

М.В. Москалев, Т.Г. Виноградова, Н.Е. Куорти
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ПЕРСОНАЛА: ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ

Михаил Владимирович Москалев – профессор кафедры государственного и муниципального управления, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, профессор, г. Гатчина; **e-mail: moskalev_market@mail.ru.**

Тамара Гамидовна Виноградова – доцент кафедры государственного и муниципального управления, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: tgvin@yandex.ru.**

Никита Евгеньевич Куорти – аспирант кафедры государственного и муниципального управления, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; **e-mail: kuorti@inbox.ru.**

В статье представлены материалы научных исследований по направлению: анализ и оценка мотивационных факторов как важнейшие условия разработки и внедрения системы эффективного стимулирования труда работников всех категорий. Предложенный и апробированный метод на основе анкетирования и рейтинговых оценок дает возможность получать объективную информацию, позволяющую диагностировать качественные характеристики каждого сотрудника и коллектива в целом. Это позволяет на научной основе разрабатывать и внедрять в системе управления персоналом наиболее эффективные мотивационные стимулы труда в каждом конкретном случае. Предложенный авторами метод достаточно универсален, относительно прост и экономичен.

Ключевые слова: управление персоналом; стимулирование работников; повышение производительности труда; мотивация; комплексный подход.

M.V. Moskalev, T.G. Vinogradova, N.E. Kuorti
IMPROVEMENT OF SYSTEM OF MOTIVATION
AND INCENTIVES FOR MANAGERIAL STAFF:
APPROACHES AND METHODS

Mikhail Moskalev – professor, the Department of State and Municipal Administration, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, professor, Gatchina; **e-mail: moskalev_market@mail.ru.**

Tamara Vinogradova – senior lecturer, the Department of State and Municipal Administration, St. Petersburg Agrarian University, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; **e-mail: tgvin@yandex.ru.**

Nikita Kuorti – post-graduate student, the Department of State and Municipal Administration, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; **e-mail: kuorti@inbox.ru.**

We present the research findings concerning the analysis and assessment of motivation factors as essential conditions for the development and implementation of the system of incentives for the employees of all categories. Relying on the proposed and tested method, it is possible to get objective information to assess the qualities of each employee and all the staff on the basis of questionnaires and rankings. It enables us to develop and introduce research-based motivational incentives for every particular case. The proposed method is rather universal, relatively simple and economical.

Keywords: personnel management; provision of incentives; productivity increase; motivation; complex approach.

Управление персоналом включает в себя систему стимулирования работников, что предполагает необходимость анализа мотивов работников, поиска путей влияния на них, координацию действий сотрудников, направленную на повышение качества и эффективность труда посредством вознаграждения и поощрения. Важным фактором стимулирования является развитие и поддержание в сотруднике желания и ответственного отношения к своему делу, ощущение себя как части коллектива. Система стимулирования работников также является своеобразным инструментом повышения производительности труда. В связи с этим очень важно подобрать правильный подход, вид вознаграждения к каждому из них. Важно также понимать, что невозможно мотивировать любого, но можно обеспечить условия, в которых человек начнет действовать и развиваться. Во многих случаях заблуждением является суждение о том, что доминирующим фактором активизации трудовой деятельности человека является только оплата труда. Если бы люди работали только ради денег, то они, возможно, никогда бы не работали во многих случаях. Денежное вознаграждение во многих случаях доминирует, но весьма значимыми стимулами к эффективному выполнению поставленных задач также является и безопасность работы, продвижение по карьерной лестнице, хорошие условия работы, интересная работа, признание, чувство причастности и другие.

На практике деятельность сотрудников мотивируется посредством материальных и нематериальных стимулов [1].

Материальные стимулы: заработная плата, премии, бонусы, доплаты и надбавки, компенсации, участие в прибыли предприятия и др.

Нематериальные стимулы: социальные гарантии, оказание внимания и поддержки, уважение, повышение должности и статуса, возможность распоряжаться своим рабочим временем, система награждения, активная обратная связь, организация свободного времени и зоны отдыха, корпоративные мероприятия, а также

улучшение условий труда, возможность самостоятельно организовать свое рабочее место и др.

