

УДК 331.101.39

## ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА ПРЕДПРИЯТИЯ ЛАБОРАТОРНОГО РЫНКА РФ

А.С. Ступак, Ф.М. Сафин

*Казанский государственный институт культуры, г. Казань, Республика Татарстан*

В статье рассмотрен ряд характеристик современного инструментария мотивации персонала. В данном ракурсе раскрыта теоретическая основа инструмента мотивации, дано аргументированное обоснование критериев его выбора. В статье представлены алгоритм диагностики мотивации персонала и результаты его использования для принятия управленческого решения. Даны конкретные примеры использования инструмента мотивации для оценки руководителей среднего и высшего звена предприятия лабораторного рынка на основе критического анализа применения данного способа оценки мотивации персонала. Показаны итоговые результаты оценки руководителей среднего и высшего звена, подтверждающие степень их влияния на управленческое решение в области управления персоналом предприятия. В заключение дан анализ многофакторного инструмента оценки персонала, который, по нашему мнению, позволяет представить более емкую и объективную оценку мотивации персонала, нежели использование одного или двух оценочных инструментов.

**Ключевые слова:** оценка мотивации персонала, кадровая политика предприятия

В современных условиях теория мотивации персонала стала важным объектом внимания исследователей менеджмента организаций различного уровня. Актуальность данной проблемы объясняется прежде всего тем, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Как справедливо отмечают О. Виханский и А. Наумов, мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования»[1]. Не подлежит сомнению то утверждение, что изучение процесса мотивации человека является сложной задачей, требующей усилий различных наук, тем не менее, исследование различных подходов позволяет

создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. В настоящей статье нами предпринята попытка путем анализа практического опыта ответить на вопрос: как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как и с помощью каких инструментов осуществляется мотивирование людей, если в основу положены материальные и нематериальные факторы мотивации. В настоящий момент на рынке оценочных инструментов мотивации персонала всё большую популярность набирает диагностика личной мотивации Motivators® на основе исследований Э. Шпрангера. [2]. Основные положения этой модели были описаны в книге Э. Шпрангера «Жизненные формы» (1928 год). На основе модели Э. Шпрангера - Motivators® (мотиваторы исследований) Б. Дж. Боннстеттер при помощи модели DISC разработал программное обеспечение для исследования личностных ценностей. Б. Дж. Боннстеттер определил шесть типов мотивации человека:

1. Теоретический тип. Основа поведения: поиск истины и знаний, решение про-

блем, четкие рациональные факты и анализ. Стремление использовать свои мыслительные способности, чтобы понимать, выявлять, систематизировать и находить истину.

2. Утилитарный тип. Основа поведения: получение возврата от своих инвестиций, времени, сил, денег. Желание извлечь во всем максимальную выгоду.

3. Эстетический тип. Основа поведения: опирается на свой собственный субъективный опыт, стремление к гармонии внутри себя. Руководствуется стремлением к красоте и гармонии в жизни.

4. Социальный тип. Основа поведения: стремление помогать людям, делиться знаниями и опытом. Потребность помогать другим людям, быть полезным обществу.

5. Индивидуалистический тип. Основа поведения: личный успех, развитие карьеры, концентрация на себе и своих целях.

6. Традиционный тип. Основа поведения: стремление к пониманию смысла жизни, системный взгляд на жизнь. Стремление жить в соответствии с выбранной системой ценностей.

Алгоритм использования оценочного инструмента Motivators® реализуется следующим образом: каждый сотрудник компании на компьютере заполняет опросник, на это выделяется 15 минут времени; после заполнения опросника всем отделом руководитель получает отчет о каждом сотруднике с установленным объемом 12 страниц, в котором полностью описаны все мотивы поведения человека, его ценность для компании и наилучшие способы мотивации; по результатам диагностики производится корректировка системы мотивации компании. Результаты такой оценки мотивации персонала дают возможность понять насколько человеку вообще подходит его работа. Иначе говоря, почему человек делает то, что делает, почему человек не делает то, что от него ожидает руководитель, что нужно сделать, чтобы сотруд-

ник был замотивирован работать в компании [3, 4]. Также результаты дают возможность непосредственно руководителю поменять свой стиль коммуникации с каждым сотрудником, учитывая их индивидуальную мотивацию. Применяя данный инструмент мотивации к персоналу предприятия можно определить наилучшие индивидуальные факторы мотивации для каждого сотрудника. Таким образом, повысив точность и эффективность системы мотивации компании в целом [5, 6, 7].

