

*На правах рукописи*

**Трегубова Раиса Дмитриевна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ  
СТРУКТУРАМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва  
2012

**Работа выполнена в АНО ВПО «Российская Академия  
предпринимательства»**

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Ахметов Лерик Ахметович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук  
**Высоцкая Наталья Владимировна**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Никонова Светлана Алексеевна**

**Ведущая организация:** Московская Академия предпринимательства  
при Правительстве Москвы

Защита диссертации состоится 21 февраля 2012 г. в 16-00 часов на заседании диссертационного совета Д. 521.007.01 при Российской Академии предпринимательства по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российской Академии предпринимательства.

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» <http://www.rusacad.ru> и на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru>

Автореферат разослан 19 января 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, профессор



А.З.Гусов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Достижение устойчивого развития российских предпринимательских структур в условиях изменяющейся среды является одной из наиболее актуальных проблем текущей экономической политики государства: от успеха ее решения зависит положение страны в мировой экономической системе. Однако необходимо отметить, что основой данного процесса является человеческий фактор, выступающий как устойчивый элемент роста производства, производительности труда, эффективности функционирования и конкурентоспособности предприятий. Под воздействием научно-технического прогресса, интеллектуализации практически всех сфер хозяйствования возрастает значение работника как личности со всем спектром её характеристик. С этими изменениями, в том числе формированием новых потребностей и ценностных установок человека, руководству организаций, работодателям приходится считаться, учитывать их при формировании трудовых отношений, мотивационных механизмов активизации труда на предприятии. Всё это предполагает серьёзное исследование внутренних ресурсов предприятий, сложившегося в них механизма мотивации труда, а также разработку новых подходов к его совершенствованию и развитию, учитывающих все аспекты человеческого фактора.

За период рыночных преобразований в сфере труда произошли кардинальные изменения: ликвидировано принуждение к труду, созданы альтернативные места трудоустройства для населения, развито трудовое законодательство, сформирована инфраструктура рынка труда, разработаны механизмы социальной защиты работников, обеспечены государственные гарантии реализации их прав. В целом сложившиеся макроэкономические условия для развития трудовой активности населения следует признать как благоприятные. Однако степень этой активности не отвечает поставленной государством задаче построения инновационной экономики. На микроэкономическом уровне развитие персонала по-прежнему рассматривается не целью, а средством решения экономических задач. Во многом это обусловлено

недооценкой роли мотивационного развития персонала, несовершенством инструментов воздействия на это развитие, снижающих эффективность управления предпринимательскими структурами при реализации управленческой функции мотивации.

Механизм мотивации придает импульс экономическому развитию предпринимательских структур различных сфер деятельности и является важным условием повышения эффективности управления, а успешная рыночная адаптация предпринимательских структур прямо зависит от этого фактора. Поэтому проблема развития механизма мотивации находится сейчас в центре внимания управленцев всех уровней. Её важность для практики управления, а также необходимость теоретической разработки, так называемой мотивационной модели, её функциональной реализации и определили актуальность, перспективность темы диссертационного исследования.

***Степень разработанности проблемы.*** Теоретические основы изучения мотивационных концепций были заложены в трудах зарубежных ученых, но готовые модели и рецепты не всегда дают ощутимый экономический эффект в других странах. В России, с учётом особенностей её нынешнего экономического развития, сложившегося менталитета, данное направление исследовано явно недостаточно. При этом необходимо отметить, что в начале XX века в 30 годы именно такие российские ученые как И.М. Сеченов, И.П. Павлов, В.М. Бехтерев, О.А. Ерманский внесли свой вклад в изучение психофизических и психологических аспектов управления людьми.

Серьёзные исследования в области измерения и нормирования труда нашли свое отражение в работах А.К. Гастева и А.М. Иоффе, Г.Ф. Орентлихтер, М.М. Шахназаров и др.

