

УДК 33

Мотивация при принятии и реализации управленческих решений

Гамбаров Турхан Ризван оглы

Аспирант,

Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина (филиал),
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
410031, Российская Федерация, Саратов, ул. Соборная, 23/25,
e-mail: gambarov.t@mail.ru

Аннотация

В статье исследованы проблемы мотивации персонала в процессе разработки и реализации управленческих решений. Актуальность исследования определяется высокой значимостью мотивации сотрудников в достижении целей посредством обоснования и участия их в подготовке и реализации рациональных решений. Предметом исследования является обоснование направлений совершенствования мотивации в процессе принятия управленческих решений в соответствии с требованиями учета многофакторности решений в управленческой деятельности. Целью исследования является формирование научной основы для развития мотивационных систем в специфической сфере менеджмента – принятии управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды. Используются методы сравнения показателей, графический, комплексного анализа показателей производительности труда, заработной платы, численности персонала. Автором предложен подход к анализу процесса принятия и реализации решений, основанный на мотивированности персонала в решении проблемы и восприятии цели всем коллективом. Сфера применимости результатов исследования охватывает предприятия и организации нематериальной сферы любой формы собственности и организационно-правовой формы.

Для цитирования в научных исследованиях

Гамбаров Т.Р. Мотивация при принятии и реализации управленческих решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 11А. С. 16-24.

Ключевые слова

Управленческие решения, мотивация, персонал, реализация решений, организационное поведение.

Введение

Принятие управленческого решения находится в сфере ответственности руководителя, откуда следует необходимость иметь такие личные качества, которые позволяют справиться с возникающими проблемами. В связи с этим при принятии решений подразделяют руководителей, ориентированных на внутреннюю и внешнюю стратегии. Особенность внутренне-ориентированных состоит в том, что первоочередным они считают собственные профессиональные качества, интеллект, творчество, влияющие на правильность выбранного решения, достижение его целей. Внешне-ориентированные руководители считают приоритетом внешние условия, на которые невозможно оказать влияние, но от которых зависят результаты принятых решений.

Следует также обращать внимание на время принятия решения, причем независимо от применяемых выбранных методов. В данном случае, имеется ввиду не только время на разработку, принятие и реализацию управленческого решения, но его своевременность [Сапронов, Думчин, 2017]. Действенность принимаемого решения зависит также от восприятия его подчиненным. Кроме того, важно соблюдать своевременность каждого решения, чтобы получить ожидаемый эффект.

Непременным условием принятия решения является ориентация его на определенный объект: окружающие люди, вышестоящий руководитель или само лицо, принимающее решение. Чтобы решение было эффективным, менеджер должен выбирать один вариант из некоторого множества альтернатив, которые считаются обязательным элементом задачи принятия решений, так как из сравниваемых вариантов выбираем предпочтительный. Отсюда следует, что должно существовать не менее двух альтернатив, чтобы обозначить проблемы принятия решения [Досушева, 2014]. В менеджменте принято называть наилучший вариант решения на одном из уровней управляющей системы по какому-либо вопросу оптимальным. В то же время процесс поиска такого варианта называют оптимизацией.

В силу сложности определения многообразного влияния факторов (технических, организационных, социально-экономических и других) на процесс управления современным производством необходимо учитывать то, что взаимозависимость факторов затрагивает большое количество сотрудников различных подразделений предприятия. Отсюда вытекает проблематичность в процессе выделения и анализа факторов обычными аналитическими методами.

Организация состоит из людей с различными задачами, выполняющими их для достижения общей цели. Например, основной целью бизнеса является создание и доставка товаров или услуг для удовлетворения потребностей клиентов. Организационное поведение – это изучение того, как люди и группы взаимодействуют между собой внутри организации.

Чтобы достичь высокой оценки эффективности управленческой деятельности, решение должно быть обоснованным, правильным и действенным. Именно этим оценивается и работа руководителя в многочисленных аспектах менеджмента [Гришнева, 2016].