Помимо материальных и нематериальных стимулов, широко используются поощряющие и штрафные стимулы.

Исследования показывают, что ни одна система стимулирования работников не может эффективно функционировать только с материальными или с нематериальными стимулами. Наивысшая результативность достигается лишь в случае комплексного использования стимулов. Нематериальные стимулы призваны активизировать сотрудников, направлять их энергию на саморазвитие, стремление решать поставленные задачи только качественно. Нематериальное стимулирование персонала во многом не разъединяет коллектив, а объединяет, в отличие от материального. Мотивирование сотрудников посредством различных мероприятий, тренингов и совещаний оказывает положительное влияние на формирование здорового морально-психологического климата в коллективе [2]. Именно совокупность материальных и нематериальных стимулов является основой эффективной системы стимулирования работников. Удовлетворение заработной платой происходит только на момент ее получения, а поддержание заинтересованности работника в труде как раз возникает в процессе применения нематериальных стимулов на протяжении всего периода работы.

Разрабатывая и внедряя мотивационную систему труда работников всех категорий и уровней, необходимо ориентироваться на следующие принципы [4]:

1. То, что измеряется, выполняется лучше. То, что вознаграждается, выполняется лучше всего.

2. Сотрудники в течение рабочего дня делают то, что поощряется коллегами и руководителями.

3. Если эффективность и качество работы не улучшаются, значит, не действует стимулирование.

В ходе исследования удалось установить, что важными условиями для эффективной реализации перечисленных выше

принципов являются:

- формирование зависимости вознаграждения от качества и исполнения работы;
- информирование работников о критериях, порядке поощрения и о размерах возможного вознаграждения;
- обеспечение последовательности вознаграждения, позволяющей работнику предвидеть результаты своей деятельности;
- выговоры и наказания в большинстве случаев «с глазу на глаз»;
- честная и конкретная обратная связь.

С нашей точки зрения, реализация данных условий позволит не только дать точно понять сотруднику, что и к какому сроку он должен сделать, как он за это будет вознагражден, но и сохранить дружественную и крепкую связь в коллективе, обеспечить доверительные отношения между работником и руководителем, повысить уровень уважения и привести к эффективному и качественному исполнению поставленных перед работником задач.

В современных условиях многие российские компании и фирмы используют в работе с кадрами методики и рекомендации по стимулированию труда и мотивации персонала немецких специалистов В. Зигерт и Л. Ланг [5], подходы которых базируются на следующих положениях:

- каждое действие сотрудника должно быть хорошо продумано;
- люди должны получать удовольствие от своей работы, быть ответственными за свою работу, вместе бороться за результат;
- каждый хочет показать, на что он способен на своем рабочем месте;
- необходимо знать мнение людей о том, как улучшить свою работу;
- позволить людям понять себя;
- сотрудник, который чувствует себя причастным к достижению цели, старается больше работать, проявить себя;
- каждый сотрудник должен иметь доступ ко всей информации;
- сотрудники должны иметь возможность приобретать новые знания в процессе работы;
- руководители должны поддерживать

начинания сотрудников, а не требовать от них сразу высоких результатов;

- работники должны получать информацию о качестве своей работы.

Подходы отечественных специалистов и зарубежных экспертов во многом сходятся, акцентируя внимание на том, что активизация трудовой деятельности возможна только при освоении эффективной системы стимулирования работников, включающей в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, способных удовлетворить их потребности и, тем самым, вовлечь в трудовой процесс. Этому также должно способствовать детальное описание предстоящего задания и методика проведения анализа и диагностики.

Для апробации и демонстрации авторских подходов к стимулированию и мотивации управленческих работников в качестве объекта исследования был выбран персонал администрации муниципального образования поселка «Шушары» как весьма интенсивно развивающегося района Санкт-Петербурга. В качестве методов исследования применялись: рейтинговый подход и балльные оценки факторов и предпочтений. Факторная шкала имела диапазон от 1 до 8 баллов, при этом значение в 1 балл являлось самой высокой оценкой. В ходе диагностики были отобраны (слепая выборка) 20 сотрудников. Из них 10 человек со стажем работы свыше десяти лет и 10 человек со стажем работы менее десяти лет. В каждой из групп было по 5 женщин. В аналитических таблицах они идут по номерам 1–5. В набор мотивационных признаков были выбраны восемь наиболее значимых.

