

Познанская Алина Александровна,
аспирант кафедры управления Сумского государственного университета

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СТРУКТУРЫ МОТИВОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье проведено исследование особенностей мотивации менеджеров среднего и высшего звена на машиностроительном предприятии, определена структура мотивов, выделены важные характеристики работы, которые способствуют высокой производительности труда. Разработаны конкретные предложения по использованию форм стимулирования с учетом структуры мотивов менеджеров разных уровней.

Ключевые слова: управление, менеджмент среднего и высшего звена, мотивы, система стимулирования, исследование.

Постановка проблемы. Успешный результат работы предприятия в целом зависит от команды менеджеров. Ещё Генри Форд говорил: «Заберите мои фабрики, но оставьте мне моих людей – и скоро у нас будут новые заводы, гораздо лучше прежних». Насколько качественно будет подобран состав менеджеров высшего и среднего звена, настолько качественно будет выражаться результат деятельности всей компании. Важной составляющей, которая влияет на эффективность работы человека, есть структура его мотивов и, следовательно, формы стимулирования, которые применяются на предприятии.

На сегодняшний день компании не уделяют достаточно внимания для исследования структуры мотивов своих сотрудников, объясняя это высокой трудоемкостью и неоправданными затратами. Как результат, на предприятиях создаются положения о системе стимулирования зачастую шаблонные, которые не содержат в себе различные формы стимулирования для сотрудников, и тем более менеджеров разных звеньев. Качественная система стимулирования не только будет способствовать повышению личного результата менеджера, а приведет к росту эффективности и результативности предприятия в целом.

Анализ исследований и публикаций. Исследованию проблем в сфере изучения мотивации и формирования системы стимулирования посвящено много научных работ, большой интерес представляют взгляды ученых и специалистов, изложенные в периодической печати. Решению проблемы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала посвящены работы следующих авторов: В.П. Москаленка [3], Н.Типатова [2], О. Ветлужских [1], Н. Хорошильцевой [4] и др. В этих работах изложены методические, теоретические подходы к мотивации и стимулированию персонала в условиях рынка, а также практический опыт применения различных систем стимулирования труда управленческого персонала.

Выделение нерешенных ранее вопросов. Среди существующих подходов к формированию систем стимулирования отсутствует разделение форм стимулирования в зависимости от управленческого уровня. Кроме того, подходы не включают в себя анализ структуры мотивов из-за сложности и большого объема работ по выявлению последних. Структура системы стимулирования на среднестатистическом машиностроительном предприятии разделяется на систему для рабочего и

административного персонала, при этом не учитываются показатели, за которые отвечают конкретные менеджеры, и тем более не учитывается индивидуальная мотивировка руководителя. Необходим новый усовершенствованный подход к формированию системы стимулирования руководителей с учетом структуры их мотивов.

Целью статьи являются изучение мотивации руководителей, сравнительный анализ структуры мотивов управленцев высшего и среднего звена на основе проведенного исследования, разработка конкретных предложений по использованию форм стимулирования для менеджеров с учетом их должностного уровня.

Изложение основного материала. Изучению структуры стимулирования на предприятиях машиностроения руководство посвящает очень мало времени, а зачастую и вообще не задумывается об этом. В мире стремительного развития науки и техники перед промышленными предприятиями остро стоит вопрос о совершенствовании продукции, новых рынках сбыта, а вопросам внутренним остается совсем немного внимания со стороны высшего руководства.

Для изучения структуры мотивов управленцев на Сумском машиностроительном заводе (далее СМЗ), а также анализа системы стимулирования на предприятии было проведено исследование путем анкетирования менеджеров высшего и среднего звена. Анкетирование было анонимным с разделением только по рангу. Выборка составила 12 человек (100%) – менеджеры среднего звена и 8 человек (80%) – менеджеры высшего звена.

Исследование структуры мотивов управленцев происходило комплексно. Оно базировалось на мотивационной теории Герцберга, теории Маслоу, а также включало ряд вопросов, которые помогли глубже понять менеджеров.