В 2016 году на одном из предприятий ежегодная оценка персонала была проведена по двум инструментам: оценка по результатам работы, интервью по компетенциям. Сравнение итоговых результатов двух методик оценки персонала позволила выбрать наиболее эффективный и результативный способ, а также увидеть: как именно влияет диагностика личной мотивации персонала инструментом Motivators® на принятие управленческого решения в области управления персоналом по результатам комплексной оценки сотрудников предприятия [8, 9]. Интервью по компетенциям с сотрудниками предприятия высветило и ряд других существующих проблем, а именно создание условий и возможностей для профессионального роста сотрудников и раскрытия их потенциала, определения в рамках профессии интересной работы, побуждающую его развивать свои знания, умения, навыки.

Изложенный выше инструмент мотивации персонала был применён нами повторно в расширенном варианте при ежегодной оценке персонала к руководителям среднего и высшего звена на одном из предприятий лабораторного рынка РФ в 2017 году. На данном предприятии ежегодная оценка персонала в 2017 году включала в себя несколько инструментов: оценка по результатам работы, интервью по компетенциям, диагностика

личной мотивации Motivators® (мотиваторы).

Автоматизированная диагностика личной мотивации Motivators® руководителей среднего и высшего звена предприятия лабораторного рынка РФ в 2017 году производилась по следующей схеме:

1. Респондентам были высланы на корпоративную почту персональные ссылки для удаленного прохождения опросника по личной мотивации.

2. Респонденты заполняли опросник за 20 минут.

3. В тот же день руководитель ежегодной оценки персонала получил результаты диагностики в виде 12-ти страничного персонализированного отчета с полным описанием индивидуального типа мотивации респондента.

4. По результатам диагностики мотивации консультантом инструмента Motivators® были проведены индивидуальные интервью с каждым из респондентов для проверки полученных результатов на наличие социально ожидаемых ответов и попыток обмана опросника.

5. Итоговые данные были приведены в общей таблице для принятия управленческого решения в области управления персоналом.

Полученные результаты приведены в таблице 1.

Таблица 1.

#### Результаты диагностики личной мотивации

п/п	Должность	Motivators
1	Финансовый директор	Ути/Тео/Инд
2	Коммерческий директор	Ути/Инд/Тра
3	Директор по логистике	Ути/Тео/Тра
4	Главный бухгалтер	Ути/Тео/Инд
5	Руководитель отдела №1	Тео/Ути/Соц
6	Руководитель отдела №2	Эст/Тео/Ути
7	Руководитель отдела №3	Тео/Ути/Инд
8	Руководитель отдела №4	Соц/Эст/Инд
9	Руководитель отдела №5	Тео/Ути/Тра
10	Руководитель отдела №6	Инд/Ути/Эст
11	Руководитель отдела №7	Тео/Эст/Соц
12	Руководитель отдела №8	Ути/Эст/Инд

В третьей колонке таблицы «Motivators» представлены личные мотивационные профили сотрудников, первые три мотиватора по степени выраженности справа налево, где: Ути - утилитарный мотиватор; Тео - теоретический мотиватор; Инт - индивидуалистический мотиватор; Тра - традиционный мотиватор; Соц - социальный мотиватор; Эст - эстетический мотиватор. Комплексная оценка персонала по трём инструментам заканчивалась карьерным интервью с каждым сотрудником и принятием дальнейшего

управленческого решения в отношении него. Результаты оценки персонала с применением диагностики личной мотивации показали: корреляцию личной мотивации респондентов с корпоративными целями и задачами; что именно мотивирует респондентов работать в данной компании; почему сотрудник справляется или не справляется с поставленными задачами; как именно необходимо изменить систему мотивации конкретного сотрудника для достижения корпоративных целей; какое управленческое решение

применить к каждому из сотрудников: корпоративное обучение, кадровые перестановки, увольнение. Многофакторный анализ сотрудника с использованием комплексного метода оценки персонала с применением Motivators® позволил выявить корреляцию потенциала сотрудника с целями, задачами и принципами деятельности предприятия. Были углубленно исследованы три позиции: оценка сотрудника по результатам работы за год, интервью с сотрудником по компетенциям, его личная мотивация. По первой позиции требовалось дать ответ на вопрос: каких целей добился сотрудник за год и с какими задачами справился успешно. По второй позиции сделать вывод о том, в чём компетентен сотрудник, какие навыки приобрёл за год и какие задачи в будущем для него выполнимы. Третья позиция была направлена на поиск ответа на вопрос: почему данный сотрудник занимает именно эту должность в компании, какой компенсационный пакет ему необходим, чтобы его труд был результативным и эффективным. Полученные результаты позволили сделать рекомендации по конкретным персоналиям, а именно, что:

1. Руководители отдела №4 и №7 не справились с поставленными целями и задачами. Тип личной мотивации не соответствует характеристикам корпоративных задач, созданию климата взаимного доверия и поддержки.

2. Руководитель отдела №2 частично не справился с поставленными целями и задачи, что требует от руководства компании установки более четких целей и задач, а также обоснованных норм, объемов работы.

