

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108.2

О.В. Кожевина,
Е.Е. Крук

МОТИВАЦИЯ КАК КЛЮЧЕВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Введение

В современных динамично изменяющихся условиях управление организацией представляется достаточно сложным в процессном плане и многофакторным – в содержательном. Успешность работы организации является производением способностей и мотивации ее сотрудников, в том числе и административных. Не секрет, что пассивность и равнодушные персонала не в последнюю очередь связаны с недостаточной психологической компетентностью самих руководителей, недооценивающих важности мотивирования подчиненных, а главное –

практически не владеющих приемами мотивирования. Действительно, общение с управленцами разных уровней показывает, что компетенция «мотивирование» оказывается у них одной из наименее развитых. Простой вопрос: «Как Вы мотивируете своих сотрудников?», – ставит в тупик значительное число руководителей. Ответы в большинстве случаев незатейливы и, как правило, сводятся к рассуждениям о пакете прямых и косвенных выплат [1]. На примере данных таблицы 1 можно проанализировать, какие факторы в большей степени влияют на лояльность сотрудников.

Таблица 1

Факторы, влияющие на лояльность сотрудников

Россия (место)	Фактор	США (место)
1	Материальное вознаграждение	4
2	Интересная работа	1
3	Карьерные перспективы	2
4	Перспективы профессионального роста	8
5	Репутация компании	10
6	Психологическая атмосфера в коллективе	7
7	Условия работы	5
8	Корпоративная культура	9
9	Личность начальника	3
10	Поведение начальника	6

Материалы и методы

В западном менеджменте «мотивирование подчиненных» выступает ключевой управленческой компетенцией. В той или иной формулировке она непременно входит в корпоративные модели компетенций (т.е. приоритетные стандарты управленческого поведения, которые должны демонстрировать менеджеры) ведущих мировых компаний. На основе учета базовых факторов рабочей мотивации (т.е. конкретных стимулов эффективной работы) корпорации проводят систематические мониторинги «мотивационного фона». Подобные мониторинги являются непременной составляющей процедур employee survey (опросов персонала), проводимых по указанию и для высшего корпоративного руководства. Если результаты подобных замеров оказываются настояжывающими, высший уровень управления оперативно предпринимает необходимые меры.

«Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание», – пишет Твайла Делл. (Из книги "Честные трудовые дни" - Twyla Dell, "Honest Days Work", 1988).

Экспериментальная часть

Нашей целью является пригодное к употреблению знание. Мы разыскиваем идеи, достаточно мощные, чтобы ухватить тонкость и сложность жизни организаций, и все же достаточно простые, чтобы быть полезными.

(Ли. Дж. Болмен, Терренс Е. Дил «Рефрейминг организаций»)

Одним из современных методов управления организационными изменениями с включением основ психологии является рефрейминг. Рефрейминг, если перевести дословно, это что-либо «вставить в новую рамку (ту же картину)»; «вставить в ту же рамку (новую картину)»; «заново приспособить»; «по новому формировать». Компания – живой организм, и она развивается с каждым годом, на нее оказывают влияние изменения в бизнес-процессах, маркетинге,

продажах, стратегии, финансовом управлении, мотивировании. На рисунке отражена схема влияния личности на психологические характеристики организации.

На разных этапах своего пути бизнес зависит от различных факторов, и только один фактор остается неизменным – это люди. Безусловно, это признается всеми руководителями, но видеть за людьми структуру или за структурой людей нелегко. Человек – мера всех вещей, а организация – способ перераспределения и размещения ресурсов. Организация служит для достижения определенных целей, которые достигаются посредством людей, из которых она состоит. Стратегия задает направление развития организации и человека в ней, структура распределяет власть внутри организации, корпоративная культура наполняет деятельность смыслом. При правильном подходе со стороны компании ко всем организационным параметрам, учете способностей, интеллектуально-эмоциональных составляющих и лидерского потенциала человек превращается в самомотивирующуюся систему.

Практика позитивной мотивации должна содействовать улучшению показателей деятельности организации, качества и обслуживания, а также помочь работникам:

- добиваться поставленных целей;
- получать хорошие возможности карьерного роста;
- адаптироваться к происходящим переменам;
- сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности;
- профессионально развиваться и помогать в этом другим.