Важнейшим фактором в функционировании организации является мотивация, которая играет решающую роль в управлении интеллектуальным капиталом при принятии и реализации управленческих решений. Мотивация лежит в основе того, как сотрудники осуществляют выбор (качественно или количественно), сколько усилий они прикладывают для постановки задачи и как быстро они смогут достичь поставленных целей. Сотрудники, которые мотивированы, будут работать более эффективно и продуктивно и формировать поведение организации в

целом. Мотивированная рабочая сила окажет сильное влияние на поведение остальных сотрудников.

В процессе реализации управленческих решений функция мотивирования является одной из сложнейших, так как главным действующим лицом становится личность сотрудника [Сущность процесса мотивации..., www]. Мотивация сильно связана с фактором удовлетворенности выполняемой работой, т.е. их чувства по отношению к поставленным перед ними задачам, которые они должны выполнять, а также физический и социальный характер работы.

Интуиция является констатацией факта невыводимости интуитивного знания логическим путем и признания факта неосознаваемости процесса получения интуитивного знания. Большое значение в принятии решений играют когнитивные аспекты управленческих решений [Мусийчук, 2014].

Основная часть

Определенная целесообразная деятельность (интеллектуальный продукт или услуга) включается в понятие непроеизводственной сферы как совокупности определенных отраслей. В силу нематериального характера продукции или услуг большинство отраслей данной сферы непосредственно связаны с удовлетворением потребностей людей. Поскольку непроеизводственная сфера хозяйства обеспечивает условия жизнедеятельности общества, то и повышение уровня жизни, и качество жизни людей непосредственно определяют удовлетворение их потребности в продуктах нематериального характера или услугах. Исходя из этого, практически все отрасли непроеизводственной сферы можно рассматривать как отрасли сферы услуг. К отраслям непроеизводственной сферы относятся: жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, физическая культура, спорт, туризм, социальное обеспечение, культура, искусство, образование, наука и др. Приведем статистику, подтверждающую динамику данной отрасли (рис. 1).

Некоторые отрасли сферы услуг характеризуются высокими темпами прироста в процентах и в рублях среднемесячной начисленной заработной платы. Как видим из рис. 2, более высокими темпами характеризуется разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной сфере и другие сопутствующие услуги, что соответствует требованиям цифровизации в различных отраслях экономики.

Управленческие воздействия предпринимателей, руководителей предприятий должны быть направлены не только на рост заработной платы, но, прежде всего, производительности труда. Росстат на основе выборочного обследования с периодичностью 1 раз в 2 года по нечетным годам (за апрель) формирует официальную статистическую информацию о распределении численности работников по размерам начисленной заработной платы. Последнее обследование проводилось за апрель 2017 года. Обследование не охватывает субъекты малого предпринимательства и лиц, работающих по найму у индивидуальных предпринимателей.

В целях реализации мониторинга Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 1 июня 2012 г. № 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы» и от 28 декабря 2012 г. № 1688 «О некоторых мерах по реализации государственной политики в сфере защиты детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» Росстат проводит федеральное статистическое наблюдение численности и заработной платы работников по

категориям в организациях социальной сферы и науки. Результаты этого наблюдения представлены в таблице 1.



* Виды экономической деятельности в соответствии с ОКВЭД2 [Ситуация на рынке труда..., www]

Рисунок 1 – Структура занятого населения в возрасте 15-72 лет, работающего за пределами своего субъекта Российской Федерации, по видам экономической деятельности* в 2017 году (по данным выборочного обследования рабочей силы; в процентах)



* Справочно: в целом по Российской Федерации прирост составил 11,2% или 4292 рубля [там же]

Рисунок 2 - Самые высокие темпы роста среднемесячной начисленной заработной платы работников организаций по Российской Федерации в I полугодии 2018 г. к I полугодию 2017 г.