В 1970-1980 годы в России вновь возрос интерес к проблемам управления предприятием, роли человеческого фактора в его развитии, экономической психологии и социологии труда. Особую актуальность они приобрели в условиях перехода страны к рыночным отношениям в 90-е годы прошлого века. Данные проблемы стали объектом конкретных научных исследований со стороны Абдеева

Р.Ф., Бобкова В.Н., Бронштейна В.В., Волгина Н.А., Герчикова В.И., Егоршина А.П., Жуплева А.В., Зубковой А.Ф., Китова А.И., Кибанова А.Я., Немировского В.Г., Подмаркова В.Г., Разумова А.А., Русинова Ф.М., Томашкевича В.Е., Тощенко Ж.Т., Фаткина Л.В., Ядова В.А., Яковлева Р.А и других.

Серьёзный анализ проблем мотивации содержится в работах зарубежных учёных К. Адельфера, Ф. Герцберга, Дж. Гелбрейта, В. Рума, А.Маршалла, А. Маслоу, Л. Портера, Э. Лоулера, Дж. М. Кейнса и других.

Но по-прежнему главным фактором, сдерживающим создание целостного представления о человеке, механизме его мотивации, как отмечают многие учёные, является специфический для каждой науки инструментарий исследования. Существенных изменений в анализе этой проблемы можно достичь лишь путём выработки единой методологии междисциплинарных исследований, что в свою очередь предполагает наращивание знаний в каждой из этих смежных наук. При этом изучение человеческого фактора предполагает, в частности, серьёзный анализ его активного обратного воздействия на развитие трудовых отношений как самостоятельного фактора экономического развития. В таких условиях на первый план выступает сама деятельность человека, её содержание и мотивация. Актуальность и объективная необходимость системного исследования и комплексного решения теоретических, методологических и прикладных проблем развития механизма мотивации в отечественных предпринимательских структурах определили выбор темы диссертационного исследования, его цель, задачи (подцели), имеющие важное теоретическое и практическое значение.

**Область исследования.** Работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): п. 8.18. Теоретические, методологические и методические принципы и основы формирования и развития культуры предпринимательства (мотивация, экология, социальные и общественные критерии), этические нормы предпринимательства. П.8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы

современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности.

**Объектом исследования является** - сформировавшаяся на предприятиях система управления и комплекс процедур повышения эффективности управления предпринимательскими структурами на основе формирования механизма мотивации.

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие повышение эффективности предпринимательства в процессах управления производством на основе инновационных методик и моделей внутрифирменной системы мотивации.

В соответствии с изложенным, **целью** настоящей диссертационной работы является разработка экономических и организационных механизмов повышения эффективности внутрифирменного предпринимательства на основе инновационных систем мотивации.

Для достижения поставленной цели была осуществлена ее декомпозиция с выделением подцелей (задач) нескольких уровней:

- исследовать социально-экономические предпосылки совершенствования организационной культуры предпринимательства (мотивация, социальные и общественные критерии) в контексте оптимизации системы управления предпринимательскими структурами в современных условиях;

- обосновать необходимость изучения факторов и интегративных свойств социально-экономической системы в виде мотивационных программ предпринимательских структур, для построения эффективной системы управления;

- провести обобщение существующих научных подходов и опыт к разработке мотивационных программ, к исследованию совершенствования управления предпринимательскими структурами и рассмотреть возможность их применения на практике;

- разработать алгоритм формирования механизма мотивации в зависимости от специфики и видов предпринимательских структур, как инструмента совершенствования управления;

– разработать методiku формирования эффективного мотивационного механизма направленного на совершенствование управления предпринимательскими структурами.

**Теоретической базой исследования** послужили положения общей экономической теории и теории экономики труда, теории управления, концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности, изложенные в трудах ученых экономической теории и современных отечественных и зарубежных исследователей проблем управления организацией.

**Методологической основой исследования** являются общепhilософские принципы системно-деятельностного, сравнительно-исторического, процессного, структурного, диалектического подходов к изучению системы мотивации и стимулирования, как сложноорганизованного и многоаспектного явления современной экономической действительности.

Для обоснования положений, выдвинутых в диссертационном исследовании, автором использовались как общенаучные методы системного анализа и синтеза, так и методы ситуационного, экономико-математического, статистического и социологического анализа.

**Информационной основой исследования** послужили результаты фундаментальных и прикладных исследований классиков экономической теории и современных ученых в области экономики труда и управления организацией, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, статистические сборники и информация, представленная в сети Internet на официальных сайтах, законодательные и нормативно-правовые акты РФ в сфере труда и управления, а также результаты проведенного автором исследования на ряде отечественных предпринимательских структур.