Если персонал позитивно мотивирован, это хорошо во всех отношениях. Однако на пути к формированию мотивации у работников существует множество препятствий, к которым можно отнести недостаточно квалифицированных или равнодушных руководителей, плохие помещения, устаревшее оборудование. Нельзя не упомянуть и об установках, с которыми весьма нелегко бороться, например:

«Мы не получаем дополнительную плату за усиленную работу»;

«Мы всегда действовали таким образом»;

«Наше начальство ничего не смыслит в том, что мы делаем»;

«В моей должностной инструкции об этом ни слова не сказано»;

«Я буду делать ровно столько, сколько нужно, чтобы меня не уволили».

Для преодоления подобных стереотипов существуют рекомендации, выработанные практиками [1, 2].

1. Читайте классиков. Начните со справочников, чтобы понять основные тезисы. Это окажет вам неоценимую помощь при формировании в коллекти-

ве благоприятного климата, предполагающего честность, открытость и доверие.

2. Что мотивирует вас? Определите, какие факторы важны для вас в вашей рабочей жизни и как они взаимодействуют друг с другом.

3. Узнайте, каковы ожидания ваших коллег. Люди могут желать повышения статуса, роста зарплаты, улучшения условий труда и гибкой системы льгот. В ходе совещаний, анкетирования или неформальных бесед вам следует выяснить, какова в действительности мотивация ваших сотрудников.

