
УДК 316.354

ББК 60.55

А 21

А.А. Авраменко,

аспирант Северо-Кавказского социального института, г. Ставрополь, тел.: 8-918-22-77-32, e-mail: e.a.o@bk.ru

О.Ф. Даначев,

кандидат социологических наук, заместитель директора Института государственной службы и управления персоналом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, тел.: 8-(495)-436-98-25, e-mail: danachev@ur.rags.ru

Развитие системы приоритетов управленческой мотивации

(Рецензирована)

Аннотация. Раскрывается положение о том, что в трактовках управленческой мотивации эффективная деятельность организации во многом зависит от построенной в ней системы менеджмента. Чтобы добиться успеха в любой деятельности, необходимо её правильно спроектировать, организовать, затем развивать, контролировать, то есть грамотно управлять.

Ключевые слова: эффективность, социальная инновация, менеджмент.

А.А. Avramenko,

Post-graduate student of the North-Caucasian Social Institute, Stavropol, ph.: 8-918-22-77-32, e-mail: e.a.o@bk.ru

O.F. Danachev,

Candidate of Sociology, Deputy Director of Institute of Public Service and Human Resource Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, ph.: 8-(495)-436-98-25, e-mail: danachev@ur.rags.ru

Development of system of administrative motivation priorities

Abstract. The paper shows that in treatments of administrative motivation effective activity of the organization depends largely on the system of management constructed in it. To achieve success in any activity, it is necessary to correctly design, organize and then to develop and supervise it, i.e. to competently manage it.

Keywords: efficiency, social innovation, management.

Исследования показали, что социологически ориентированная система приоритетов управленческой мотивации предполагает учёт не менее чем двух групп факторов. С одной стороны, это вознаграждение (финансовое, материальное), с другой — восприятие управленческих решений в соотношении «справедливость-несправедливость». Разнообразные решения принимаются в связи с трудовой деятельностью сотруд-

ников. Существенное значение имеют способности и желание организовать и осуществлять обратную связь в системе мотивации для категорий «управленец — управляемый». Проблема, касающаяся предоставления и получения информации по каналам обратной связи, оказывается сложнее, если рассматривать многостороннюю оценку как инструмент управления. Использование такого рода оценки полностью

соответствует подходу, который предполагает вовлечённость и развитие сотрудников. Если опираться на несколько источников получения обратной связи, то картина деятельности окажется более отчётливой благодаря учёту разных точек зрения. Вместе с тем, такой подход не претендует на универсальность, поскольку все источники управленческой информации изменчивы, хотя и в различной степени [1].

Процедурные факторы выделения приоритетов современной управленческой мотивации, по нашему мнению, распределены не менее чем по двум большим группам. Это структурные аспекты и социальные аспекты. К структурным аспектам управленческой мотивации относятся последовательность критериев, отсутствие предубеждений, рациональный традиционализм. В свою очередь, социальные аспекты связаны с природой и свойствами межличностного взаимодействия: свобода высказываний, уважительное отношение к людям при принятии решений, способы информирования, доступность информации об управлении и методах его осуществления. Чтобы в справедливости управления не возникало сомнений, структурные характеристики социума и черты межличностного взаимодействия, ориентированные к управлению, должны базироваться на принципе справедливости.

Отмечаемый рядом авторов кризис управленческой мотивации связан и с переориентацией людей от стремления к власти богатству, контролю над другими — к поиску автономности, творчества, к выраженному стремлению нести ответственность только за себя.

Ещё одной существенной причиной мотивационного кризиса является неудовлетворённость руководителей своим положением, при котором вознаграждения (даже и достаточно высокие) не компенсируют напряжённости труда, энергетических, моральных, нравственных затрат.

Существенную причину снижения мотивации должностного роста ряд авторов видят в существующей практике подготовки менеджеров, которая по-

строена на постоянном сопоставлении в процессе обучения возможностей потенциального управленца с абстрактной моделью «идеального» руководителя. Это ведёт к понижению самооценки, ослаблению независимости менеджеров [2]. Обнаруживается противоречие между представлениями об управленческой деятельности, формирующимися на основе изучения научной литературы, и практикой управления. Теоретики предлагают сложнейшие модели, а на практике менеджеры сталкиваются с необходимостью оперативного управления, трудно поддающегося моделированию.

В научном обосновании проблемы следует учитывать возможности построения системы управления инновациями на предприятиях, специфику оценки инновационных компаний. Самостоятельное значение в трактовках социологии управления имеет оценка интеллектуальной собственности и технологий бизнеса. Здесь же тесно переплетены стратегии финансовой коммерциализации и анализа управленческих рисков.

Важное значение имеет установление места мотивации власти в мотивационной системе личности. Достаточно распространённым является мнение о том, что стремление к власти преобладает в этой системе, что оно является важнейшим регулятивным фактором деятельности. Властолюбцев можно разделить на тех, кто обладает властью и пытается ее укрепить, и тех, кто только ее домогается. Но, очевидно, не следует преувеличивать значение власти как побуждающего фактора, ведь любые мотивы или потребности способны стать побуждающей силой поведения и деятельности человека.

Уровень развития и доминирование определенных мотивов и потребностей личности можно представить в виде мотивационного профиля. Сравнительный анализ мотивационных профилей индивидуумов свидетельствует о том, что между ними существуют значительные отличия.

Можно выделить группу людей, у которых доминирует мотивация власти

(это, например, менеджеры, политики, которые занимают высокое положение в иерархии власти). В то же время есть люди, для которых стремление к приобретению власти над другими людьми не имеет существенного значения. В мотивационных профилях этих людей преобладают другие стремления и потребности (например, стремление достигать высоких успехов в труде или стремление к установлению эмоциональных отношений с людьми). Они заинтересованы скорее общаться, достигать высоких результатов в деятельности, чем контролировать других.