**Научная новизна диссертации** заключается в том, что в ней поставлена и решена научная задача по совершенствованию методического инструментария исследования,

разработки рекомендаций по оптимизации системы управления предпринимательскими структурами на основе формирования механизма мотивации и направлений ее практической реализации.

Конкретное приращение научного знания раскрывается следующими положениями:

1. Выявлена необходимость разработки и использования эффективных механизмов многофакторной мотивации, как одного из основных инструментов повышения эффективности и совершенствования управления производством в предпринимательских структурах, адекватных новым социально-экономическим условиям инновационного развития рыночной экономики России.

2. Обосновано, что важным условием развития предпринимательства и формирования рыночной системы управления производством в России является глубокое изучение факторов и интегративных свойств социально-экономической структуры конкретных предприятий, которая функционирует и развивается в условиях неопределенности, нелинейных процессов и многоцелевого поведения субъектов рынка, важнейшим инструментом совершенствования которого является эффективный механизм мотивации. Данный механизм: интегрирует совокупность социально-психологических процессов, из которых складывается эффективность системы управления предприятием; преобразует направленность и силу внутренних и внешних факторов в синергетическую мотивационную систему, которая составляет основу управления современного предприятия.

3. Определено понятие механизма мотивации применительно к предпринимательским структурам как результата сложного процесса взаимодействия внутренних побудительных сил у сотрудников и воздействий на них внешней среды, определяющей формирование мотивов труда и предпринимательской деятельности. Предложено рассматривать структуру механизма мотивации – как процесс последовательной реализации четырех этапов: формирования и осознания потребностей, поисковой активности, формирования мотивов, функционирования мотивации. Обосновано, что на организационно-управленческом уровне - процессы регулирования

мотивационной структуры необходимо рассматривать в тесной зависимости от миссии и стратегии предпринимательских структур.

4. Предложен алгоритм формирования механизмов мотивации в предпринимательских структурах, включающий в себя этапы определения и характеристики объектов и субъектов управления, обоснование общих и специфических функций управления, ресурсов мотивации, систематизацию факторов, влияющих на мотивационный механизм. Обоснована взаимосвязь управления мотивацией и эффективностью системы управления предпринимательскими структурами.

5. Разработана методика формирования эффективного мотивационного механизма предпринимательских структур, предполагающая последовательность реализации следующих этапов: проведение мониторинга и диагностики существующих программ мотивации; формирование стратегии и тактики программ мотивации, ориентированных на повышение эффективности и самодостаточности предпринимательских структур; создание локальных подсистем управления включающих ряд автономных функциональных подсистем (информационной подсистемы, показателей и параметров качества управления, инновационная политика и т.д.)

#### **Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования.**

Совокупность полученных теоретико-методологических положений и практических выводов позволяет характеризовать результаты диссертационного исследования как решение существенной научной проблемы, связанной с необходимостью посредством механизма мотивации обеспечить совершенствование системы управления предпринимательскими структурами в целом для успешного развития и роста конкурентоспособности национальной экономики.

Предлагаемые методологические и методические подходы к исследованию и управлению мотивацией представляют интерес для руководителей организаций, руководителей и специалистов служб управления организаций и могут применяться при разработке стратегии повышения эффективности управления на

основе формирования механизма мотивации. Внедрение предлагаемых рекомендаций способствует развитию механизма мотивации и повышению на этой основе организационной эффективности управления предпринимательскими структурами.

Выводы и положения диссертационного исследования широко используются в практике преподавания дисциплин «Теория управления», «Основы менеджмента», «Основы предпринимательской деятельности», «Управленческие решения» для студентов высшего профессионального образования, а также для студентов системы дополнительного профессионального образования: второго высшего образования, программ МВА, профессиональной переподготовки и повышения квалификации в РАП «Российской академии предпринимательства» и др.

**Апробация результатов исследования.** Полученные научные результаты обсуждались на деловых совещаниях, проводимых на предприятиях предпринимательской направленности. Практические рекомендации внедрены в систему управления предпринимательских структур г. Москвы и Московской области (ООО Кристалл Сити).

