



УДК 331.101.3

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ УСТАНОВОК РАБОТНИКОВ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ (на примере Волгоградской области)

**Л.В. ОБЪЕДКОВА<sup>1</sup>**  
**О.Ю. АХРЕМЕНКО<sup>2</sup>**

*Волгоградский государственный университет  
г. Волгоград*

<sup>1)</sup> e-mail:  
laravik@bk.ru

<sup>2)</sup> e-mail:  
olga.akhremenko@gmail.com

В статье рассмотрены особенности процесса формирования мотивационных установок у сотрудников компаний в Российской Федерации через соотношение целей руководителей и сотрудников предприятий в условиях непрерывных организационных изменений, разработана авторская схема, отражающая определенные закономерности развития ошибок и проблем в формировании мотивационных установок у сотрудников компаний. Проведен анализ мотивационных установок работников компаний посредством изучения стилей менеджмента, типов мотивации с учетом рассмотрения жизненного цикла организации.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, мотивационные установки, цель, организационные изменения, персонал, руководитель, стиль менеджмента, жизненный цикл организации.

Для эффективного функционирования современного бизнеса приоритетная роль отводится трудовым ресурсам. Именно они определяют рациональность использования других материальных и нематериальных ресурсов. Основой для раскрытия и использования потенциала трудовых ресурсов на сегодняшний день продолжает оставаться такая функция менеджмента, как мотивация.

В последние годы внимание теоретиков и практиков к проблеме трудовой мотивации усиливается. Показательно также то, что наметился рост интереса к данной проблеме как со стороны кадровых специалистов, так и со стороны руководителей организаций. В качестве одного из показателей, отражающих важность проблемы построения эффективной системы мотивации в организации, является рост расходов, которые организации готовы нести на ее создание и на услуги консультантов в сфере управления персоналом. Современные руководители осознают факт того, что организационное развитие фирмы во многом зависит от эффективной деятельности ее сотрудников, которые, в свою очередь, являются основой социальных отношений в организации, а они, как правило, базируются на системе мотивации. Другими словами, путь к успешному управлению трудовыми ресурсами лежит через понимание их мотивации. Следовательно, руководитель может создать систему эффективного управления в том случае, если знает, что движет его работником.

Непрерывные изменения, происходящие как в мире, так и, в частности, в организациях, приводят к необходимости создания новых систем мотивации сотрудников и совершенствования уже внедренных и функционирующих на предприятиях систем. Это связано с тем, что сотрудники быстро адаптируются к используемой в компании системе мотивации и не воспринимают ее как мотивационную, что приводит к потере организацией квалифицированных кадров. Для того чтобы система мотивации сотрудников организации была эффективной, то есть позволяла организации в условиях конкуренции не только оставаться таковой в краткосрочном периоде, но и постоянно повышать свою продуктивность в долгосрочном периоде, необходимо иметь четкое представление о закономерностях формирования и изменения мотивационных установок у работников организации.

Нам наиболее близка точка зрения рассмотрения мотивации как «процесса сопряжения целей, ожиданий компании и целей, ожиданий работников для удовлетворения потребностей обоих» [10, с.253]. Данная позиция позволяет сделать вывод, что путь к максимальному сопряжению целей является достаточно длительным, изменяющимся со временем и во времени, а главным фактором развития и преобразования системы мотивации являются происходящие организационные изменения. Поскольку существуют различия в целях, приоритетах руководителя как представителя интересов компании, и подчиненного, то возникают трудности и проблемы в их реализации. Для их преодоления, а

также уменьшения «разрывов» между целями субъекта управления, руководителя, и целями объекта (также субъекта) управления, подчинённого, должна быть создана такая система мотивации сотрудника, которая способствовала бы удовлетворению потребностей обоих и, как следствие, смогла бы привести организацию к состоянию краткосрочной эффективности и долгосрочной продуктивности. В результате определенных решений (действий) руководителя, направленных на подчинённого, цели или ожидания каждого в практике российских компаний чаще всего не совпадают, что влечёт за собой определённые проблемы.

Основываясь на результатах анализа практики управления персоналом российских компаний, мы считаем возможным, предложить, авторскую схему формирования мотивационных установок, в которой представлены последовательные этапы развития проблем в процессе формирования мотивационных установок у работников организации (рис. 1), где руководитель представлен как субъект управленческого воздействия, а подчинённый – как объект (субъект) этого воздействия [2, с.65].