3. Остальные респонденты успешно прошли ежегодную оценку. Тип мотивации соответствует корпоративным целям и культуре компании. На основе полученных конкретных результатов был сделан обобщенный анализ, в соответствии с методикой Motivators®. По ре-

зультатам диагностики личной мотивации были получены следующие заключения:

1. Утилитарный мотиватор должен быть у руководителя на одном из первых трёх мест в его личном профиле. Это даёт ориентацию на конечный финансовый результат в работе. Те руководители, которые имели утилитарный мотиватор на первом или втором месте, достигали поставленных целей компании в абсолютных финансовых показателях.

2. Социальный и эстетический мотиваторы выражались у руководителя в виде излишнего внимания к процессу работы отдела и внутренним коммуникациям.

3. Для предприятия лабораторного рынка наилучшие руководители, по общим показателям, оказывались с утилитарным или индивидуалистическим мотиваторами на первых двух местах в личном профиле.

4. Теоретический мотиватор в профиле руководителя выражался в желании и готовности к дополнительному изучению сложного лабораторного оборудования компании. Данный мотиватор в личном профиле сотрудника необходим для успешной работы в лабораторной сфере. По результатам ежегодной оценки персонала были подготовлены рекомендации для принятия следующих управленческих решений: увольнение руководителей отделов №4 и №7 по результатам аттестации; корпоративное обучение и оценка результатов работы через полгода руководителя отдела №2; корректировка системы материальной и нематериальной мотивации финансового и коммерческого директора. Результаты оценки руководителей среднего и высшего звена в 2017 году показали, чего добились сотрудники и какие компетенции у них есть. Но не было понимания, почему некоторые руководители справляются не со всеми рабочими задачами. Для принятия объективного управленческого решения не

хватало данных о личных мотивах поведения руководителей, что их мотивирует работать в компании лабораторной сферы [10, 11].

В заключение отметим, что многофакторная оценка руководителей среднего и высшего звена предприятия лабораторного рынка РФ возможна только при применении не менее трёх инструментов оценки, один из которых — диагностика личной мотивации Motivators®. Современные инструменты мотивации дают качественный результат за короткий промежуток времени, что удовлетворяет основным интересам коммерческого предприятия: результативность и эффективность. На основании полученных результатов можно сделать вывод, что данный инструмент оценки личной мотивации практически применим не только на предприятии лабораторного рынка РФ, но и в компаниях других сфер. Также важно отметить, что диагностика личной мотивации Motivators® наиболее эффективна при подборе персонала в компании. Применяя Motivators® в подборе персонала, компания увеличивает вероятность подбора сотрудника соответствующего своей личной мотивацией корпоративной культуре и задачам компании.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / Ред. З.К. Зазулин. 5-изд., перераб. и доп. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. 576 с.
2. Шпрангер Э. Формы жизни. Гуманитарная психология и этика личности. М.: Канон-Плюс, 2014. 400 с.
3. Хруцкий В., Толмачев Р. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М.: Финансы и статистика, 2007. 224 с.
4. Борисова Е. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 256 с.
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2013. 152 с.
6. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М.: Издательство «Журнал Управление персоналом», 2007. 653 с.
7. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
8. Реймаров Г. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда. М.: ЛКИ, 2017. 422 с.
9. Одегов Ю., Карташова Л. Управление персоналом, оценка эффективности. М.: Экзамен, 2004. 256 с.
10. Иванова С., 50 советов по нематериальной мотивации. М.: Альпина Паблишер, 2014. 240 с.
11. Кобьелл К., Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 192 с.

*Рукопись поступила в редакцию 28.08.2017*

#### TOOLS OF MOTIVATION OF MANAGEMENT OF HEADS OF THE AVERAGE AND THE TOP ECHELON OF THE ENTERPRISE OF THE LABORATORY MARKET OF THE RUSSIAN FEDERATION

*A. Stupak, F. Safin*

In article a number of characteristics of modern toolkit of motivation of the personnel are considered. In this perspective the theoretical basis of the tool of motivation is opened, the given reason substantiation of criteria of its choice is given. In article the algorithm of diagnostics of motivation of the personnel and results of its use for acceptance of the administrative decision are presented. Concrete examples of use of the tool of motivation for an estimation of heads of an average and the top echelon of the enterprise of the laboratory market on the basis of the critical analysis of application of the given way of an estimation of motivation of the personnel are given. Total results of an estimation of heads of an average and the top echelon, their influences confirming degree on the administrative decision in the field of enterprise human resource management are shown. The analysis of the multifactorial tool of an estimation of the personnel which, in our opinion, allows to present more capacious and objective estimation of motivation of the personnel, rather than use of one or two estimated tools is in summary given.

Key words: an estimation of motivation of the personnel, enterprise personnel selection.