Согласно теории Герцберга трудовая мотивация базируется на двух группах факторов: факторах гигиены и факторах мотивации. Он назвал их гигиеническими факторами (экономические, физические, социальные, ориентация, безопасность) и мотивационными факторами (достижения, карьера, премия за успех, ответственность, признание).

Графически это можно представить следующим образом (рис. 1):

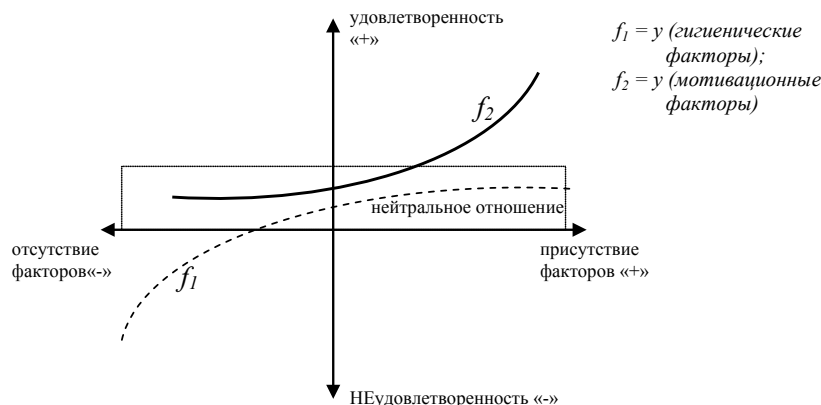


Рисунок 1 – Двухфакторная теория Герцберга

Автор теории вывел следующие формулы [3]:
 – [рабочая обстановка] - [гигиенические факторы] = состоянию НЕудовлетворенности;
 – [рабочая обстановка] + [мотивационные факторы] = состояние удовлетворенности;
 – [рабочая обстановка] - [мотивационные факторы] = нулевой эффект.
 В зависимости от наличия гигиенических и мотивационных факторов на предприятии можно проследить такие ситуации (табл. 1).

Таблица 1 – Характеристики состояния на фирме в зависимости от наличия гигиенических и мотивационных факторов

		Мотивационные факторы	
		присутствуют	отсутствуют
Гигиенические факторы	присутствуют	Гармоничная система мотивации персонала: – созданы все условия для труда; – труд справедливо оплачивается	– высокий процент персонала с избегающей мотивацией; – персонал с достижительной мотивацией работает недолго; – стремление персонала минимизировать свой труд
	отсутствуют	– высокий процент персонала с достижительной мотивацией, но малым опытом; – кузница кадров – для профессионального роста и самореализации	– высокая текучесть кадров; – сложности с набором; – нечем привлечь, нечем удержать

Следовательно, для эффективной работы сотрудника необходимо обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивационных факторов, в особенности для менеджеров, от качественной работы которых в большой степени зависит результат в целом. Кроме того, теория Герцберга дает очень поверхностные характеристики того, каким образом необходимо строить систему стимулирования на предприятии, поэтому мы несколько изменили и усовершенствовали подход к изучению структуры мотивов и как результат, – выбор форм стимулирования.

Анкета содержала в себе несколько частей. На первом этапе было предложено 56 вопросов, с помощью которых мы смогли определить доминирующие мотивы менеджеров. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура мотивов управленцев СМЗ

МОТИВЫ	РЕЙТИНГ	
	средний менеджмент (СМ)	высший менеджмент (ВМ)
Финансовые мотивы	2	3
Признание и вознаграждение	4	4
Ответственность	6	5
Отношения с руководством	7	5
Карьера	8	6
Достижения	1	1
Содержание работы	5	2
Сотрудничество	3	5

Как видим из таблицы, первое место у менеджеров и высшего, и среднего звена

занимает мотив на достижения, который согласно теории Герцберга относится к мотивационным факторам. На второе место управленцы среднего звена поставили финансовые мотивы, а высшего – содержание работы. На 3-м месте у высших руководителей стоят финансовые мотивы, а у средних – сотрудничество. 4-м фактором все выделили признание и вознаграждение.

Следуя из вышеизложенного, можно утверждать, что команда управленцев достаточно амбициозна, поскольку они в первую очередь хотят видеть реальные достижения свои и компании. Для них характерна достигательная мотивация. При этом они ожидают справедливого финансового вознаграждения за успехи и труд.

