

Факторы трудовой мотивации топ-менеджеров

Ляйля Забирова, к.э.н., доцент Казанского государственного финансово-экономического института

Автор статьи доказывает тезис о необходимости высокой степени горизонтальной интеграции подсистемы управления трудовой мотивацией с остальными функциональными подсистемами управления персоналом.

В практике стратегического управления человеческими ресурсами центральное место принадлежит управлению мотивацией труда. В этой сфере проявляются успехи и эффективность, проблемы и недостатки практических всех функциональных областей управления персоналом: кадрового планирования, маркетинга персонала, его отбора, расстановки, обучения, управления карьерой, организационной культурой, регулированием трудовых отношений, социально-психологического климата, управления условиями и охраной труда, производительностью труда, проектирования трудовых процессов и оргструктуры, управления групповой динамикой, коммуникациями.



Исследования трудовой мотивации подтверждают тезис о необходимости высокой степени горизонтальной интеграции подсистемы управления трудовой мотивацией с остальными функциональными подсистемами управления персоналом. Стратегическая ориентация практики управления объективно определяет усиление тенденции не только горизонтальной, но и вертикальной интеграции подсистемы управления трудовой мотивацией со стратегией (либо стратегическими намерениями, целями, видением будущего) организации.

В этих интеграционных процессах заложен большой потенциал развития, повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Управление мотивацией труда имеет как дифференцированный, так и недифференцированный, многоцелевой эффект. Нововведения в сфере управления мотивацией могут иметь результаты в трех направлениях:

- привлечении персонала на работу в организацию;
- удержании его в организации;
- обеспечении высокоэффективного труда, повышении инновационной активности, уровня развития человеческих ресурсов, нормативного организационного поведения в русле корпоративной культуры, идентификации людей со своей организацией, их ориентации на достижение стратегических целей организации.

На практике наибольшую сложность представляет последнее направление, которое предполагает управление мотивацией повседневного труда персонала. Оно требует постоянных усилий менеджеров всех уровней, кадровой службы организации, обновления и обогащения системы управления мотивацией, ее дифференциации, повышения гибкости и адаптации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

В управлении мотивацией труда персонала трудно переоценить значение мотивации топ-менеджеров, которые с помощью различных методов управления и собственным

поведением оказывают большое влияние на индивидуальную и групповую мотивацию своих подчиненных. Особенно ярко это проявляется на этапах целеполагания, процесса работы, контроля и оценки результатов и организационного поведения персонала.

Социологическое исследование факторов мотивации труда топ-менеджеров проводилось методом письменного опроса с использованием открытой формы вопросов (без вариантов ответов). Это усложнило обработку результатов опроса, но дало большое разнообразие ответов, что позволило представить более сложную и полную картину ключевых факторов мотивации топ-менеджеров.

В опросе приняли участие 85 топ-менеджеров, обучающихся в программе МВА, в возрастном диапазоне от 30 до 45 лет, из них 77,6 % мужчин. В подавляющем большинстве это представители наиболее зрелой, продвинутой части топ-менеджеров (директоров и заместителей директоров) промышленных предприятий РТ, в том числе крупнейших холдингов со сложной оргструктурой, высокой пирамидой управления.

Целью исследования явилось изучение факторов мотивации и демотивации труда топ-менеджеров, их трудовых ценностей, соотнесение их с известными теориями трудовой мотивации, а также определение путей оптимизации практики управления трудовой мотивацией этой категории руководителей.

Отвечая на поставленные вопросы, менеджеры выделяли самые значимые для них факторы, вызывающие у них наибольший эмоциональный отклик, отражающие их трудовые ценности, идеологию и принципы управления персоналом. Некоторые факторы мотивации, значимые для них в меньшей степени, остались за рамками исследования. Вопросы данного исследования касались факторов необычных, экстремальных уровней мотивации, связанных с высокой или низкой самоотдачей и интенсивностью труда.

Один из важнейших вопросов

был сформулирован так: «Попытайтесь представить себе, какая именно ситуация могла бы полностью лишить Вас стимулов хорошо работать.»