Результаты опроса сотрудников с продолжительностью работы в местной администрации свыше 10-ти лет показали, что у каждого есть свои мотивационные предпочтения, у некоторых они схожи (табл. 1).

В ходе исследования предпринималась попытка детализации факторов мотивационного спектра у контингента работников с более продолжительным трудовым стажем. Необходимо отметить, что заработная плата у половины опрошенных является значимым, но не самым важным

Результаты оценки факторов мотивации труда персоналом со стажем работы более 10-ти лет

Факторы мотивации	Женский персонал					Мужской персонал				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Зарботная плата	4	4	4	3	5	3	5	1	4	4
2. Карьерный рост	8	6	6	7	6	7	4	2	8	8
3. Условия труда	6	7	8	4	4	6	6	4	5	3
4. Интересная работа	7	2	5	1	7	1	7	6	6	2
5. Лояльность руководства	5	8	7	6	8	8	2	5	7	7
6. Признание	1	1	1	5	1	4	3	7	1	5
7. Помощь в решении личных проблем	3	5	3	8	2	5	8	8	3	6
8. Чувство причастности	2	3	2	2	3	2	1	3	2	1

аспектом работы. При этом равное количество женщин и мужчин оценили данный аспект мотивации труда в диапазоне 3–5 баллов. То есть заработная плата – это, безусловно, важный фактор, способный вдохновить и активизировать человека на работу, но при этом не является единственным. Наблюдаются и другие мотивационные факторы, усиление которых позволяет стимулировать более эффективную деятельность. Отметим, что большинство сотрудников чувствуют удовлетворение от размеров заработной платы в основном только в момент ее получения.

Карьерный рост как мотивационный фактор занимает позиции ниже, по сравнению с заработной платой. Этот фактор имеет большее значение для мужчин (согласно теории МакКлелланда, у мужчин в большей степени доминирует потребность к власти). Отсутствие заинтересованности в карьерном росте у большинства респондентов может объясняться тем, что у местной администрации реализуемые системы стимулирования и мотивационной политики в основном удовлетворяют коллектив.

Фактор значимости условий труда для большинства опрошенных индивидуален: оценивается ими от 3-х до 8-ми баллов в соответствии с предпочтениями и возможностями конкретного сотрудника. Стоит заметить, что для большей половины опрошенных женщин условия труда имеют куда большее значение, нежели чем для большей половины опрошенных мужчин. Это связано с тем, что женщины

в своем большинстве склонны к чистоте и порядку и в большей степени реагируют влияние окружающей среды. Мужчины же придают меньшее значение удобству, комфортабельности и безопасности своего рабочего места. В данном контексте под условиями труда нами понимается совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника [3]. К ним относятся аллергены, температура воздуха, освещение, шум и т.д.

Проведенные опросы показали, что интересная работа как фактор представляет собой индивидуальную значимость для каждого сотрудника местной администрации, но в отличие от условий труда, имеет почти одинаковые значения среди женщин и мужчин. Данный аспект мотивации оценивается достаточно высоко (1–2 балла). То есть, достаточно дать подчиненному интересное ему задание и можно быть уверенным в том, что он выполнит его с максимальной самоотдачей. Выяснить же, как желает работать сотрудник, можно с помощью предоставления ему иной, не входящей в его обязанности задачи, а также возможности самоуправления.

Важным и весьма значимым мотивационным фактором является лояльность руководства. Данный аспект интересен тем, что многим сотрудникам необходима определенная доброжелательность руководства, принятие мелких ошибок, готовность «пойти на уступки и компромисс». Опросы показали, что для поддержания мотивации сотрудников коллектива руко-

водитель должен быть гибок в своих решениях и точно знать, с каким сотрудником следует быть предельно лояльным, с каким достаточно пойти на компромисс, с каким до конца оставаться принципиальным.

