мотивации их трудового поведения. Стало уже печальной традицией, что 25-30% опрошенных не могут корректно и грамотно ответить на этот вопрос. Более реальная информация обобщена в табл. 2.

Таблица 2

ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ЗА ПЕРИОД РАБОТЫ В ЧАСТНОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Показатели	1998 г.		2005 г.		2009 г.		K ₁	K ₂
	Ответ	%	Ответ	%	Ответ	%		
1. Да	94	46,1	69	50,7	63	45,0	1,1	0,9
2. Нет	56	27,5	25	18,4	38	27,1	0,7	1,32
3. Затрудняюсь ответить	52	25,5	42	30,9	39	27,9	1,2	1,01
Итого	202	100	136	100	140	100	-	-

Приоритетной причиной изменения мотивации труда в 1998 г. был назван дефолт и это вполне справедливо, так как финансовый кризис августа 1998 г. и последовавшее за ним оживление производства в компенсации 40-50% сокращения импорта и, как следствие, переориентация на отечественного товаропроизводителя приводят к расширению потребности в рабочей силе, которая переводится на режим полного рабочего времени и отзывается из административных отпусков (заработная плата персонала при неполной занятости не превышала прожиточного минимума). Однако такие изменения в режиме занятости встретили сильное сопротивление работников – вплоть до 50-70% их увольнения по собственному желанию. Противоречия в трудовом поведении объясняются «подводной частью» режима занятости, когда сотрудники предприятий получали основные денежные доходы в теневом секторе экономики, тесно увязанном по времени с основным местом работы. До 40% опрошенных предпочитали увольнение с предприятия по собственному желанию даже в условиях роста заработной платы по причине ее недостаточности для содержания семьи и покрытия расходов. В 2005 г. эта причина уступила лидирующие позиции в рейтинговых показателях другой причине – изменение ситуации на самом производстве. Увеличение объемов жилищного строительства и объектов социального назначения, в том числе и по различным государственным программам, привели к притоку инвестиций в отрасль и увеличению занятости. Действительно, жилищное строительство в РФ в данный период бьет все рекорды. По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), за 9 месяцев 2005 г. в стране было введено в эксплуатацию 376 тыс. квартир общей площадью 33 млн. 980 тыс. квадратных метров, что превышает уровень того же периода прошлого года на 31,3%. Год назад темпы роста строительства жилья в стране составляли 11,6%, что почти втрое меньше наступивших. О причинах высоких темпов жилищного строительства говорится много. Среди важнейших факторов называют рост деловой активности, который приводит к увеличению инвестиций в основной капитал строительных компаний. Это, с одной стороны, создает условия для повышения оплаты труда работников и доходов акционеров, а с другой – диктует необходимость развития инфраструктуры этих предприятий и смежных от-

раслей [3, с. 315]. И наконец, на фоне мирового экономического кризиса 21,2% респондентов назвали наиболее существенной причиной изменение самих условий и способа жизни (табл. 3).

Таблица 3

ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ЗА ПЕРИОД РАБОТЫ В ЧАСТНОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Показатели	1998 г.		2005 г.		2009 г.		K ₁	K ₂
	Ответ	%	Ответ	%	Ответ	%		
1. Изменилась ситуация в стране	90	44,1	62	21,3	77	20,1	0,5	0,94
2. Изменилась ситуация на производстве	13	6,4	63	21,6	79	20,6	3,4	0,95
3. Изменились условия и способ жизни	7	3,4	64	22	81	21,2	6,5	0,96
4. Изменилась структура потребностей	3	1,5	52	17,9	74	19,3	11,9	1,08
5. Изменился способ удовлетворения потребностей	4	1,9	50	17,2	72	18,8	9,1	1,10
6. Затруднились ответить	87	35,3	-	-	-	-	-	-
Итого	204	100	291	100	383	100	-	-

Теоретической и методологической основой исследования послужили соответствующие положения экономической теории, экономики труда, теории систем, касающиеся трудовых ресурсов и вопросов экономической и социальной эффективности их использования, работы отечественных и зарубежных авторов в области трудового поведения работников и мотивации управленческого труда. В качестве информационной основы в работе использованы данные Росстата, результаты прикладных исследований предприятий.

В процессе решения поставленных задач использованы системный, ситуационный и процессный подходы, методы логического анализа и синтеза. Научная новизна данного исследования состоит в следующем:

- выявлены особенности мотивации труда руководителей предприятий, заключающиеся в необходимости обоснованного применения мотивационного комплекса;
- предложена методика оценки труда управленческого персонала, включающая количественные и качественные показатели, на основе критериев, учитывающих организационные, экономические и социальные особенности объекта исследования;
- рассмотрены способы воздействия на руководителей и специалистов с целью формирования поведения, способствующего достижению стратегических целей предприятия;
- разработана модель построения системы мотивации управленческого персонала, стимулирующей достижение организационных целей; предложена методика оценки эффективности системы мотивации управленческого персонала.

Рабочей гипотезой исследования является предположение о принципиальной 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. Из общей гипотезы-основания вытекают гипотезы-следствия: чем выше мотивированность персонала, тем выше удовлетворенность им (субъективная часть); чем выше удовлетворенность трудом персонала, тем выше его результативность (объективная часть).