Анализ ответов респондентов на этот вопрос (Таблица 1) позволил сделать ряд выводов.

1. Наиболее часто в качестве демотиваторов топ-менеджеры называли недостатки материальногоощернения — 65,1% опрошенных. При этом варианты ответов были сформулированы по-разному: от бесплатной работы и снижения зарплаты до недооценки в зарплате качества работы. Достаточно часто отмечались несправедливый уровень зарплаты и несоответствие зарплаты ожиданиям. Таким образом, высказанные мнения вполне соответствовали процессуальным теориям справедливости С.Адамса, ожидания В.Врума и содержательной мотивационно-гигиенической теории Ф.Герцберга.

2. Резкое снижение мотивации многие респонденты связывали с проблемами лидерства. Речь идет прежде всего о взаимопонимании, поддержке и принятии идей менеджера руководством (39,8%). Ситуации, когда они отсутствуют, приводят к тому, что у топ-менеджеров «опускаются руки», исчезает энтузиазм, инициатива, трудовая активность. Характерно, что большое демотивирующее влияние оказывают и этические аспекты лидерства, которые отметили 37,4% респондентов. Чаще всего называются такие факторы, как недоверие, неуважение лидера к коллективу, неэтичность поведения, психологический прессинг, нарушение прав личности. Эти факторы представляются особенно важными в связи с тем, что этика поведения лидера, его этические ценности определяют идеологию, принципы и приоритеты кадровой политики, сердцевину организационной культуры, отношение персонала к своей организации.

Среди факторов, резко снижающих мотивацию, каждый третий респондент выделил те, которые связаны с невысоким качеством управленческих решений, некомпетент-

ностью, застоем в работе, инертностью в принятии важнейших управленческих решений. Зависимость от решений вышестоящих руководителей, Совета директоров, понимание ошибочности либо слабости стратегии и тактики управления не только снижает мотивацию и удовлетворенность трудом, но и вызывает ощущение бессмысленности своих усилий.

Каждый четвертый респондент отметил, что неадекватный стиль руководства лишает его стимулов эффективно работать. При этом в качестве характеристик стиля руководства отмечены авторитарность лидера, чрезмерная опека, контроль, грубая и необоснованная критика.

Факторы демотивации, связанные с лидерством можно рассматривать как гигиенические факторы

по Ф.Герцбергу. Их недостаток снижает удовлетворенность трудом, но и их достаточность, высокий уровень лидерства и адекватный стиль руководства, как показало исследование, оказывают огромное позитивное влияние на мотивацию труда менеджеров. Однако, к сожалению, эти факторы часто недооцениваются самими лидерами, которые не в полной мере осознают последствия своего поведения в организации для мотивации подчиненных всех уровней.

3. Специфика работы топ-менеджеров определяет огромное значение целеполагания в процессе управления персоналом, так как идентификация, сближение целей организации и индивидуальных целей руководителей играет весьма значительную роль в управлении моти-

вацией подчиненных. Исследование показало, что отсутствие четких, ясных, конкретных целей, неправильная постановка задач резко демотивирует 34,9% опрошенных, бессмысленность работы — 30,1%. Гораздо реже в качестве демотиватора называют фактор неудовлетворенности результатами работы (12,1%). Таким образом, целеполагание имеет большое мотивирующее значение для респондентов, что определяет важность и актуальность целевого метода управления мотивацией топ-менеджеров.