**Основное содержание и результаты диссертационного исследования** нашли отражение в 5 статьях, из них в 3 статьях, опубликованных в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений. Структура диссертационной работы определена сформулированной целью и поставленными задачами научного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Во «**Введении**» обоснована актуальность темы исследования и дана характеристика степени разработанности исследуемой проблемы; определены

цель, задачи, объект и предмет исследования, раскрыта его теоретическая, методологическая и информационная основа; сформулированы наиболее существенные результаты исследования, полученные лично автором, отражена их научная новизна; подтверждены достоверность полученных результатов, их значение для теории и практики.

**Первая группа полученных в работе результатов** касается анализа системы управления в предпринимательских структурах и выявления необходимости использования эффективного механизма мотивации, как оптимального инструмента совершенствования управления, адекватного новым социально-экономическим условиям хозяйствования, что является резервом на пути инновационного развития российской экономики. Именно поэтому важной задачей исследования в области управления на данном этапе является изучение формирования мотивационных процессов. Как показывает проведенное исследование, структурные изменения в системе народного хозяйства требуют качественного изменения профессионально-квалифицированной мобильности и менталитета работников. Ввиду этого необходимо отметить, что осуществляемый в России переход к рыночной экономике должен означать и переход к принципиально новым системам и механизмам управления. В системе современного менеджмента необходимо формировать гибкую систему управления, где ведущая роль должна отводиться горизонтальным структурам, основой которых является человек с его современными интеллектуальными возможностями.

Система управления должна быть ориентирована на потребности человека, мотивацию и цели. Менеджеры - практики нуждаются в таких знаниях потому, что ресурсы человеческого фактора пока изучены недостаточно глубоко. В данной исследовательской работе результаты изучения факторов и свойств сложных подсистем психолого-экономической модели переносятся на реальные действующие предпринимательские структуры. Умело используя выявленные ресурсы мотивационной сферы, менеджер с минимальными затратами используя мотивационный механизм может успешно влиять не только на поведение

работников, но и эффективно управлять всей организацией управляющих подсистем предпринимательских структур.

Для того чтобы разработать и внедрить эффективный механизм мотивации, необходимо как минимум реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды организации; разработать систему мотивации; использовать мониторинг при анализе и корректировке изменений.

Для глубокого понимания существующей проблемы рассмотрим структуру мотивационного механизма в предпринимательских структурах. Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации (Рис. 1)<sup>1</sup>. Этот механизм включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.



Рис. 1. Схема - Мотивационный механизм в предпринимательских структурах

<sup>1</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур на основе Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2007. – С. 27

**Вторая группа научных результатов связана** с обоснованием необходимости изучения факторов и интегративных свойств сверхсложной социально-экономической системы, которая функционирует и развивается в условиях неопределенности, нелинейных процессов и многоцелевого поведения, где мотивационный механизм, выступает как инструмент совершенствования управления предпринимательскими структурами.

Данный механизм интегрирует совокупность социально-психологических состояний и процессов, из которых складывается эффективность системы управления предприятием. Механизм преобразует направленность и силу внутренних и внешних факторов в синергетическую мотивационную систему, которая составляет основу управления современного эффективного предприятия.

Отсутствие адекватной мотивационной модели снижает эффективность действующих систем управления, а, следовательно, и социально-экономическую деятельность групп, трудовых коллективов на предприятиях.

С учетом вышесказанного мотивационный механизм в предпринимательских структурах на уровне отдельного работника может быть представлен следующим образом: первый этап – это возникновение потребностей, осознание потребности, формирование интереса; второй этап-это определение цели и поиск путей и средств достижения цели; третий этап – это оценка целесообразности действий и формирование мотива. Заключительный этап механизма мотивации труда на субъективно-личностном уровне – этап функционирования мотивации - раскрывает процесс развертывания и актуализации мотивов непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации.

Показателем эффективности механизма мотивации является достигаемый работником уровень удовлетворенности трудом, который представляет собой оценку качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника. В механизме мотивации удовлетворенность трудом играет роль регулятора: по отношению к мотивации она может стабилизировать ее структуру, либо провоцировать ее изменение; по отношению к трудовому поведению - усиливать либо снижать активность

работника. Сущность мотивационного механизма, как саморегулирующейся системы мотивов и стимулов, сформированной на базе индивидуальных потребностей работников, реализуемой через коллективный интерес большинства, через цель организации, определяется совокупностью производственных отношений, возникающих как внутри организации, так и во внешней среде: во взаимоотношениях субъекта с другими субъектами.