Таблица 1 – Средняя заработная плата (в рублях) [там же]

Года	Педагогические работники образовательных организаций общего образования	Врачи и работники медицинских организаций, имеющие высшее медицинское (фармацевтическое) или иное высшее образование, предоставляющие медицинские услуги (обеспечивающие предоставление медицинских услуг) ¹	Работники учреждений культуры
2013	29 038	42 253	21 072
2014	31 535	46 231	23 879
2015	32 638	47 874	25 485
2016	33 338	50 667	27 080
2017	34 921	56 445	32 466

Далее проведем сравнительный анализ индексов производительности труда и реальной заработной платы в целом по экономике Российской Федерации (в % к предыдущему году). Как видим из графиков, наиболее негативная картина наблюдалась в период с 2003 по 2008 годы, когда реальная заработная плата по темпам изменения превышала темпы изменения производительности труда. Положение стало выравниваться с 2009 года (рис. 3).



Рисунок 3 – Индексы производительности труда и реальной заработной платы в целом по экономике Российской Федерации (в % к предыдущему году) [Измерение производительности труда..., www]

По оценке Минэкономразвития, производительность труда в РФ в 2017 году выросла на 1,9%. «В 2017 году на рынке труда проявились демографические ограничения. Численность рабочей силы сократилась на 528 тыс. человек (минус 0,7%), численность занятых – на 251 тыс. человек (минус 0,3%). Увеличение выпуска обеспечивалось ростом производительности труда,

¹ Включены врачи и работники медицинских организаций, имеющие высшее медицинское (фармацевтическое) или иное высшее образование, предоставляющие медицинские услуги (обеспечивающие предоставление медицинских услуг) в организациях образования, науки, культуры, здравоохранения, социального обслуживания.

который, по оценке Минэкономразвития, составил 1,9%», – говорится в ежемесячном мониторинге ведомства «Картина экономики» [там же].

В 2017 году демографические ограничения на рынке труда усилились: численность рабочей силы сократилась на 528 тыс. человек, или на 0,7%, численность занятых – на 251 тыс. человек, или на 0,3%. Однако увеличение производительности труда на 1,9% обеспечило рост экономики, отмечает ведомство. Численность безработных снижалась опережающими темпами (на 277 тыс. чел, или на 6,5%).

В результате уровень безработицы сократился до 5,2% в среднем за 2017 год после 5,5% в предыдущем году. «А к декабрю уровень безработицы с исключением сезонного фактора достиг 5,0% от рабочей силы, что является историческим минимумом», – подчеркивает Минэкономразвития.

Эти тенденции подтверждаются и данными служб занятости. Коэффициент напряженности – отношение численности незанятых, состоящих на учете в государственных службах занятости, к потребности работодателей в работниках – в течение 2017 года снижался и к концу года приблизился к минимальным значениям за весь период наблюдения. Об уровне занятости населения в 2018 г. свидетельствуют данные рис. 4.

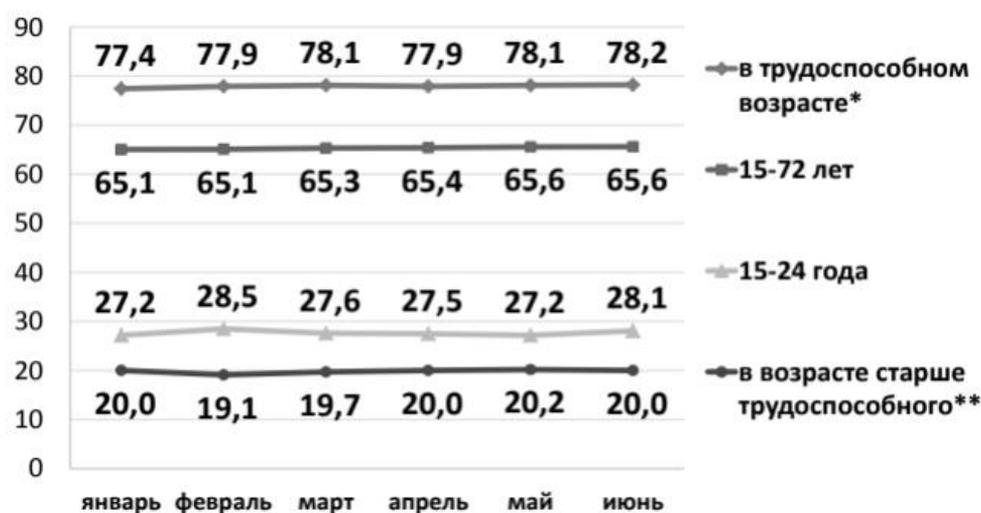


Рисунок 4 – Уровень занятости населения в 2018 году (по данным выборочного обследования рабочей силы, в процентах) [Ситуация на рынке труда..., www]