Такой фактор, как карьера, обе группы отнесли на последнее место, что говорит о самодостаточности и уже определенном статусе менеджеров, поэтому карьера отходит на второй план по важности (она уже и так присутствует).

Вторая часть – это анализ мотивов по теории Маслоу. Управленцам было предложено 20 вопросов, на которые они должны были ответить по степени, наиболее близкой к их мнению (совершенно верно, в большей степени верно и т. д.). В результате мы определили приоритеты в структуре мотивов согласно Маслоу. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Приоритетные мотивы менеджеров СМЗ по теории Маслоу (физиологические потребности не учитывались)

МОТИВЫ	Менеджеры	
	СМ	ВМ
Безопасность, надежность	18%	14%
Востребованность обществом	9%	14%
Самоудовлетворенность	18%	43%
Самореализация	55%	29%

Из таблицы видно, что большая часть руководителей в первую очередь мотивируются поиском ощущения значимости себя как личности. При этом для менеджеров среднего звена в приоритете самореализация, а это значит желание получать сложные задания и чувствовать, что они не только используют уже приобретенные навыки и умения, а также приобретают новые, постоянно совершенствуются и растут. Для управленцев высшего звена важнее самоудовлетворенность, чувство собственного достоинства. Им необходимо видеть результат работы и чувствовать свою непосредственную принадлежность к нему.

Здесь имеет место незначительное отличие, но хорошо видно, что удовлетворить эти потребности смогут только мотивационные факторы.

На третьем этапе для того, чтобы соотнести структуру мотивов и стимулов, мы предложили управленцам выбрать 5 наиболее важных для них характеристик работы. А потом выстроили общий рейтинг. Результаты представлены в таблице 4.

Первое место единогласно занимает высокая заработная плата. А это еще раз доказывает, что хорошо продуманная система стимулирования даст положительный результат. Далее идут характеристики, которые можно отнести к гигиеническим факторам, – это обеспеченность оргтехникой, благоприятный психологический климат, благоприятные условия труда. Это тот минимум, который создает комфортные условия для работы. Их отсутствие влечет за собой недовольство и потерю времени.

Также руководители выделили важным наличие в работе разнообразия и сложности, и что особо важно – это возможность самостоятельно решать проблемы, планировать и

контролировать. Это говорит о высоком уровне понимания и желания работать.

Таблица 4 – Рейтинг важности характеристик работы для менеджеров

Характеристика работы	РЕЙТИНГ	
	СМ	ВМ
1. Обеспеченность оргтехникой	2	
2. Возможность профессионального роста	6	
3. Возможность должностного продвижения	12	
4. Разнообразие работы	7	5
5. Сложность работы	8	5
6. Высокая заработная плата	1	1
7. Самостоятельность в выполнении работ	5	2
8. Престиж профессии	10	6
9. Благоприятные условия труда	4	4
10. Низкая напряженность труда	13	7
11. Благоприятный психологический климат	3	3
12. Возможность общения в процессе работы	11	
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	9	
14. Участие в управлении компанией		8

Для управленцев среднего звена важной есть возможность профессионального роста и должностного продвижения, а для руководителей высшего звена эти характеристики вообще не важны. Хотя практика показывает, что всем управленцам необходимо постоянно «держат руку на пульсе» и совершенствовать свои знания и методики, чтобы быть конкурентоспособными в современном мире.

Такую характеристику, как участие в прибыли компании, выделили только руководители высшего звена. Это не удивительно, так как на СМЗ они являются учредителями компании.