**Третья группа полученных результатов связана с определением понятия мотивационного механизма применительно к предпринимательским структурам. Выявлено, что механизм мотивации необходимо рассматривать, как сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил у сотрудников и воздействий на них внешней среды, определяющей формирование мотивов труда и предпринимательской деятельности (на рис.2 представлены элементы мотивационного механизма.)<sup>2</sup>**

Важно подчеркнуть, что универсальных мотивационных подходов в управлении предприятием не существует. А общие принципы управления мотивационным механизмом порождают различные системы мотивации со своими особенностями, исходя из специфики предприятий. При этом нужно исходить из того, что они не могут быть застывшими и нуждаются в постоянном совершенствовании, направлены на решение конкретных задач, стоящих на определенном этапе развития предприятия, становления коллектива.

Таким образом, на основе полученных в исследовании первой главы знаний можно утверждать о важной роли механизма мотивации в процессе повышении эффективности системы управления предпринимательскими структурами.

---

<sup>2</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур

Факторы внешней и внутренней среды функционирования предпринимательской структуры



Рис. 2. Элементы мотивационного механизма предпринимательской структуры

Во второй главе «Создание эффективного механизма мотивации как инструмента совершенствования управления предпринимательскими структурами» выявлены и классифицированы по различным признакам факторы, оказывающие влияние на процесс совершенствования управления предпринимательскими структурами. Исследованы сущность и характеристики элементов мотивационного механизма, а также разработана методика формирования эффективного механизма мотивации направленного на совершенствование управления предпринимательскими структурами.

Механизм мотивации в предпринимательских структурах, как элемент системы управления, создает реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников. Субъект управления мотивационного механизма в предпринимательских структурах воплощает активное, направляющее начало управления. В качестве таких субъектов выступают:

- вся организация как целенаправленно действующая система;
- субъекты управления сотрудников предпринимательских структур: высшее руководство, линейные и функциональные руководители;
- первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы;
- сами работники;
- субъекты управления внешнего окружения предпринимательских структур государственного, отраслевого и регионального уровней.

Объектом управления в широком смысле выступает весь списочный состав предпринимательских структур, начиная с высших руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивационный механизм, именно он является объектом управления в узком смысле. На процесс управления мотивационным механизмом влияет целый комплекс факторов, которые, на

наш взгляд, необходимо дифференцировать на две группы: факторы, связанные с субъектом управления и факторы, связанные с объектом управления. Общая логическая схема процесса представлена на (рис. 3).<sup>3</sup>



Рис. 3. Факторы, влияющие на управление мотивационным механизмом

**Четвертая группа полученных результатов** посвящена разработке алгоритма формирования механизма мотивации в предпринимательских структурах. Выявлен состав данного механизма, который включает в себя определение и характеристику объекта и субъектов управления, обоснование общих и специфических функций управления, ресурсов мотивации, систематизацию факторов, влияющих на мотивационный механизм. Обоснована взаимосвязь управления механизмом мотивации и эффективностью системы управления предпринимательскими структурами. Алгоритм формирования данного процесса показана на рис.4.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур

<sup>4</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур



Рис. 4. Алгоритм формирования мотивационного механизма в предпринимательских структурах

Эффективное управление мотивационным механизмом предполагает выполнение как общих функций управления: планирования, организации, стимулирования, координации, учета, контроля и анализа, так и специфических функций управления, таких как анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда, формирование стратегии, целей и принципов политики предпринимательских структур в области мотивационного механизма и т.д.