По предварительным данным Росстата, реальные заработные платы в 2017 году увеличились на 3,4% на фоне снижения безработицы и рекордного замедления инфляции. В конце года дополнительным фактором роста реальных заработных плат стало активное повышение оплаты труда отдельным категориям работников бюджетной сферы. По оценке Минэкономразвития, темп роста номинальных заработных плат в социальном секторе в ноябре превысил 13% в годовом выражении по сравнению с 8,4% по экономике в целом.

В результате в ноябре рост реальных заработных плат достиг максимального за год темпа 5,8% в годовом исчислении (по предварительной оценке, в декабре последовало замедление до 4,6%) [Производительность труда в РФ..., www]. Основу стратегического менеджмента составляют ориентированные на будущее стратегические управленческие решения, которые закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений [Исакиев, 2018].

Заключение

Таким образом, на основе проведенного анализа выявлено, что мотивация персонала неразрывно связана с уровнем заработной платы и производительностью труда. Для накопления в экономике необходимо, чтобы темпы роста заработной платы превышали темпы роста производительности труда, что наблюдалось, согласно данным рис. 4 только в 2015 г. Поэтому, предпринимательским структурам необходимо заострить внимание на совершенствовании мотивационных систем, увязывая их с индексами заработной платы и производительности труда.

Проведенный анализ принятия управленческих решений в контексте их мотивации показал, что при оценке значимой управленческой цели, руководитель опирается на субъективную логику, обращает внимание на возможные последствия принятия управленческих решений. Цель будет достигнута, а проблема решена, если подчиненные положительно воспримут эту цель, адекватно отнесутся к выполняемой работе, а коллектив будет мотивирован, т.е. возникнет прямая связь между эффективностью труда и положительной мотивацией. В современных условиях конкурентоспособность предпринимательских структур во многом определяется не только обоснованностью, но и рациональностью управленческих решений.

Библиография

1. Анализ ситуации при принятии управленческого решения. URL: <https://nauchniestati.ru/primery/nauchnaja-statja-na-temu-analiz-situacii-pri-prinjatii-upravlencheskogo-reshenija/>
2. Гришнев А.А. Подход к оценке эффективности управленческих процессов в организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. №5 (64). С. 14-17.
3. Досуева Е.Е. Рациональный подход к принятию управленческих решений // Идеи и идеалы. 2014. № 1 (19). Т. 2. С. 89-98.
4. Измерение производительности труда для мониторинга достижения целей в области устойчивого развития. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/events/labour/Documents/%D0%9D%D0%98%D0%A3%20%D0%92%D0%A8%D0%AD_%D0%A0%D1%8B%D0%B6%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_23_11_17.pdf
5. Исакиев Д.С. К вопросу о стратегическом управлении и его роли в организации // Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и просвещение, 2018. С. 17-19.
6. Мусийчук С.В. Интуиция как психологический фактор в структуре управленческих решений // Общество: социология, психология, педагогика. 2014. № 1. С. 48.
7. Производительность труда в РФ в 2017 году выросла на 1,9%. URL: <http://www.finmarket.ru/news/4716092>
8. Ситуация на рынке труда в таблицах, графиках, диаграммах. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/situaz.pdf
9. Сапронов М.И., Думчин П.В. К вопросу о выборе подхода в принятии управленческого решения // Молодой ученый. 2017. №2. С. 502-504.
10. Сущность процесса мотивации при реализации управленческих решений. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlencheskie_resheniya/motivaciya_realizacii_upravlencheskih_resheniy/

Motivation in making and implementing management decisions

Turkhan R. Gambarov

Postgraduate,
Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin (branch),
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
410031, 23/25, Sobornaya st., Saratov, Russian Federation;
e-mail: gambarov.t@mail.ru