4. Исследование показало, что содержание труда, не соответствующее потребностям, компетенциям, ожиданиям менеджеров, является одним из сильнейших демотиваторов для них. Неинтересная, рутинная, непрестижная работа ниже ква-

Таблица 1

Факторы, резко снижающие мотивацию труда топ-менеджеров

В % к численности респондентов	
1. Недостатки системы стимулирования:	
— материального поощрения	65,1
— морального поощрения (несправедливость оценки, непризнание заслуг, отсутствие достойной оценки)	25,3
2. Обезличивание результатов труда	22,9
3. Целеполагание (нет четких, ясных, конкретных целей, неправильная постановка задач)	34,9
4. Бессмысленность работы	31,3
5. Неоправданность ожиданий от работы	12,1
6. Неинтересная, рутинная работа, ниже уровня квалификации	37,4
7. Работа, не предполагающая возможности:	
— карьерного роста	31,3
— профессионального и личностного роста	24,1
— самореализации, самовыражения	12,1
8. Проблемы лидерства:	
— неприятие моих идей руководством	39,8
— неэтичное поведение руководства	37,4
— недостаточно высокое качество управленческих решений	32,5
— недостатки стиля руководства	25,3
9. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе	32,5
10. Недостаточные делегирование полномочий и самостоятельность	37,3
11. Неблагоприятные условия труда и режим труда и отдыха	12,1
12. Коммуникативные барьеры	13,3
13. Недостаток ресурсов	3,6
14. Потеря уважения окружающих и самоуважения	10,8
15. Внешние деловые факторы (партнеры, госнадзор)	2,4
16. Личные проблемы (семья, несвоевременный отпуск)	4,8

Не дергайся, а то в Куршавельне поедешь



лификации менеджеров или потеря интереса к работе резко снижает мотивацию 37,4% респондентов. В небольших дозах такая работа, очевидно, приемлема, но когда основное содержание труда, новых проектов не предполагает удовлетворения потребностей в профессиональном и личностном росте, карьерном росте, самореализации и самовыражении, это зачастую приводит к снижению мотивации до «точки ухода», то есть к поиску новой, интересной во всех отношениях работы. Увеличение риска потери ключевых менеджеров, которые обладают высокой трудовой мобильностью, заставляют акцентировать внимание в системах мотивации топ-менеджеров на нематериальных стимулах, повышающих интерес к содержанию труда и собственному развитию в процессе работы.

5. Моральное поощрение и оценка результатов труда также выступает как трудовая ценность и значимый фактор мотивации труда. Недостатки в области морального поощрения (несправедливость оценки, непризнание заслуг, отсутствие дос-

тойной оценки) рассматривает как фактор демотивации каждый четвертый опрошенный. А обезличивание результатов труда в форме присвоения чужих идей, заслуг, наказания за чужие ошибки, несправедливых нареканий весьма значимо для 22,9% респондентов. Эти данные можно рассматривать в контексте процессуальных теорий ожидания и справедливости, модели Портера-Лоулера.

6. Процессуальный подход к исследованию мотивации труда требует изучения факторов организации и управления процессом труда. Опрос показал, что значимыми трудовыми ценностями для менеджеров являются также самостоятельность, ответственность, делегирование полномочий. Их недостаток демотивирует 37,4% респондентов. Значительно реже среди факторов, минимизирующих мотивацию, респонденты называли неблагоприятные условия труда, нерациональный режим труда и отдыха, стрессы, а также коммуникативные барьеры. Очевидно, эти условия у подавляющего большинства респондентов в

целом удовлетворительны либо воспринимаются ими как нормальные.

7. Как и предполагалось, факторы групповой динамики, связанные с социально-психологическим климатом в коллективе и отношением его к топ-менеджеру, весьма значимы для каждого третьего респондента. При этом чаще всего отмечались такие детерминирующие эмоциональное состояние людей особенности климата в коллективе, как недоверие, неуважение, конфликты, отсутствие сотрудничества, согласия, сплоченности, согласованности в работе.

Кроме того, в отдельных случаях в качестве факторов, резко снижающих мотивацию, были названы:

- личные обстоятельства;
- необходимость контакта с непрофессиональными сотрудниками;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- пустые обещания;
- работа с морально и физически устаревшим оборудованием;
- отсутствие ясной стратегии развития;

— снижение ценности цели.

Нередко именно изменение условий в процессе работы снижает мотивацию менеджеров: разочарование в целях, неадекватное поведение руководства, ошибки в процессе управления, ограничение самостоятельности в работе, слишком высокий темп изменений.