Эффективный мотивационный механизм должен соотноситься с достижением стратегических целей предпринимательских структур и способствовать решению основных ее задач. Базовые элементы построения данного механизма в предпринимательских структурах могут быть представлены в виде схемы (рис.5.)<sup>5</sup>

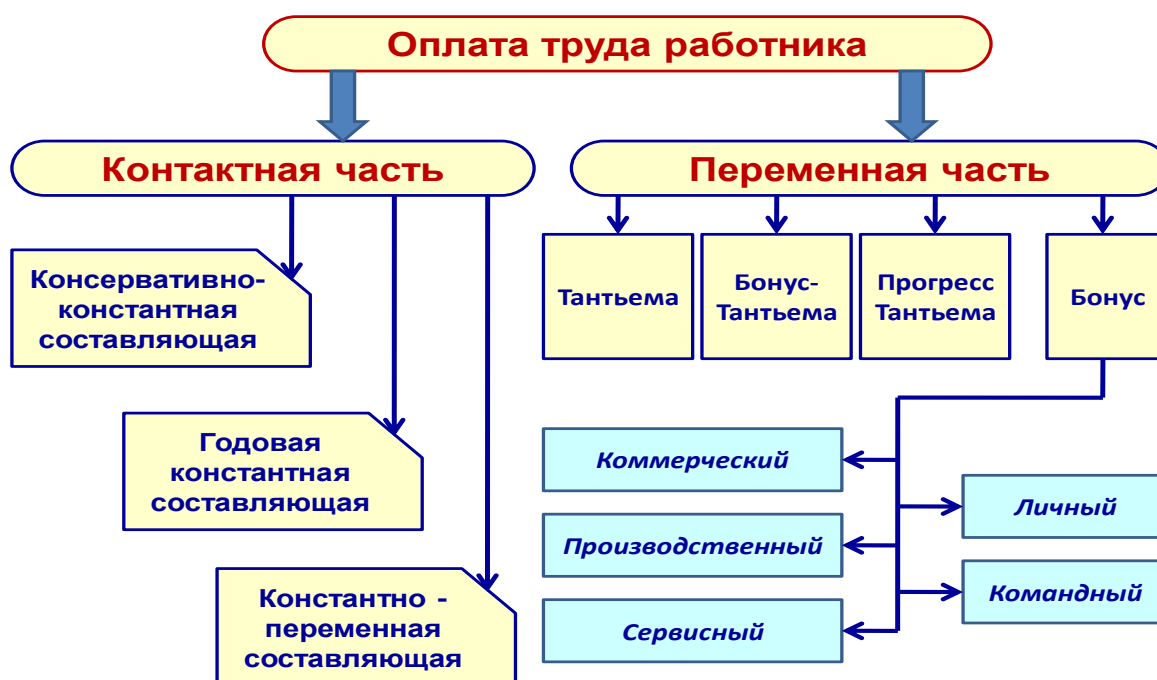


Рис.5. Базовые элементы построения мотивационного механизма в предпринимательских структурах

<sup>5</sup> Адаптировано автором для предпринимательских структур

**Пятая группа полученных результатов** отражает конечный результат исследования связанного с созданием эффективного механизма мотивации как инструмента совершенствования управления предпринимательскими структурами.

В диссертационном исследовании предложена методика формирования эффективного мотивационного механизма предпринимательских структур, предполагающая последовательность реализации следующих этапов: проведение мониторинга и диагностики существующих программ мотивации; формирование стратегии и тактики программ мотивации ориентированных на достижение самоуправления в предпринимательских структурах; создание локальных подсистем управления включающих ряд автономных функциональных подсистем (информационной подсистемы, показателей и параметров качества управления, инновационная политика и т.д.)

Совершенствование механизма мотивации должно способствовать достижению стратегической цели компании - повышение конкурентоспособности и увеличения доли рынка. Как показало исследование, один из наиболее существенных интересов сотрудников — регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу, это условие как правило выполняется повсеместно и поэтому все работники на исследуемых предпринимательских структурах отмечают удовлетворенность стабильностью своей работы. Тем не менее, уровень оплаты труда устраивает не все категории сотрудников, так, руководители, в большинстве, уровнем оплаты труда удовлетворены, а вот специалисты среднего звена, технические исполнители и рабочие, испытывают неудовлетворенность и хотели бы, чтобы оплата за их труд была выше. Таким образом, в работе предлагается на первом этапе совершенствования механизма мотивации труда разработать систему должностных уровней (грейдов) для ключевых сотрудников, на основе рейтинга должностей. Исходя из системы грейдов строится новая система оплаты труда.

