

качестве важнейшего фактора роста стоимости компании, выявление которых осуществляется в результате качественной оценки данного экономического ресурса.

Литература

1. Антонова, М. В. Механизм влияния информационных систем на финансовые результаты деятельности предприятия / М. В. Антонова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2007. – № 3. – С. 120-127.
2. Антонова, М. В. Методические аспекты анализа финансово-экономических результатов деятельности кредитных кооперативов / М. В. Антонова, И. В. Чистникова // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2010. № 2(34). С. 225-229.
3. Чистникова, И. В. Формирование инновационной стратегии развития производства в регионе / И. В. Чистникова, Е. В. Никулина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». – 2013. – Вып. 2 (120). – С. 234-238.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО РЕСУРСА

М.В. Ланских,

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры возрастной и социальной психологии, НИУ «БелГУ»

А.С. Пономарев,

кандидат технических наук, профессор,

профессор кафедры педагогики и психологии управления социальными системами, НТУ «ХПИ»

Одна из важных функций руководителя организации состоит в использовании своего влияния на персонал для обеспечения необходимого уровня мотивации его трудовой деятельности. *Мотивация* представляет собой специально разработанную систему моральных и материальных стимулов, побуждающих человека к полезной социально значимой деятельности, которые бы обуславливали как удовлетворение его собственных интересов и потребностей, так и вместе с эти удовлетворение общественных потребностей, на которые, собственно, и направлена эта деятельность.

Проявление организаторских способностей руководителя в этом случае состоит в его умении убедить людей, что надлежащее выполнение ими своих производственных функций всецело отвечает целям и интересам не только организации, но также и их собственным целям и интересам. Поэтому руководитель должен участвовать в формировании в организации такого комплекса мероприятий в системе управления, которые бы обеспечивали создание условий для эффективной деятельности всего ее персонала, раскрытие и реализацию личностного творческого потенциала каждого работника.

Одно из основных средств мотивации высокопроизводительного труда состоит в применении такой системы его оплаты, чтобы ее размер и характер учитывали количество и качество не просто затраченных усилий, а результат, полученный вследствие этих усилий. Поэтому отечественные и зарубежные экономисты, теоретики и практики бизнеса и менеджмента постоянно ищут пути и способы повышения эффективности системы оплаты труда и ее связи с желаемым конечным результатом самого труда. Эта очень непростая задача связана, во-первых, с тем, что в процессе постепенного, но неуклонного углубления общественного разделения труда появляется множество видов деятельности и профессий, которые лишь достаточно опосредованно связаны с конечным результатом труда большого коллектива.

Во-вторых, в связи с динамичным характером развития общественного производства в самом широком смысле этого понятия приводит к тому, что любая система оплаты труда, еще вчера казавшаяся чуть ли не идеальной, вскоре достаточно быстро

устаревает. Попытки же ее совершенствования не поспевают за изменениями производительных сил и особенно за изменением характера производственных отношений. В то же время каждая организация должна иметь не просто рациональную систему оплаты труда, но эта система должна быть прозрачной для персонала и надежно выполнять функцию эффективной мотивации высококачественной результативной деятельности. Ведь не зря великий Конфуций утверждал, что пока слова не будут соответствовать сути вещей, дела не достигнут успеха.

Как подчеркивает Т.Г. Яковлева, «все большее число руководителей российских предприятий понимают, что расчет вознаграждения за труд должен быть регламентирован и упорядочен. Иначе говоря, рассчитывать оплату труда необходимо по утвержденным системам, по установленным внутрифирменным правилам». Исследовательница уверена в том, что «для улучшения «управленческого климата» в таком важнейшем вопросе, как систематизация оплаты труда, не имеет значения ни вид деятельности предприятия (будь то производство, торговля, сфера услуг, в том числе консалтинговых), ни форма конечного товарного продукта (промышленная/продовольственная продукция, работа или услуга, в том числе услуга консультационного характера)» [1].

Известно, что при всей важности системы оплаты труда, мотивация персонала зависит не только от нее и даже не только от уровня заработной платы. Существенную роль в мотивации людей играют принятая в данной организации модель трудовых отношений, психологический климат и организационная культура. Не случайно В.И. Бовыкин подчеркивает то обстоятельство, что «стратегической задачей науки управления является создание такой модели трудовых отношений, которая, базируясь на эффективной системе оплаты труда, позволяла бы преодолевать особенности национального менталитета путем создания необходимой организационной культуры, открывая путь к реализации на практике принципов научного управления» [2].

Такое широкое многообразие подходов к пониманию сущности и содержания мотивации свидетельствует как о сложности, так одновременно и о существенной значимости для человека этого феномена, который системно и взаимосвязано определяет основные составляющие, стороны и аспекты его деятельности: направленность, интенсивность и социальность. В то же время эта деятельность и ее результаты должны приносить человеку глубокое внутреннее удовлетворение и выступать одной из его важнейших жизненных ценностей. Умение руководителя сформировать такое восприятие персоналом своей деятельности и осознание им ее общественной значимости выступает своеобразным «высшим пилотажем» управленческой компетентности и показателем его профессиональной зрелости.

Совершенно справедливо Г.П. Гагаринская считает, что потребности человека, согласованные с его мотивами, «вырастают» в мотивацию, которая выступает как «индивидуализированный механизм соотношения внешних и внутренних факторов, определяющих дальнейшее поведение. Процесс мотивации состоит в выборе наиболее значимых и актуальных в данной ситуации потребностей и интересов, которые могут стать мотивами поведения» [3].