В ходе исследования выяснилось, что такой мотивационный фактор, как помощь в решении личных проблем не относится к категории сильно влияющих. При этом женщины более открыты в обсуждении широкого круга вопросов и готовы получать советы, помощь от коллег и руководства по решению вопросов личного характера. Большинство же опрошенных мужчин менее заинтересованы в обсуждении личных проблем, более четко разделяя житейские проблемы и производственные задачи. Стоит отметить, что само участие коллег и руководства в решении личных проблем сотрудника является показателем уровня открытости и коммуникабельности отдельных сотрудников и всего коллектива в целом. Это формирует и поддерживает доверительные, своеобразные «семейные» отношения и сплачивает сотрудников.

Чувство причастности к общему делу как мотивирующее условие достаточно высоко оценивалось всеми респондентами. Половина опрошенных оценила значимость чувства причастности в 2 балла, причем трое из пятерых были женщинами. Для персонала местной администрации муниципального образования чувство причастности к общему делу занимает лидирующие позиции: все опрошенные сотрудники сошлись во мнении о важности данного аспекта труда (оценки в 1, в 2 и в 3 балла из возможных 8-ми).

Для диагностики общего мотивационного климата у персонала муниципалитета с продолжительностью работы более 10-ти лет необходимо определить средний балл по каждому из факторов. Этот показатель вычисляется как сумма баллов, проставленных каждым респондентом, и деление ее на количество участников опроса (табл. 2).

В оценочном рейтинге на первое место в системе мотивационных факторов у старшей группы специалистов респонденты ставят чувство причастности к общему делу. В данных условиях это является доминирующим аргументом в стимулировании персонала, который обязательно должен учитываться руководством. Вторым по значимости фактором выступает признание, третьим – заработная плата и четвертым – помощь в решении личных проблем. Менее влиятельными аргументами сотрудники посчитали: условия труда, карьерный рост, интересную работу и лояльность руководителя.

Полученные результаты говорят о том, что в формировавшемся более 10-ти лет коллективе отношения имеют доверительный и «семейный» характер: их основу составляет уважение друг к другу, точное знание сильных и слабых сторон. Сотрудники увлечены процессом работы и мотивируются на новые свершения итогами и результатами приложенных усилий, получают удовольствие от влияния на жизнь местной администрации в целом. Именно признание и чувство причастности характеризует сотрудника как личность, обладающую набором моральных качеств и ценностными ориентирами.

Весьма значимым стимулом также

Таблица 2

Рейтинг значимости мотивационных факторов для сотрудников со стажем работы свыше 10-ти лет

Мотивационные факторы	Средний балл
1. Зарботная плата	3,7
2. Карьерный рост	6,2
3. Условия труда	5,3
4. Интересная работа	6,3
5. Лояльность руководителя	6,3
6. Признание	2,9
7. Помощь в решении личных проблем	5,1
8. Чувство причастности	2,1

выступает материальное вознаграждение в виде заработной платы за проделанную работу, но не является основным, единственным и максимально влияющим. Низкие показатели значимости интересной работы, лояльности руководства и карьерного роста объясняются отсутствием заинтересованности в них: по прошествии 10 лет работы достаточно трудно удивить сотрудника новым заданием, и рутинные поручения выполняются уже из чувства их необходимости по указаниям администрации, компромиссные отношения с руководством воспринимаются как норма, продвижение по карьерной лестнице менее актуально, т.к. большинство сотрудников к этому времени уже заняли желаемые должности.

Результаты опросов показывают, что при такой ситуации руководству муниципалитета необходимо поддерживать постоянную обратную связь с подчиненными, иногда выходящую за рамки только деловых отношений. Важным также остается сохранение доверия к своим подчиненным, уверенность в качестве выполняемых ими задач.

Для оценки наиболее важных мотивационных аспектов труда персонала муниципалитета с продолжительностью работы менее 10-ти лет также проводились опросы по отдельным факторам. В табл. 3 приводятся суммарные рейтинговые итоги анкетирования этой категории сотрудников (расчеты производятся аналогично расчетам в табл. 2).