В качестве совершенствования оплаты труда специалистов

рекомендуется:

- увеличить процентную ставку в продаже – т.е. размер переменной части заработной платы продавцов-консультантов;
- выплачивать почасовую оплату внеурочных работ работникам ;
- увеличить размер дополнительной премии;
- увеличить размер почасовой оплаты работников и процентную надбавку за сверхурочные часы.
- ввести дифференцированные денежные выплаты по итогам года всем ключевым сотрудникам;
- ввести дифференцированное повышение размера премий.

Результаты исследования показали, что ключевые работники компании получая приличное вознаграждения за свой труд, как правило в первую очередь высказываются об увеличении нематериального стимулирования труда. Такие средства мотивации практически отсутствуют во многих предпринимательских структурах.

В качестве средств не материального стимулирования сотрудников, предлагается:

- развитие корпоративной культуры;
- адаптация сотрудников;
- организация ежеквартальных конкурсов и награждение знаками отличия: лучший менеджер, лучший специалист и т.д.;
- объявление благодарности лучшим работникам года и ежегодное вручение ценных подарков;
- организация корпоративных праздников и совместных выездов на отдых.

Для развития организации карьерного роста перспективных сотрудников, повышения профессионализма и квалификации, необходимо:

- проведение тренингов формирования команды и обучающих тренингов;
- направление на учебу (вуз, курсы)

- рекомендовать для избрания на вышестоящую должность .

В качестве компенсационных социальных гарантий необходимо предложить следующее:

- денежную компенсацию за лечение (стоматология, терапия, операции, травмы и т.п.);
- выделение льготных кредитов;
- представление отсрочки платежей на определенный период;
- организация льготного питания;
- предоставление бесплатных абонементов в бассейн и фитнес-клуб;
- предоставление льготных путевок на летний отдых для работников компании и их детей.

Цель проектирование механизма мотивации трудовой деятельности – повысить уровень производительности труда ключевого персонала и удержать в компании квалифицированных работников.

Задачи и этапы проектирования:

- разработать систему грейдов;
- разработать компенсационный пакет для сотрудников компании;
- разработать систему не материальной мотивации работников;

Механизм мотивации трудовой деятельности менеджеров среднего звена в исследуемых предпринимательских структурах также до сих пор остается проблемной зоной поиска. Суть проблемы сводится к следующему. Если премирование среднего менеджера осуществлять по линии бонус, то менеджер может ограничить круг своих усилий продуктивностью деятельности только управляемого им подразделения. Однако не всегда высокая продуктивность работы только одного звена ведет к эффективности деятельности всего предприятия. Кроме того, легко представить себе высокопродуктивную деятельность одного подразделения, не реализующего при этом стратегические приоритеты работы организации.

Например, коммерческий отдел может давать высокие объемы продаж продукции, которую, по каким-то причинам, планируют снять с

производства. При этом данный коммерческий отдел может плохо реализовывать ту продукцию предприятия, которая стратегически приоритетна. Понятно, что бонус в таких случаях будет стимулировать работу среднего менеджера, лежащую за пределами стратегического «русла» работы все компании».

С другой стороны, если работу среднего менеджера поощрять по системе «тантьема», менеджер будет «кровно» заинтересован в реализации стратегических установок своим подразделением. Но буквальная реализация этих стратегических установок, может вступать в противоречие с премиальной системой исполнителей по линии «бонус». Как следствие, могут возникнуть серьезные противостояния интересов между менеджером (премируемого тантьемой) и его исполнителями (премируемых бонусом).

Для снятия этой дилеммы, в данной работе сформирован и предлагается синтетический подход премирования средних менеджеров. Изложим основные характеристики этого подхода.

Премия среднего менеджера при успешной деятельности управляемого подразделения в рамках стратегии работы всей организации должна состоять из двух основных частей: командного бонуса и тантьемы.

Первая часть в бонус-тантьеме берется из командного бонуса;

Вторая часть в бонус-тантьеме пополняется за счет тантьемы.

Часть командного бонуса в бонус-тантьеме среднего руководителя вычисляется как фиксированный (ранее согласованный) процент от командного бонуса (величина получаемого бонуса, как правило, не превышает минимального уровня бонуса исполнителей). Бонус среднему руководителю направлен на стимулирование организационно-управленческой работы в группе для повышения эффективности ее деятельности. Выплачивать ее предлагается не чаще, чем раз в квартал. Данные премиальные не выплачиваются среднему менеджеру при низких показателях деятельности вверенного ему подразделения.