Abstract

The research presented in this article studies the problems of personnel motivation in the process of developing and implementing management decisions. The relevance of the study is determined by the high importance of employee motivation in achieving goals through their justification and participation in the preparation and implementation of rational decisions. The subject of the research is the substantiation of directions for improving motivation in the process of making managerial decisions in accordance with the requirements of considering the multifactorial nature of decisions in managerial activities. The aim of the study is to form a scientific basis for the development of motivational systems in a specific field of management, which is management decision-making in the face of uncertain environmental conditions. The author of the paper have used methods of comparing indicators, graphic, comprehensive analysis of indicators of labor productivity, wages, number of staff. The author proposes an approach to analyzing the process of making and implementing decisions based on the motivation of the staff in solving the problem and perception of the goal by the whole team. The scope of applicability of the research results covers enterprises and organizations of the non-material sphere of any form of ownership and legal form.

For citation

Gambarov T.R. (2018) Motivatsiya pri prinyatii i realizatsii upravlencheskikh reshenii [Motivation in making and implementing management decisions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (11A), pp. 16-24.

Keywords

Management decisions, motivation, personnel, implementation of decisions, organizational behavior.

References

1. *Analiz situatsii pri prinyatii upravlencheskogo resheniya* [Analysis of the situation when making management decisions]. Available at: <https://nauchniestati.ru/primery/nauchnaja-statja-na-temu-analiz-situacii-pri-prinjatii-upravlencheskogo-reshenija/> [Accessed 11/11/2018]
2. Dosuzheva E.E. (2014) Ratsional'nyi podkhod k prinyatiyu upravlencheskikh reshenii [Rational approach to making management decisions]. *Idei i idealy* [Ideas and ideals], 1(19), 2, pp. 89-98.
3. Grishneva A.A. (2016) Podkhod k otsenke effektivnosti upravlencheskikh protsessov v organizatsii [The approach to assessing the effectiveness of management processes in organizations]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University], 2016. №5 (64). S. 14-17.
4. Isakiev D.S. (2018) K voprosu o strategicheskom upravlenii i ego roli v organizatsii [On the issue of strategic management and its role in the organization]. In: *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: strategii ustoychivogo razvitiya: sbornik statei IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economics and Management in the 21st Century: Sustainable Development Strategies: a Collection of Articles of the IV International Scientific Practical Conference]. Penza: Nauka i prosveshchenie Publ.
5. *Izmerenie proizvoditel'nosti truda dlya monitoringa dostizheniya tselei v oblasti ustoychivogo razvitiya* [Measuring productivity for monitoring achievable sustainable development goals]. Available at: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/events/labour/Documents/%D0%9D%D0%98%D0%A3%20%D0%92%D0%A8%D0%AD_%D0%A0%D1%8B%D0%B6%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_23_11_17.pdf [Accessed 11/11/2018]
6. Musiichuk S.V. (2014) Intuitsiya kak psikhologicheskii faktor v strukture upravlencheskikh reshenii [Intuition as a psychological factor in the structure of management decisions]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogy], 1, p. 48.
7. *Proizvoditel'nost' truda v RF v 2017 godu vyroslo na 1,9%* [Labor productivity in the Russian Federation in 2017 increased by 1.9%]. Available at: <http://www.finmarket.ru/news/4716092> [Accessed 11/11/2018]

8. *Situatsiya na rynke truda v tablitsakh, grafikakh, diagrammakh* [The situation on the labor market in tables, graphs, diagrams]. Available at: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/situaz.pdf [Accessed 11/11/2018]
9. Sapronov M.I., Dumchin P.V. (2017) K voprosu o vybore podkhoda v prinyatii upravlencheskogo resheniya [On the issue of choosing an approach to making a management decision]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist]. 2017. № 2. S. 502-504.
10. *Sushchnost' protsessa motivatsii pri realizatsii upravlencheskikh reshenii* [The essence of the process of motivation in the implementation of management decisions]. Available at: https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlencheskie_resheniya/motivaciya_realizacii_upravlencheskih_resheniy/ [Accessed 11/11/2018]