Таким образом, процесс труда и связанные с ним усилия, результаты, условия, внешние и внутренние, материальные и нематериальные компенсации могут свести к минимуму мотивацию менеджеров, если они не соответствуют их целям, ценностям, потребностям, ожиданиям и притязаниям. В связи с этим существуют значительные индивидуальные различия в реакции людей на одни и те же стимулы и организационную среду. Однако действующие сегодня системы трудовой мотивации, как правило, не имеют такой «тонкой» настройки на индивиду-

альность. Они ориентированы на абстрактную функциональную, профессионально-квалификационную группу в лучшем случае. Для руководителей системы мотивации дифференцированы по уровням иерархии, по функциональным областям, их статусу, значимости для результативности организации.

Другой важнейший вопрос анкеты был сформулирован следующим образом: «Вспомните ситуации, когда Вы работали исключительно эффективно. Какие факторы вызывали такой положительный эффект?» Этот вопрос был поставлен не гипотетически, а вполне реально, на основе прошлого опыта. Важно было определить условия не просто высокой мотивации, а сверхнормативной мотивации и трудовой активности, в основе которой энтузиазм, как правило, положительные эмоции и ориентация на достижение успеха. Опрос показал весьма интересные ре-

зультаты, представленные в таблице 2.

Среди факторов высокоэффективного труда на первом месте оказались факторы, связанные с коллективом (командой топ-менеджеров и группой подчиненных) — их отметили 55,4% респондентов. Они формулировались по-разному: командный дух, атмосфера дружбы, сотрудничества, взаимопонимания, уважение коллектива, ощущение нужности, принадлежности к команде единомышленников, общение, готовность коллектива помочь в завершении дела. Поддержку и доверие руководства в качестве фактора высокоэффективного труда назвали соответственно 37,3% и 25,3% опрошенных.

Удовлетворение социальных потребностей, потребностей в признании коллективом, идентификация с ним — это «мягкие» факторы бизнеса, но очень значимые для мотива-

Таблица 2

Факторы, повышающие мотивацию и эффективность труда топ-менеджеров

	В % к численности респондентов
1. Интересные, творческие, ответственные задачи и проекты	50,6
2. Большая важность, значимость, престижность, эффективность работы	32,5
3. Новые, трудные задачи, предъявляющие высокие требования	30,1
4. Четкие, ясные, правильно поставленные цели	19,3
5. Моральное поощрение (похвала, общественное признание)	32,5
6. Материальное вознаграждение (достойный, конкурентный уровень зарплаты, ее рост, социальные льготы)	37,3
7. Карьерный рост	28,9
8. Профессиональный и личностный рост	28,9
9. Самореализация	9,6
10. Уважение коллектива	9,6
11. Успех	10,8
12. Ответственность, самостоятельность в принятии решений	27,7
13. Поддержка руководства	37,3
14. Доверие руководства	25,3
15. Стиль руководства	9,6
16. Корпоративная культура, этика, имидж организации	10,8
17. Благоприятный социально-психологический климат (атмосфера взаимопонимания, дружбы, принадлежности к команде, единые цели)	55,4
18. Коммуникации (наличие и доступ к информации, обратная связь)	6,0
19. Условия и безопасность труда	6,0
20. Кризисная ситуация	2,4
21. Уверенность в завтрашнем дне	3,6
22. Внешние деловые факторы (конкуренция, внешние связи, отсутствие противодействия, сравнение с работниками соседних предприятий)	13,2

ции труда российских работников. Эти факторы позволяют получить эффект синергии, который дает дополнительный импульс для повышения мотивации и удовлетворенности трудом всего коллектива. Эффективные лидерство, организационная культура или субкультура группы, развитие персонала в процессе труда позволяют использовать тот большой потенциал, который заложен в прямом методе управления мотивацией (через убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, личный пример) и методах нематериального стимулирования.