Часть танъемы в бонус-танъеме среднего руководителя определяется как фиксированный процент, вычисляемый от чистой годовой прибыли предприятия (величина получаемой танъемы, как правило, не превышает минимального уровня танъемы высших руководителей). Данная премия стимулирует тактическое соответствие работы управляемого подразделения стратегическим сверхзадачам организации. Танъема среднему руководителю не выплачивается либо в случае минимальности прибыли по итогам за год, либо при расхождении тактики работы его подразделения со стратегией предприятия. Двойной источник премиального фонда среднего менеджмента, при условии подбора оптимального соотношения этих частей, дает возможность:

- стимулировать работу менеджера, направленную на решение его подразделением оперативных и тактических задач;
- стимулировать работу менеджера, направленную на соответствие работы управляемого им подразделения стратегическим целям и задачам работы.

Проект по созданию эффективного механизма мотивации предложен для рассмотрения в ООО «Кристалл Сити»

До окончательного утверждения и внедрения новой системы оплаты труда служба управления совместно с финансовым отделом и бухгалтерией должна точно рассчитать бюджет при новой системе оплаты труда, который включает следующие планируемые показатели:

- фонд оплаты труда базовых выплат;
- премиальный фонд оплаты труда;
- расходы на дополнительные льготы;
- расходы на программы нематериальной мотивации;
- процент роста расходов на персонал в соответствии со структурой бюджета на момент внедрения, через полгода, год и т. д.

В целях оценки потенциальной эффективности предлагаемых в настоящей диссертации мероприятий была проведена экспертная оценка потенциального роста эффективности управления после применения ряда

рекомендуемых мероприятий по повышению эффективности механизма мотивации в предпринимательских структурах. В опросе принимали участие менеджеры среднего и высшего звена исследуемых организаций. Данные экспертных оценок показали существенную потенциальную эффективность внедрения в деятельность компаний рекомендаций разработанных в диссертации: среднее значение потенциального роста эффективности менеджмента колебалось от 8% в одной компании до 14% в других.

В «**Заключении**» подведены итоги, определены основные результаты исследования и возможности их использования в экономической теории и практической деятельности по совершенствованию системы управления предпринимательскими структурами.

**По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:**  
**Научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов кандидатских диссертаций**

1. Трегубова Р.Д. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства // сб. науч. тр.: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Ученые записки / Российская академия предпринимательства [под ред. В.С. Балабанова]. - М.: Агентство печати «Наука и образование», 2011.- Вып. 28. - 0,45п.л.

2. Трегубова Р.Д. Совершенствование механизмов мотивации в предпринимательских организациях // Путеводитель предпринимателя. - М.: Агентство печати «Наука и образование», 2011.- №10 -0.4п.л.

3. Трегубова Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод внутриорганизационного поведения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие).- 2011.- № 7 – 0,5 п.л.

**Статьи, опубликованные в сборниках научных трудов,  
специализированных журналах и материалах конференций**

4. Трегубова Р.Д. Повышение эффективности управления учебных заведений на основе соревновательной системы стимулирования // Материалы методических семинаров по актуальным вопросам экономики и управления. -М.; Институт международных социально-гуманитарных связей (ИМСГС), 2011. - 0.4 п.л.

5. Трегубова Р.Д. Пропедевтика диссертационного исследования «Совершенствование механизма управления предпринимательскими структурами на основе соревновательной системы стимулирования» // В межвузовском сборнике научных трудов «Экономика и социум: современные модели развития».- М.: ИД «Наука», 2011. – 0,5 п.л.

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Трегубова Раиса Дмитриевна**

**Совершенствование управления предпринимательскими структурами  
на основе развития механизма мотивации**

Подписано в печать 14.12.2011. Формат 60x90 1/16

Бумага офсетная Гарнитура «Times».

Печать Riso.

Усл. печ. л. 1.1. Заказ 1738. Тираж 100 экз.

Москва, Кузнецкий мост 21/5

Изготовитель оригинал-макета

Трегубова Р.Д.