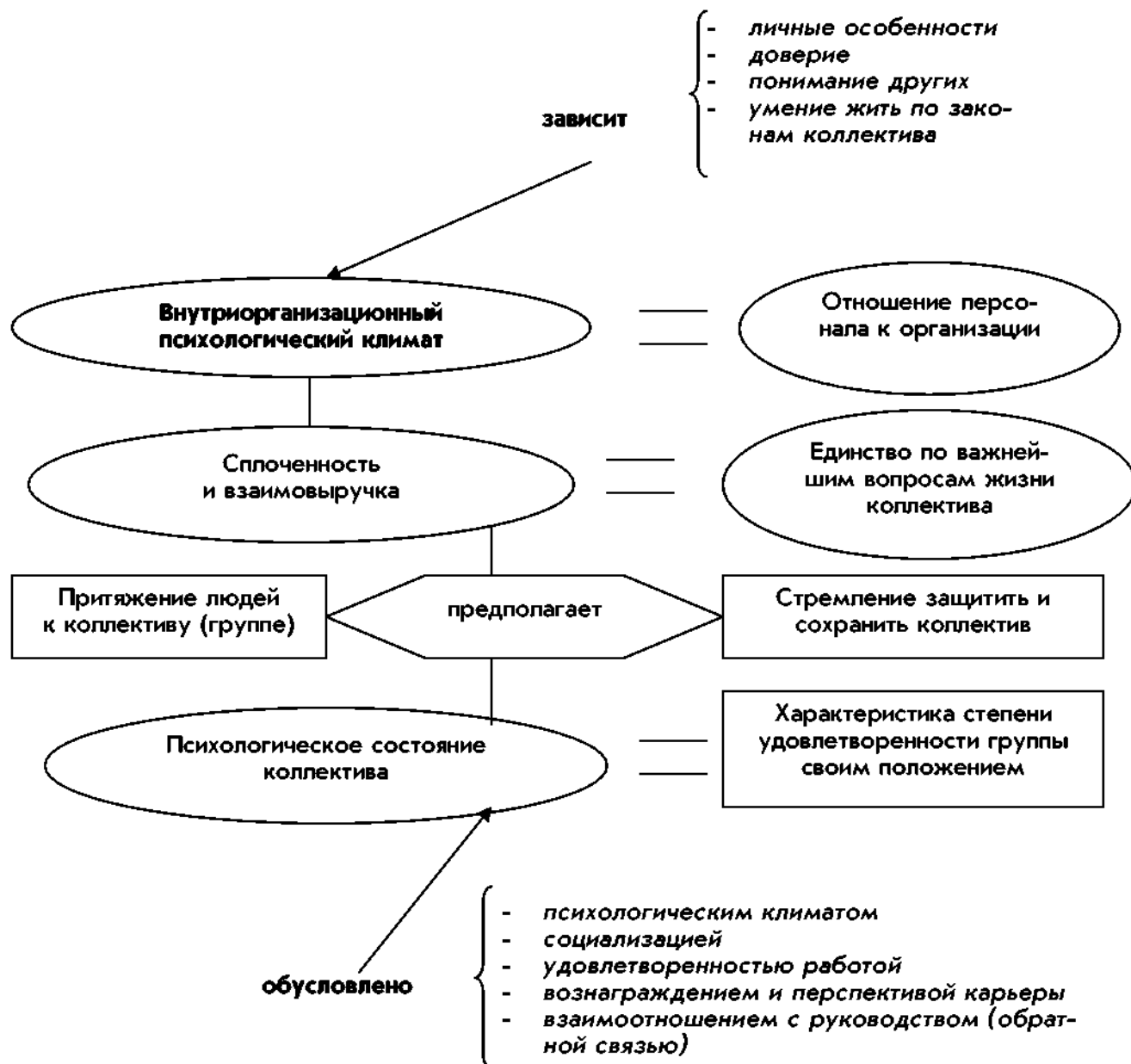


Рис. Психологические характеристики организации

4. Цените чужой труд. Постарайтесь каждый день делать хотя бы по одному комплименту сотруднику, хорошо выполняющему свою работу. Удостоверьтесь, что проявленный вами интерес воспринимается как искренний.

5. Ликвидируйте факторы снижения мотивации. Если вы обеспокоены существованием проблемы, пытаетесь разобраться и изменить ситуацию, одно это может положительно сказаться на мотивации ваших подчиненных.

6. Помогайте своим сотрудникам. Практика формирования мотивации и взаимоотношений часто оказывается под угрозой, поскольку сотрудники не чувствуют, что получают адекватную поддержку со стороны руководства компании.

7. Будьте осторожны с денежным поощрением. Многие люди говорят, что работают ради денег. Также многие утверждают, что стимулом для них являются льготы. На самом же деле деньги находятся в нижней части иерархии мотивов, хотя современные исследования считают данное утверждение спорным, предполагая что «личный интерес движет прогрессом, а соответственно, и мотивацией к лучшему труду» [3].

8. Принимайте обдуманные решения. Проведя консультации со своими сотрудниками и представителями профсоюзов, постарайтесь усовершенствовать кадровую политику вашей фирмы. Запланируйте комплекс мероприятий, предусматривающий гибкую систему требований, вознаграждений, возможности продвижения по службе, обучения и повышения квалификации, а также социальной помощи.

9. Управляйте переменами. Принять кадровую политику и воплотить ее в жизнь – две разные вещи. Члены коллектива слабо мотивированы? Не исключено, что следует внести коррективы в стиль корпоративного управления. Человеку свойственно сопротивляться переменам, даже если последние сулят определенные преимущества. Способ подачи информации об изменениях сам по себе может в ту или иную сторону изменить уровень мотивации сотрудников, равно как и стать ключом к успеху или неудаче. Если вы:

✓ *информируете* – произносите монолог или даете инструкции – вы вы-

носите за скобки надежды, опасения и ожидания вашего персонала;

✓ *сообщаете и продаете* – пытаетесь убедить людей – ваши наиболее веские доводы не будут иметь силу в долгосрочной перспективе, если не было организовано обсуждение вопроса;

✓ *консультируете* – сотрудники придут к выводу, что вы заранее определились со своим мнением;

✓ *ищете соучастия* – обсуждая проблему и принимая решение совместно с теми, кто должен на практике осуществить перемены – вы можете рассчитывать на то, что работники не только согласятся с решением и пойдут на определенный компромисс, но и возьмут на себя определенные обязательства и ответственность.

10. Определите стиль обучения своих подчиненных. Чтобы выжить в изменяющемся мире, необходимо учиться. Питер Хани и Алан Мамфорд выделяют четыре основных стиля приобретения новых знаний и повышения мастерства (Peter Honey, Alan Mumford, *Manual of Learning Styles*, 2002):

1) *активисты*: с удовольствием приобретают новый опыт, решают новые проблемы, получают новые возможности. Они не любят плестись в хвосте, наблюдать и сохранять беспристрастность;

2) *теоретики*: комфортно работают с концепциями и теориями. Не любят бросаться с головой в омут, если нет ясной цели или причины;

3) *отражатели*: любят все продумать тщательно и без спешки. Чувствуют дискомфорт в ситуациях, когда приходится переключаться от одного к другому;

4) *прагматики*: этим людям необходима взаимосвязь между теорией и практикой. Они учатся лучше всего, когда есть возможность проверить все на деле.