Рис. 1. Этапы развития проблем в процессе формирования мотивационных установок у работников организации [6, с.17]

В авторской схеме мы предлагаем использовать следующие допущения. Во-первых, материальная составляющая мотивации каждого отдельного работника увеличивается в соответствии с увеличением его вклада в развитие организации. Во-вторых, возникающие проблемы могут решаться последовательно для дальнейшего «успешного устранения». В-третьих, с течением времени проблемы приобретают более масштабный характер и требуют более сложного решения. Данное обстоятельство объясняется тем, что процесс формирования мотивационных установок напрямую зависит от организационных изменений как в целях организации, ее корпоративной культуре, организационной структуре, так и в системе мотивации. Рассмотрим изменения, происходящие на каждом из представленных в схеме этапов, с учетом вышеуказанных допущений.

На первом этапе цели руководителя и цели подчинённого практически полностью совпадают: руководитель принял на работу сотрудника, профессиональные навыки которого соответствуют требованиям организации; оправдались и ожидания сотрудника, следовательно, он воодушевлён, полон надежд, верит в свой успех. Сотрудник «заражён» идеей руководителя, трудится с полной отдачей, так как верит в свою высокую значимость в компании. Этот этап можно назвать «эйфорией», так как это название как нельзя лучше отражает состояние человека, готового работать ради идеи.

Второй этап характеризуется следующим: руководитель при создании системы мотивации чаще всего приходит к эффективному разрешению проблемной ситуации посредством установления премии работникам по результатам деятельности, направленной на достижение сверхнормативных показателей. При этом не каждый сотрудник достигает сверхнормативных показателей, вследствие чего лишается премии, что приводит к демотивации.

На третьем этапе, на наш взгляд, руководитель, как правило, пренебрегает планированием, в результате чего подчинённые не знают целей компании, для чего они выполняют работу и что за неё получают. Вознаграждением становится не трудовая деятельность, а свободное время, когда работник сможет удовлетворить собственные потребности.

Четвёртый этап начинается с того, что руководитель ставит цели, при которых требуется полная отдача от работников, в результате чего затрагивается их «зона комфорта»,

отсутствует свободное время для семьи. Предпринимается попытка изменить установленную руководителем схему работы, происходит сопротивление изменениям в результате нарушения стабильности.

На пятом этапе со стороны руководителя наблюдается нежелание делегировать полномочия, что приводит к отсутствию стимула «поощрение ответственностью». У работников наблюдается снижение инициативности и самомотивации.

Сущность шестого этапа заключается в том, что, при условии успешного преодоления всех трудностей на предыдущих этапах, компания начинает применять инструменты нематериальной мотивации с преобладающим значением, однако это вовсе не означает, что руководители не применяли их ранее. На данном этапе происходит игнорирование различий в интересах работников и создание системы стимулирования «одной на всех» — то, что традиционно называется «уравниловка». У работников вследствие этого снижается чувство значимости в организации и лояльность к ней.

Важность седьмого этапа заключается в том, что наиболее вероятным результатом становится игнорирование руководителем разнообразных форм обучения персонала, что в будущем приводит к снижению возможности самореализации для сотрудников, карьерного роста, отсутствию разнообразия в работе и, как следствие, упущению целей для компании и увольнению работников.

Восьмой этап, как правило, наступает после преодоления всех разногласий между руководителем и его персоналом. В данном случае возникает «точка» максимального сопряжения целей компании и целей работников. В этой точке проявляется результат эффективной мотивации, сотрудниками стабильно обеспечивается рост бизнеса за счёт достижения их целей, у работников вырабатывается лояльность к компании. Мы полагаем, что лояльность сотрудника к организации включает в себя три составляющих: удовлетворённость (компания выполняет свои обязательства перед ним); вовлечённость (работник разделяет цели компании, видит возможности дальнейшего развития); приверженность компании (вера в актуальность миссии фирмы, в которой он работает).