Согласно расчетам, наибольшую ценность для сотрудников с продолжительностью работы менее 10-ти лет представляет заработная плата, интересная работа, при-

знание и лояльность руководства. Меньше всего такие сотрудники заинтересованы в помощи при решении личных проблем.

Различие в значимости рассмотренных аспектов труда для работников при данном трудовом стаже объясняется тем, что за многие годы работы в одном коллективе сотрудники, даже не желая этого, налаживают дружеские связи. Способствует этому и небольшая численность персонала местной администрации.

Анализ мотивационной ситуации в конкретном коллективе показывает, что методы стимулирования труда, реализуемые местной администрацией, позволили в целом сформировать здоровый и весьма продуктивный морально-психологический климат.

В коллективе сформировались общие ценности и стимулы, способные привлечь сотрудника к весьма эффективному труду. Сотрудникам же, проработавшим в муниципалитете менее 10-ти лет, только еще предстоит углублять контакты с уже сформировавшимся коллективом управленцев, и когда это произойдет, их ценности и стремления будут более синхронизированы.

Следует отметить, что полностью мотивационную ситуацию в коллективе можно оценивать только тогда, когда выяснены позиции, установки и ориентиры самих руководителей. Для определения того, насколько верно руководители конкретного муниципального образования правильно ориентируются в мотивации своих подчиненных, должны проводиться их опросы по оценке того же набора мотивационных факторов, что и у подчиненных.

В данном конкретном случае резуль-

Таблица 3

**Рейтинг значимости мотивационных факторов
для сотрудников со стажем работы менее 10-ти лет**

Мотивационные факторы	Средний балл
1. Заработная плата	2,8
2. Карьерный рост	5,8
3. Условия труда	5,6
4. Интересная работа	3,3
5. Лояльность руководителя	3,8
6. Признание	3,6
7. Помощь в решении личных проблем	7,2
8. Чувство причастности	3,9

таты опроса руководителей муниципалитета демонстрируют во многом аналогичные с коллективами оценки и тенденции. Первые позиции большинством руководителей были отведены таким факторам мотивации, как чувство причастности, признание и помощь в решении личных проблем. Подобные ориентиры свидетельствуют о том, что административный аппарат муниципалитета в большинстве случаев работает с персоналом, опираясь на доминирующие в коллективе факторы мотивации. Принимая во внимание мотивационную диагностику, руководители имеют достаточно полное и объективное представление о предпочтениях сотрудников, в связи с этим могут менять подходы, помогая коллективу повышать производительность труда.

Проведенные исследования позволяют утверждать, что анализ и оценка мотивационных факторов являются важнейшим условием разработки и внедрения системы эффективного стимулирования труда работников всех категорий. Предложенный и апробированный метод на основе анкетирования и рейтинговых оценок дает возможность получать объективную информацию, позволяющую диагностировать качественные характеристики каждого сотрудника и коллектива в целом. Это позволяет на научной основе разрабатывать и внедрять наиболее эф-

фективные мотивационные стимулы труда в каждом конкретном случае. По нашему мнению, предложенный метод достаточно универсален, относительно прост и экономичен.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Дейнека А.В., Жуков Б.М.* Современные тенденции в управлении персоналом. Методы стимулирования труда // Научная электронная библиотека. Монографии, изданные в издательстве Российской Академии Естествознания – 2022. URL: <https://www.monographies.ru/en/book/section?id=2120> (дата обращения: 08.12.2023).

2. *Муртузалиева М.М.* Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // Международный научный журнал «Вестник науки». 2020. № 4 (25). Т. 4.

3. Условия труда: как определить и зафиксировать // Журнал «Кадровое дело» – практический журнал по кадровой работе. URL: <https://www.kdelo.ru/art/385525-usloviya-truda-kak-opredelit-i-zafiksirovat-19-m9> (дата обращения: 08.12.2023).

4. *Max A. Eggert.* Motivation Pocket-book. Hippo - 2019. P. 29.

5. *Rakhimov A.Z., Khamraev S.E., Tukhtaev A.N., Khasanova R., Avazova N.N.* Effect of employee motivation on organizational productivity // ECONOMIC SCIENCES. 2020. № 1 (72). P. 39–42.