На втором месте по частоте упоминаний также с большим отрывом от остальных факторов стоит содержание труда: 50,6% респондентов отметили как условия исключительно высокой эффективности труда интересные, творческие и ответственные задачи и проекты. Это подтверждает теоретические положения о мотивации интеллектуального труда через обогащение содержания труда, новизну в работе, творчество, то есть удовлетворение

духовных потребностей высшего уровня по А.Маслоу.

Фактор материального вознаграждения оказался на третьем месте, его назвали 37,3% респондентов. Если недостатки материального стимулирования стоят на первом месте среди факторов демотивации, то удовлетворенность материальным вознаграждением для многих топ-менеджеров не является главным фактором высокоэффективной работы. Это в некоторой степени подтверждает трактовку заработной платы как гигиенического фактора по Ф.Герцбергу. Топ-менеджеры, имеющие относительно высокое вознаграждение и уровень жизни, рассматривают увеличение компенсационного пакета как проявление кадровой политики, результат эффективной работы всей организации. И оно скорее способствует привлечению и удержанию управленческого персонала, чем стимулирует повышение эффективности повседневной работы.

Высокий уровень значимости был отмечен респондентами по мо-

тивационным характеристикам самой работы:

— большая значимость, важность, престижность работы, ее социальный и экономический эффект — 32,5%;

— новые, трудные, ответственные задачи, предъявляющие высокие требования — 30,1%;

— четкие, ясные, правильно поставленные цели — 19,3%;

— ответственность, самостоятельность в принятии решений — 27,7%.

Каждый третий опрошенный считает моральное поощрение в различных формах фактором высокоэффективного труда. Причем по частоте упоминания моральное поощрение сопоставимо с материальными компенсациями. Оно связано с другим мотивационным фактором — успехом, который отметили 10,8% опрошенных.

Потенциал профессионального, личностного и карьерного роста, заложенный в самой работе, оказался весьма значимым для 28,9% респондентов.



**Екатерина Вячеславовна Дианова,
генеральный директор Международного
Кадрового Центра «Виват Персонал».**

ше, но при этом редко где количество топ-менеджеров превышает 2,5-3% от общего количества работающего населения.

В каких отраслях наибольшее количество первоклассных топ-менеджеров?

— Инвестиции, финансы, нефть, IT.

Какова, с Вашей точки зрения, основная мотивация «труда» топ-менеджеров?

— Как показали результаты нашего собственного опроса, топ-менеджеров мотивирует участие в прибыли компании. Формы различны — привязка к уровню компенсации к размеру принесенной прибыли, перспектива стать одним из собственников, бонусы, опционы. Все эти факторы важны более чем для половины топ-менеджеров. Но помимо материальных факторов — есть еще и нематери-

альные. Это и уровень и масштаб задач. Например, у нас была вакансия директора по маркетингу компании федерального уровня, которая привлекала именно тем, что рекламные кампании можно было планировать глобально. Очень большое значение играют отношения с собственником — слишком большое давление и «отнимание власти» только демотивирует топ-менеджеров, которые в конечном итоге решат работать на ту компанию, которая будет заинтересована в его работе, а не будет заниматься расстановкой на управляющих должностях «своих» персон. А также мотивирует на работу возможность топ-менеджера получить отпуск и отдохнуть от постоянных перегрузок. Это также способствует восстановлению сил.

Как много сегодня в России топ-менеджеров (в %)? Насколько сильно эти показатели отличаются от зарубежных показателей?

— По нашим оценкам, топ-менеджеров в России сегодня менее 1%, причем в основном, они сосредоточены в крупных городах. На Западе эта цифра несколько боль-

Все эти факторы внешнего и внутреннего вознаграждения порождают удовлетворенность трудом, положительные эмоции, оптимизм, которые выступают как необходимое условие высокой трудовой активности и работоспособности менеджеров.

Характерно, что факторы корпоративной культуры, этики и имиджа организации в качестве мотиватора отметили 10,8% опрошенных. Для многих топ-менеджеров принадлежность к известной, динамично развивающейся компании с позитивным имиджем выступает как фактор привлечения и удержания на данной работе. Однако есть основания полагать, что в последние годы возрастает число менеджеров, для которых культура и имидж организации — реальный, весьма значимый фактор эффективной работы и организационного поведения.