На девятом этапе происходят изменения, которые затрагивают так называемое состояние «равновесия» между целями сотрудника и компании, однако, как показывает практика, наступает ситуация, когда цели сотрудника и компании снова разделяются друг от друга. Нам представляется возможным объяснить данный факт отсутствием изменений в системе мотивации внутри организации. Однако необходимо учитывать, что существуют некоторые условия, при наличии которых подчинённый может уволиться на любом из представленных этапов. К примеру, одним из таких оснований для увольнения является несоответствие типа мотивации подчинённого и стиля менеджмента руководителя. Неверная оценка типа мотивации сотрудника приводит к нарастающим проблемам для организации. Несоответствие стиля менеджмента и зрелости работника (этапа его жизненного цикла как человека и как работника, его трудовой карьеры) приведет к такому же результату.

Представим кривую изменений, изображённую на схеме, в виде жизненного цикла организации на примере модели И.К. Адизеса (рис. 2) и рассмотрим частный случай двух совмещённых моделей.



Рис. 2. Соотношение целей руководителя и целей подчинённого с жизненным циклом организации И. К. Адизеса [1, с.52]

Обозначим в виде линий цели сотрудника и цели компании на протяжении жизненного цикла организации. Расстояние между двумя линиями будет показывать степень



несоответствия ожиданий работника от организации и организации от работника и имеющиеся вследствие этого проблемы мотивации. При приёме на работу (этап соответствует раннему началу стадии «Младенчество») эти цели наиболее сопряжены. Аналогичное мы можем наблюдать и в точке эффективной мотивации (соответствует стадии «Расцвет»). Деятельность организации в этой точке является не только эффективной, но и продуктивной, а для обеспечения продуктивности необходимо, чтобы система мотивации служила общей цели. Вслед за этим состоянием начинается обратный процесс: целевые установки работника и компании меняются. Если не предпринимаются попытки изменить систему мотивации, то она постепенно рушится, что приводит к снижению инициативности, креативности персонала и демотивирует работников. Другими словами, если нет цели, нет и стимула к движению. Пока сотрудник хочет большего, он молод, иначе он старится вместе с организацией [1, с.68]. Таким образом, жизненный цикл показывает, как меняется организация со временем и во времени при наличии постоянных изменений, как изменяются цели руководителей и цели подчинённых, насколько совпадают ожидания тех и других. Опрос, проведенный среди персонала и руководства предприятий г. Волгограда и Волгоградской области, в целом подтверждает вышеуказанные постулаты.

Респонденты, принявшие участие в опросе, представляли малый и средний бизнес (до 200 человек) в различных отраслях народного хозяйства. Организации, выбранные для анализа, находились на разных этапах жизненного цикла. Линейные менеджеры составили 68% от общего числа опрошенных, руководители высшего звена – 31%.

Целью исследования было выявление мнения руководителей и подчиненных относительно влияния системы мотивации на деятельность предприятия, а также степени влияния несоответствия стилей менеджмента сотрудников на эффективность систем мотивации в организациях.

Подавляющее большинство респондентов (86%) утвердительно ответили на вопрос о значимости системы мотивации для управления предприятием. При этом 58,1% подтвердили факт формирования лидерами системы мотивации, 15% затруднились ответить на этот вопрос, а в ответах почти 30% опрошенных зафиксировано отсутствие целенаправленных действий по созданию мотивационной системы в организации. Причем, несмотря на признание необходимости создания эффективной системы мотивации, примерно треть опрошенных руководителей определили ее зависимость от стиля управления менеджера.

Систему мотивации своего предприятия респонденты оценили в основном либо положительно (33,4%), либо нейтрально (56%). Однако 10,6% все же склонны считать ее отрицательной. Большинство опрошенных (73%) считают, что функционирующая в организации система мотивации влияет на деятельность предприятия позитивно, 11,4% – негативно и 14,8% – никак не влияет. При этом сравнение ответов представителей малого и среднего бизнеса не выявило принципиальных различий в определении системы мотивации в зависимости от размеров предприятия. Ответы респондентов данных групп коррелируются между собой и с общими средними значениями.

Однако имеется определенное отличие во взглядах на исследуемую проблему со стороны высших руководителей и линейных менеджеров. Так, на вопрос о целенаправленном формировании системы мотивации положительно ответили 56,7% топ-менеджеров, но лишь 37% рядовых руководителей. Мнение о том, что система мотивации организации формируется стихийно, поддерживают 21,2% линейных менеджеров, но и 15% руководителей высшего звена.