Делая итог из выделенных характеристик, мы видим, что для управленца необходимо сначала создать комфортные условия труда, а затем включить мотивирующие факторы для продуктивной работы. Кроме того, мы увидели, что существуют свои особенности в каждой группе менеджеров.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Изучив структуру мотивов руководителей среднего и высшего звена, мы пришли к следующим выводам:

– поскольку в приоритете стоят мотивы самоудовлетворения, самореализации и достижения, то наличие мотивационных (по Герцбергу) факторов есть обязательным;

– необходимо проанализировать наличие гигиенических факторов на предприятии, поскольку они важны для комфорта в работе и являются фундаментом для использования мотивационных факторов;

– следующим шагом должен быть выбор эффективного метода построения системы стимулирования на основе полученного результата; поскольку основные компоненты мотивации – это достижения и высокая заработная плата, то мы считаем, что эффективным будет использование метода *KPI (key performance indicators)* – ключевой показатель деятельности, суть которого состоит в постановке основных целей для руководителя на текущий период, их удельного веса и показателей, по которым будет оцениваться эффективность достижения целей;

– стоит позаботиться о создании тренингового центра или выбрать курс, где руководители смогли бы получать новые знания, развивать свои навыки и обмениваться опытом, поскольку для них это есть важной составляющей в работе.

Мы проанализировали структуру мотивов руководителей, выделили отличия в приоритетах управленцев разных звеньев. Результаты исследования есть хорошей базой

для построения и совершенствования эффективной системы стимулирования. Далее мы проанализируем существующую систему стимулирования на СМЗ и разработаем программу изменений для совершенствования последней. Это и станет нашим дальнейшим исследованием.

1. Morgenson Frederick P., Humphrey Stephen E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work / Frederick P. Morgenson, Stephen E. Humphrey // Journal of Applied Psychology. – 2006. – №6.
2. Ветлужских Е. Есть ли связь между клиентоориентированностью и удовлетворенностью персонала? [Электронный ресурс] / Е. Ветлужских // Управление персоналом. – 2004. – № 17. – Режим доступа: <http://www.seminar.sky.ru/1c.htm>.
3. Москаленко В.П. Творческая инициатива и конечный результат / В.П. Москаленко, М.Ф. Балан. – М. : Экономика, 1987. – 109 с.
4. Москаленко В.П. Создание механизма заинтересованности в трудовом коллективе / В.П. Москаленко. – К. : О-во «Знание» УССР, 1986. – 48 с.
5. Пирамида Маслоу Анкета Интерпретация [Электронный ресурс] // Персональный сайт психолога-консультанта, коуча, тренера Владыкиной Ирины Владимировны. – Режим доступа: <http://www.wladykina.narod.ru/test4aspiramidamaslou.htm>.
6. Попов Дмитрий. Мотивация руководителей / Дмитрий Попов // Управление компанией. – 2003. – №5. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm079.html>.
7. Сайт ООО «Сумской машиностроительный завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cmz.sumy.ua/index_ru.html.
8. Соболев Максим. Как разработать систему материального стимулирования персонала [Электронный ресурс] / Соболев Максим, Рожкова Татьяна]. – Режим доступа: <http://www.hrm21.ru/rus/hr-klad/motivac/?action=show&id=6532>.
9. Типатов Н.В. Построение мотивационного профиля – гигиенические и мотивационные факторы (тест Ф. Герцберга, адаптация Н. Типатова) [Электронный ресурс] / Н.В. Типатов. – Режим доступа: http://b-t.com.ua/test_hertcberg.php.
10. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда [Электронный ресурс] / Н. Хорошильцева // Корпоративный менеджмент : по материалам семинара Кадрового Клуба «Системы оплаты труда персонала: новые подходы. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.htm>.

А.О. Познанська

Інноваційний підхід до аналізу структури мотивів керівників на машинобудівних підприємствах

У статті проведено дослідження особливостей мотивації менеджерів середньої та вищої ланок на машинобудівних підприємствах, визначено структуру мотивів, виділено важливі характеристики роботи, які сприяють високій продуктивності праці. Розроблені конкретні пропозиції щодо використання форм стимулювання з урахуванням структури мотивів менеджерів різних рівнів.

Ключові слова: управління, менеджмент середньої і вищої ланок, мотиви, система стимулювання, дослідження.

А.О. Poznanska

Innovative approach to analyze the manager's motivation structure in the machine-building enterprises

In the article research the features of middle and senior managers motivation in machine building company is conducted, the structure of motives are determined, the important features of work are highlighted, specific proposals on the use stimulation forms are developed.

Keywords: management, middle and senior managers, motives, stimulation system, research.

Отримано 03.03.2012 р.