Э. Фромм предложил понятие «авторитарный характер». Человек с таким характером увлекается властью и хочет подчиняться. В то же время он сам стремится быть властью, чтобы другие подчинялись ему. Такой человек разделяет всех на сильных и слабых [3].

В трактовках управленческой мотивации эффективная деятельность организации во многом зависит от построенной в ней системы менеджмента. Чтобы добиться успеха в любой деятельности, необходимо её правильно спроектировать, организовать, затем развивать, контролировать, то есть грамотно управлять. Организация системы менеджмента позволяет повысить эффективность бизнеса и достичь высокой степени управляемости организации за счет:

- эффективного распределения функций между подразделениями и отдельными сотрудниками;
- формирования состава и количества структурных подразделений;
- расчета численности персонала и разработки оптимального штатного расписания;
- мотивации персонала.

Последнее наиболее актуально в настоящее время для увеличения производительности организации и активации персонала. Одна из основных задач любого менеджера состоит в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. При разработке правильной системы мотивации сотрудников

происходит повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности деятельности компании.

Мотивация — процесс активизации внешних и внутренних побудительных сил, формирующих поведение, который отражает сложную взаимосвязь между внешними факторами, внутренними психическими состояниями и поведением [4]. Для каждого специалиста отмечается необходимость как внутренней, так и внешней мотивации, причем первая является основополагающей. Если сотрудник находится уже в конкретной организации, значит, его что-то на это побудило, определенные психологические и физиологические факторы. Но для дальнейшего развития потенциала каждого сотрудника и всего персонала в целом должна быть мотивация внешняя, то есть побуждение к действию, исходящее со стороны руководителя.

Успешность внешних методов мотивирования (зарплата, бонусы, премии, льготы, страховки, условия работы и т.п.) определяется тем, насколько работники понимают и признают справедливыми принципы системы мотивации. При улучшении внутрифирменных условий потребности каждого человека изменяются и растут со временем, поэтому необходимо понимать, что одинаковые методы поощрения не всегда срабатывают дважды.

Самым распространенным и эффективным методом мотивирования остается материальное вознаграждение — премия. Однако разумным будет изменять критерии для ее получения. Так, например, выдавать премию можно не раз в год и не поквартально, а начислять ее за набранные бонусы, которые складываются из соблюдения трудовой дисциплины, выполнения рабочего плана, скорости и качества проделанной работы и т.д. Вариантом является и разработка рейтинговой системы организации, необходимо лишь принять определенные критерии оценки деятельности каждого сотрудника. Так начисление премии будет строго индивидуальным процессом и к тому же логически обоснованным.

К финансовой помощи можно отнести транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника.

Главное доступно объяснить, что конкретно необходимо сделать, чтобы получить вознаграждение. Важным является и то, что руководитель должен быть справедливым и деликатным при начислении бонусов и выдаче поощрений. Руководителю не стоит награждать всех в одинаковой степени, так как может сложиться впечатление о его неучастности в жизни фирмы, его ненаблюдательности и даже некомпетентности. Напротив, руководитель должен быть примером для подражания. Рабочая атмосфера коллектива напрямую связана с настроением руководителя. В его силах вселить в коллектив энергию и работоспособность или, наоборот, внушить апатию и уныние сотрудникам. При решении особо сложных задач управляющий фирмой должен внести свои предложения, попытаться решить их совместно, если это необходимо. Тогда коллектив ответит взаимностью и приложит максимум сил к решению поставленных задач.

Указывать на недостатки сотрудников необходимо, но стоит это делать не прилюдно, а в индивидуальном порядке. Личные беседы способствуют увеличению взаимопонимания между людьми. Руководитель заслужит искреннее ува-

жение, если периодически будет интересоваться, как у сотрудников дела дома, как семья, здоровье близких и т.д. Благодаря этому он всегда будет информирован в сфере стимулирования подчиненного и возможных причин спада его эффективности. Для каждого человека — свои мотивы и приоритеты в жизни, поэтому подход руководителя к мотивированию должен быть индивидуальным.

Возможности профессионального роста и повышения квалификации — не менее сильный мотив, чем материальное поощрение. Сотруднику важно знать, какие планы и надежды руководитель связывает с сотрудником, какая ответственность на него возлагается. Эффективность работы сотрудников, их авторитет и авторитет фирмы в целом напрямую зависят от их индивидуальных возможностей и профессионализма, поэтому важно внедрить в компании систематическое и плановое обучение, курсы повышения квалификации, различные семинары.

Таким образом, вариантом развития системы менеджмента в фирме может быть не только разработка мотивационных мероприятий, но и изначальное формирование коллектива из людей, имеющих внутреннюю мотивацию. Для них наиболее важным является самоопределение и самоусовершенствование; стремление получить одобрение других людей; стремление получить высокий социальный статус, избежать неприятности и наказание.

Примечания:

1. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 2005. С. 87-93.
2. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2003. С. 60-61.
3. Социология. Основы общей теории / под ред. Г.В. Осипова, Л.Н. Москвичева [и др.]. М., 2006. С. 112-115.
4. Васильев Г.А. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2005. С. 93.

References:

1. Prigozhin A.I. Modern sociology of organizations. M.: Interpaks, 2005. P. 87-93.
2. Moll E.G. The control of manager's career. SPb.: Piter, 2003. P. 60-61.
3. Sociology. Foundations of the general theory / ed. by G.V. Osipov, L.N. Moskvichev [etc.]. M., 2006. P. 112-115.
4. Vasilyev G.A. Organizational behavior. M.: YuNITI-DIANA, 2005. P. 93.