Ряду руководителей, несмотря на предпринимаемые усилия, не удается сформировать эффективную систему мотивации. Это объясняется следующими причинами, выявленными в результате опроса: плохая система адаптации новых работников – 9% респондентов; напряженный график работы – 12%; отсутствие ясности и прозрачности в целях деятельности – 18%; отсутствие свободного времени для семьи – 11%; отсутствие карьерного развития – 17%; напряженные отношения с руководителем – 21%; отсутствие возможностей самореализации – 10%. При этом 25% подчинённых указали, что переменная часть их заработной платы составляет менее 30% от размера самой заработной платы, а также то, что, работая в организации уже достаточно давно, они не смогли удовлетворить свои низшие потребности. Кроме того, 24,3% подчинённых планируют в ближайшей перспективе сменить место работы. Причинами этого послужили: отказ руководства повысить материальное вознаграждение, пресечение инициативы, недоверие в некоторых вопросах, нежелание выслушивать предложения по улучшению работы, чрезмерно жёсткий контроль. 27% подчинённых оценили своё материальное положение выше среднего, указав, что живут достаточно обеспеченно, но в то же время отметили, что, если у них воз-



никнут проблемы во взаимоотношениях с руководством, они будут готовы сменить место работы, независимо от размера заработной платы и положения в организации.

С целью подтверждения выводов относительно влияния несоответствия стилей менеджмента руководителей и подчиненных на эффективность систем мотивации в организациях, сотрудникам компаний был предложен тест И.К. Адизеса на определение стилей менеджмента. Анализ полученных результатов показал: стилю менеджмента «Администратор» отдали предпочтение 25,4% (среди руководителей) и 9% (среди подчиненных) от общего числа респондентов; стилю менеджмента с выраженными чертами «Производителя» и «Администратора» – 17,9% (среди руководителей) и 24,3% (среди подчиненных); стиль менеджмента «Интегратор» привлек 21% (среди руководителей) и 16% (среди подчиненных); стиль менеджмента «Предприниматель» – 16,1% (среди руководителей) и 7% (среди подчиненных).

Соотнесение указанных проблем в построении и функционировании систем мотивации в организациях и стилей менеджмента руководителей и подчиненных согласно теории И.К. Адизеса о несоответствии стилей менеджмента показывает, что, по нашему мнению, причинами трудностей в мотивационных механизмах организаций являются не только проблемы, указанные сотрудниками, но и несоответствия стилей менеджмента руководителей и подчиненных. Таким образом, основываясь на результатах опроса, можно предположить, что, несмотря на определенные усилия, предпринимаемые руководством, не всегда удается создать сильную систему мотивации, которая будет позитивно восприниматься рядовыми сотрудниками. Однако даже стихийно сформированная мотивационная система дает соответствующий эффект, так как ее влияние на деятельность предприятия оценивается в целом положительно.

Кроме того, результаты проведенного исследования показывают, что работники не замотивированы, а большинство предпочтут сменить место работы из-за несоответствия типа мотивации и стиля менеджмента руководителя. Было подтверждено, что при переменной части заработной платы менее 30% подчиненные не являются замотивированными и то, что на любом этапе развития мотивации большинство подчиненных предпочитают уйти с работы и прекратить движение по кривой жизненного цикла организации из-за несоответствия типа мотивации и стиля менеджмента руководителя.

В целом же проведенный опрос показал, что проблемы формирования мотивационных установок у работников организации зависят от многих факторов, среди которых нам особо хотелось бы подчеркнуть такие: степень расхождения целей подчиненного и руководителя, несоответствие типа мотивации сотрудника и стиля менеджмента руководителя, «неверные» воздействия руководителя на подчиненного, несоответствие инструмента мотивации и этапа трудовой карьеры подчиненного (его зрелости).

Как показывает практика любое предприятие подвержено организационным изменениям. Меняются и системы мотивации в организации. При этом не всегда учитываются индивидуальные интересы работников, их потребности и потребности организации не совпадают. В то время как правильно выбранные мотивационные установки выведут организацию на новую, качественную ступень развития.