В данном исследовании использовались следующие методы сбора информации:

- теоретический обзор литературных источников и методический анализ материалов по данной проблематике; изучение планово-учетной и статистической информации по направлению описания элементов и параметров системы мотивации трудовой деятельности;
- изучение служебной документации обследуемых организаций;
- проведение анкетных опросов и интервью;
- применение методики многофакторного анализа Ш. Ричи-П. Мартина с руководящими работниками и специалистами строительных организаций;
- проведение экспертного опроса руководителей и специалистов изучаемых организаций и некоторые другие методы.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в обосновании применения методов комплексной оценки эффективности труда управленческого персонала и системного подхода к формированию мотивации данной категории сотрудников. Практическая ценность исследования заключается в том, что на его основе определены имеющиеся возможности и резервы системы мотивации управленческого персонала, разработаны рекомендации и предложения, позволяющие повысить научную обоснованность оценки мотивов, индивидуальную и групповую мотивацию руководителей, выполнение целей организации.

Управленческий труд отличается от труда рядовых работников насыщенностью интеллектуальными элементами, элементами предпринимательской деятельности: риска, инновационности, стремления к самореализации, что приводит к некоторой недооценке состояния утомления от работы, деятельности в условиях нервных перегрузок и стрессов, недооценке перегруженности рабочего дня, пренебрежению к комфортности организации управленческого труда на производстве и целому ряду других факторов, отрицательно влияющих на уровень общей удовлетворенности трудом руководителей организаций.

Литература

1. Лапин А.Е. Проблемы и перспективы государственного менеджмента рынка труда в России: взгляд из региона [Текст] / А.Е. Лапин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №4. – С. 61-71.
2. Мотивация труда управленческого персонала строительных организаций / С.Д. Резник, С.Ш. Левина, И.В. Глухова. – Пенза: ПГУАС, 2003. – 481 с.
3. Пензенская область. Основные показатели развития с 1992 г. по 2008 г. [Текст]: стат. изд. – 500 с.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
5. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия [Текст] / Г. Цветкова // Экономист. – 2008. – №5. – С. 33-48.

Ключевые слова

Мотивация, управление; развитие; трудовая деятельность; руководители; специалисты; стратегия; организация; система; резерв.

*Пономарёва Инна Константиновна;
Левина Софья Шеиловна*

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования обусловлена кардинальными преобразованиями, происходящими в российской экономике. Трудовая

мотивация автором рассматривается как основной метод повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Предложенные в работе основные подходы к управлению человеческими ресурсами позволяют провести оценку состояния организаций выборочной совокупности с позиции их развития в стратегическом плане, а также с позиции проектирования работы.

Научная новизна состоит в следующем: выявлены особенности мотивации труда руководителей предприятий, заключающиеся в необходимости обоснованного применения мотивационного комплекса, рассмотрены способы воздействия на руководителей и специалистов с целью формирования поведения, способствующего достижению стратегических целей предприятия.

Практическая значимость заключается в том, что на основе исследования определены имеющиеся возможности и резервы системы мотивации управленческого персонала, разработаны рекомендации и предложения, позволяющие повысить научную обоснованность оценки мотивов, индивидуальную и групповую мотивацию руководителей, выполнение целей организации.

Замечания. Представленный материал позволяет значительно расширить количество и содержание выводов, приведенных в статье.

Заключение. Отмеченные недостатки не снижают общей положительной оценки данной статьи, которая может быть рекомендована к изданию.

Васин С.М., д.э.н., профессор, проректор по научной работе, заведующий кафедрой менеджмента и экономических теорий Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского

9.7. STRATEGICAL PRIORITIES IN DEVELOPMENT OF MANAGERIAL SYSTEM OF TOP MANAGERS AND SPECIALISTS WORK ACTIVITY MOTIVATION

S.S. Levina, Post-graduate

Student of Chair «Management»;

I.K. Ponomaryova, Candidate of Sciences (Economic), the Senior Lecturer, the Professor of Chair "Management"

Penza State University of Architecture and Construction, Penza

We have developed a program evaluating the state of satisfaction caused by managerial work in production sphere. As a result we suppose there are unused managerial recourses in the system of strategical motivation of work activity and there are conditions to form new types of strategical motivate of top-managers a specialists.

Literature

1. A. Lapin. Problems and perspectives of labour market state management in Russia: outlook from region // Management in Russia and abroad. – 2000. – № 4. – P.61-71.
2. Labour motivation of managerial personnel in building organizations / S. Reznik, S. Levina, I. Glukhova – Penza: PSUAC, 2003. – 481 p.
3. Penza region. Main indices of development (1992-2008 years). Statistic edition – 500p.
4. S. Richi, P. Martin. Motivation management. Textbook for higher educational establishment.- M.: UNITI-DANA, 2004. – 399 p.
5. G. Zvetkov. Crisis of labour motivation and its consequence // Economist. – 2008. – №5. – P. 33-48.

Keywords

Motivation; management; development; work activity; top-managers; specialists; strategy; organization; system; reserve.