Нестандартные ответы на вопрос о факторах высокоэффективного труда характеризуют сложность психологического механизма мотивации и его индивидуальные различия. Так, одних менеджеров мотивирует дефицит времени, а других — достаточность времени. Менеджеров-женщин чаще мотивируют благоприятные условия труда, интересы и ценности работников, высокий интеллектуальный уровень коллег, творческая свобода, удовольствие от работы. Несколько менеджеров заставляли исключительно эффективно работать кризисные и экстремальные ситуации (банкротство, пожар), а также собственная неудовлетворенность результатами работы. Респондентами были отмечены также такие факторы: возможность реализации собственной идеи, целей предприятия, вера в свои силы, даже уверенность в том, что никто не сделает эту работу лучше, уверенность в завтрашнем дне, обучение по престижным программам. Некоторые топ-менеджеры отметили фактор коммуникаций — наличие и доступ к информации, положительная или отрицательная обратная связь.

Внешние факторы деловой среды в качестве мотиваторов отмети-

ли 13,2% респондентов. Среди них были названы конкуренция (например, в тендере), профессиональное признание заказчиков, конкурентов, поддержка партнеров, внешние связи, отсутствие противодействия со стороны внешних организаций. Только 2 человека признали личную

К типичным факторам мотивации — демотивации для категории топ-менеджеров относятся прежде всего материальное и моральное вознаграждение, содержание труда, творчество, интерес к работе, доверие руководства, цели, значимость работы, новизна, самостоятель-

Исследования трудовой мотивации подтверждают тезис о необходимости высокой степени горизонтальной интеграции подсистемы управления трудовой мотивацией с остальными функциональными подсистемами управления персоналом

жизнь (семейные радости) условием высокоэффективного труда.

Исследование показало, что многофакторное воздействие на мотивацию внешней и внутренней среды, сложность механизма их воздействия, индивидуальный характер реакции на влияние особенно нематериальных стимулов требуют исключительно серьезного и обоснованного подхода к управлению мотивацией интеллектуального труда. Речь идет о необходимости практического использования основных принципов управления мотивацией, расширения круга как материальных, так и нематериальных стимулов, четкого определения целей, задач, приоритетов кадровой политики в области мотивации, усиления акцента на мотивацию высокоэффективного труда и удержания персонала в организации с помощью современных методов управления.

Сравнительный анализ данных таблиц 1 и 2 показал, что существует ряд важнейших факторов, которые можно рассматривать как демотиваторы, если их уровень не удовлетворяет человека, и как мотиваторы при условии высокой степени их соответствия его потребностям, ожиданиям и притязаниям, условиям «психологического контракта».

ность, динамика карьеры, профессионализма, социально-психологический климат, организационная культура. Таким образом, большинство из них относятся к трем верхним уровням пирамиды потребностей А.Маслоу. Все эти факторы необходимо учитывать и оценивать в процессе аудита системы трудовой мотивации, проектирования нововведений в этой сложной сфере, а также в ходе стратегического анализа и оптимизации системы управления персоналом. В то же время необходимо изучать и учитывать в системе мотивации индивидуальные цели, потребности, ценности, ожидания, психологические и социально-демографические особенности личности менеджера. И только комплексный, дифференцированный подход, тонкая индивидуальная направленность системы мотивации может дать впечатляющие результаты, учитывая важнейшие стратегические функции топ-менеджеров в любой организации. А развитие и модернизация системы управления мотивацией труда всего персонала создает необходимые условия для превращения управления персоналом в стратегическое управление человеческими ресурсами. ¹⁴

Сведения об авторе

Забирова Ляйля МУХАМЕДОВНА — кандидат экономических наук, доцент кафедры труда и управления персоналом Казанского государственного финансово-экономического института, преподаватель программы МВА по курсам «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Этика бизнеса и деловая культура», руководитель программы «Управление персоналом» в Экономическом обществе РТ, ученый секретарь правления Экономического общества РТ.