Следует отметить, что проведенное исследование применимо только для небольшого временного периода, поэтому не выявляет объективную динамику изменений и не отражает в полной мере механизм функционирования авторской схемы формирования мотивационных установок. Для подтверждения заявленных авторами закономерностей необходимо проведение долговременных исследований с целью выявления изменений, происходящих в системах мотивации организаций, на что может потребоваться достаточно длительный промежуток времени. При этом мы полагаем, что отмеченные результаты не противоречат классическому пониманию мотивации как «системы внутренних факторов» [4, с.256], побуждающих индивида к деятельности. Будучи базовым и динамичным элементом личности, система мотивов подчиненного постоянно испытывает на себе воздействие множества внутренних и внешних факторов, например: возраст, характер, здоровье, ценностные установки, темперамент, восприятие, групповые нормы, управленческие решения, роли, управленческое воздействие и др.

Таким образом, рассматривая и анализируя процесс формирования мотивационных установок посредством соотношения целей руководителя и подчиненного внутри организации в условиях непрерывных организационных изменений, мы приходим к выводу, что существуют определенные трудности в применении элементов системы мотивации персонала, которые поэтапно отражает представленная авторская схема. В то время



как знание закономерностей развития мотивационных установок и проблем, сопутствующих этому процессу, поможет организациям и руководителям снизить количество типичных ошибок при формировании мотивационных установок и систем мотивации сотрудников организаций.

### Список литературы

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.
2. Ахременко, О.Ю. Проблемы формирования мотивационных установок у работников организации / О.Ю. Ахременко // Проблемы модернизации региона в исследованиях молодых ученых: материалы VII Межрегиональной научно-практической конференции (Волгоград, 2011 г.). – Волгоград: Изд-во ВолГУ. 2011. С. 62-66.
3. Манина, В. Оценка удовлетворенности сотрудников: слагаемые успеха / В. Манина // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 5. С. 54.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
5. Обьедкова, Л.В. Мотивация работников на базе инновационных преобразований / Л.В. Обьедкова // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза. 2002. С. 312.
6. Обьедкова, Л.В. Особенности формирования мотивационных установок у сотрудников компании: современные аспекты / Л.В. Обьедкова, О.Ю. Ахременко // Сборник научных трудов SWorld. – Выпуск 2. Том 35. – Одесса: КУПРИЕНКО. 2013. С. 15-20.
7. Пригожин, А.И. Мотивирующая оценка персонала / А.И. Пригожин. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.effektivno.ru/articles/article\\_61.html](http://www.effektivno.ru/articles/article_61.html).
8. Пугачев, В.П. Стиль управления эффективного руководителя / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. 2013. № 2. С. 48.
9. Слинкова, О.К. Особенности социально-экономического развития на современном этапе: глобальные и региональные тенденции / О.К. Слинкова // Научные ведомости БелГУ. 2011. №114. С. 71-75.
10. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 312 с.
11. Шумакова, И.А. Подготовка инновационно мотивированных кадров в условиях развития экономики региона / И.А. Шумакова // Научные ведомости БелГУ. 2013. №144. С. 46-51.

## ON ESTABLISHING MOTIVATIONAL MINDSETS OF EMPLOYEES IN GENERAL MOTIVATION SYSTEM OF COMPANY STAFF (Example of the Volgograd region)

**L.V. OBEDKOVA<sup>1</sup>**  
**O.Y. AKHREMENKO<sup>2</sup>**

*Volgograd State University  
Volgograd*

<sup>1)</sup> e-mail:  
[laravik@bk.ru](mailto:laravik@bk.ru)

<sup>2)</sup> e-mail:  
[olga.akhremenko@gmail.com](mailto:olga.akhremenko@gmail.com)

This report investigates contemporary features of establishing motivational attitudes among company employees in the Russian Federation by comparing the objectives of managers with those of their subordinates in conditions of continuous organizational change. It includes a diagram devised by the authors and applicable to the staff motivation systems of Russian companies, which shows definite regularities in the evolution of miscommunications and problems in the course of establishing motivational attitudes among company employees. Analysis of motivation mindsets has been conducted via analysis of management styles, motivation types in light of company lifecycle.

Keywords: motivation, motivation system, motivational attitudes, objectives, organizational change, staff, manager, employee, problems, management style, company lifecycle