Успешное выполнение руководителем мотивационных функций предполагает наличие у него как собственной (внутренней) мотивации, так и внешней, связанной с ожиданием одобрения со стороны персонала. Для обеспечения плодотворного взаимодействия этих мотиваций ему необходимо стремиться расширять мотивационную сферу и персонала, и собственную свою мотивационную сферу. А это требует знания им основных положений наиболее распространенных теорий трудовой мотивации. Сегодня известны множество таких теорий, которые принято подразделять на две категории: *содержательные* и *процессуальные*. Хотя в некоторых вопросах они и расходятся, однако не являются абсолютно взаимно исключающими.

Среди *содержательных теорий* трудовой мотивации наибольшее распространение получили *теория иерархии потребностей* А. Маслоу, *теория групп потребностей*

К. Альдерфера, *теория приобретенных потребностей* Д. МакКлеланда и *двухфакторная теория* Ф. Герцберга. Эти теории составили основу для разработки всех последующих теорий, а многие как формальные руководители-менеджеры, так и неформальные лидеры часто используют их положения в своей практической деятельности по мотивации персонала.

В *процессуальных теориях* трудовой мотивации центральной идеей выступает анализ того, как человек распределяет усилия для достижения своих разнообразных целей и как он выбирает конкретную линию поведения в той или иной ситуации. Таким образом, в соответствии с процессуальными теориями поведение человека определяется не только его потребностями, но также и ситуативными ожиданиями и прогнозируемыми последствиями выбранного типа и характера поведения. Основной из них является *теория ожиданий*, которую предложил В. Врум, считающий, что человек должен быть уверен в том, что выбранный им тип и характер поведения действительно приведет к удовлетворению его потребностей.

Роль лидера при использовании им положений данной теории для обеспечения желаемой мотивации персонала состоит в том, что он опирается на три следующие критически важные взаимосвязности:

- «затраты труда (усилия) – результаты» (З – Р);

- «результат – вознаграждение» (Р – В);

- валентность, то есть надежда на достаточную ценность вознаграждения и удовлетворение этим вознаграждением.

К процессуальной группе относятся также *теория справедливости*, которую предложил С. Адамс, *комплексная теория мотивации* Л. Портера и Э. Лоулера, *теория «X и Y»* Д. МакГрегора.

Мотивы непосредственно вытекают из интересов человека, которые, в свою очередь, тесно связаны с его потребностями. Именно эта связь (рис.) передает не только сущность мотивации, но и ее обусловленность сложной и противоречивой природой самого человека.

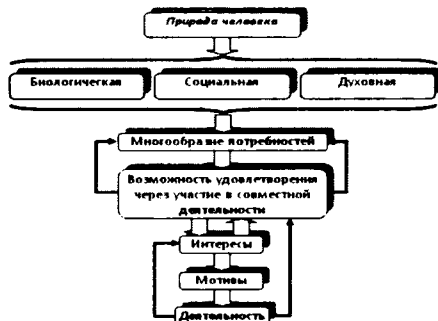


Рис. Взаимообусловленность мотивации природой человека

Основная сложность человеческой сущности состоит в противоречии между его биологической и социальной природой, между его физическими и физиологическими

потребностями, с одной стороны, и духовными, – с другой. Эти противоречия не находят своего полного разрешения даже с учетом того обстоятельства, что человек может удовлетворить их только посредством своего участия в совместной с другими людьми деятельности, в результате которой он вносит свой вклад в общественную копилку ценностей, из которой черпает их для удовлетворения своих потребностей.

С одной стороны, далеко не каждому нравится выполняемая им работа, а с другой – многие люди психологически устроены так, что хотели бы работать как можно меньше, а получать за свой труд (точнее, за участие в труде) как можно больше. Искусство руководителя и состоит в том, чтобы человек чувствовал удовлетворение от своей работы и был доволен размером и характером получаемого вознаграждения за ее выполнение.

Формы и методы мотивации могут быть самыми различными. Дейл Карнеги описывает такой исторический случай. Юлий Цезарь со своими легионерами переправился через Ла-Манш и высадился в Британии. Что он сделал, чтобы закрепить успех своей армии? Он поступил очень умно. Цезарь остановил своих солдат на меловых скалах Дувра. Посмотрев с высоты двухсот футов, они увидели языки пламени, пожирившие корабли, на которых они достигли Британии. Во враждебной стране, когда последнее звено, связывавшее их с континентом, было разбито, им оставалось только одно – двигаться вперед, завоевывать. И они сделали именно это [4].

Вообще же духовные интересы и моральные мотивы могут играть и играют важную роль в обеспечении качества выполнения персоналом своих производственных функций и заданий. Задача руководителя состоит в том, чтобы знать эти мотивы и интересы и по возможности согласовывать их с интересами организации, ее собственников и своими собственными. В этой связи В.И. Бовыкин специально отмечает, что «в целях достижения тождества интересов персонала и предпринимателя многие руководители стремятся удовлетворить жизненные потребности работников, для того, чтобы ничто не отвлекало последних от работы и у них оставалась только одна потребность – трудиться». Однако, как он подчеркивает, что «этот путь тупиковый – удовлетворение одних жизненно важных потребностей тотчас приводит к возникновению других, не менее важных и насущных, которые вновь начинают отвлекать работников от выполнения производственных заданий» [2].

Все это выступает свидетельством важности, чрезвычайной сложности и противоречивости проблем мотивации. И как в управлении вообще, здесь необходим творческий подход руководителя, который основан на знании основ теории и учете особенностей конкретного коллектива.

Литература

1. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
2. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 362 с.
3. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности // Вестник ГУУ. – 2000. – № 1. – С. 56-68.
4. Карнеги Д. Язык убеждения. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – 288 с. – (Серия «Психологический бестселлер»).