Каждый из нас практикует свой стиль обучения, поэтому стимулирующие мероприятия и предложения будут наиболее эффективны в том случае, если их разработчики учитывают индивидуальность сотрудников.

11. Обеспечьте обратную связь. Обратная связь – один из наиболее важных элементов процесса мотивации. Не держите свой персонал в неведении о

вашем мнении относительно их карьерного роста, продвижения и достижений. Однако свои комментарии выдавайте осторожно, принимая во внимание последующие шаги или будущие задачи.

Верьте, что коллектив будет работать на 25% лучше, чем вы ожидаете.

Объектом ваших усилий может стать любой человек, ибо любого можно подвергнуть мотивирующему воздействию, и это можете сделать вы. В организации мотивация начинается с руководителя высшего звена управления. Самомотивация – весьма важный процесс, но, несмотря на то, что она в чем-то совпадает с мотивацией других, ее лучше всего рассматривать отдельно, вместе с другими навыками самосовершенствования, например, самоутверждение [4]. Авторы существующих теорий мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКелланд, Врум и др.) дают нам инструменты для понимания самих себя и собственных мотивов, а также позволяют человеку самостоятельно наблюдать за динамикой своих потребностей и целей в течение ряда лет. Над данной проблематикой работают и наши современники: Райнхард Шренгер («Мифы мотивации»), Адриаан Бекман («Самоменеджмент»), Клаус Кобьёлл («Мотивация в стиле экшн») и многие другие. Не отрицая предшественников, наши современники еще больше внимания сосредоточили на эмоциональной составляющей работы и важности не только со стороны организации уделять внимание мотивам сотрудников, но и необходимости каждому человеку осознанно управлять своей мотивацией, относиться внимательно к своему эмоциональному настроению, контролировать и поддерживать его в тонусе. Самомотивация пронизывает все уровни управления.

Однако, кроме самомотивации, как было сказано выше, необходимо учитывать мотивы, движущие работниками организации. Заметим, что на разных уровнях управления и мотивация должна учитывать индивидуальные мотивы руководителей и сотрудников организации. На данном уровне важно учитывать факторы мотивации (потребности, мотивы, системы ожидания, ценностные установки, внешние условия и стимулы и др.) каждого уровня управления. Услов-

но их можно разделить на «высшие», «средние» и «базисные». В реальной жизни это, конечно же, не четко разделенные классы, а некий континуум. Высшее звено управления (топ-менеджеры), скорее всего, достигнув определенных высот, нуждаются в удовлетворении более «высоких» потребностей. Руководители среднего звена управления (заместители руководителей, финансовые директора, производственные управляющие и т.д.), скорее всего, нуждаются в удовлетворении «средних» потребностей и мотивов. Низовое звено управления (бригадиры, начальники смены и др.), соответственно, нуждаются в удовлетворении «базисной» группы потребностей. Опираясь на исследования знаменитого американского психолога Абрахама Маслоу, предложившего иерархическую классификацию потребностей человека [5], с учетом современных исследований [6] можно представить вышеназванные группы следующим образом:

Базисная группа:

- ✓ потребности в безопасности (для кого-то она может выступать в форме потребности в стабильности);
- ✓ потребность в контроле (уверенность, что твои действия могут что-то изменить в конкретной ситуации, что ты в определенной мере владеешь обстоятельствами, а не они тобой);
- ✓ аффилиативные потребности (потребности в контакте, принадлежности к себе подобным);
- ✓ потребность в принятии (у взрослого человека – со стороны значимых людей);
- ✓ потребность во власти – в качестве базисной она характерна для определенного типа людей.

Средняя (основная) группа:

- ✓ потребность в физическом и эмоциональном комфорте;
- ✓ потребность в общении;
- ✓ потребность в уважении и самоуважении, позитивной оценке со стороны значимых других и позитивной самооценке;
- ✓ потребность в идентичности (четкость в ответе – пусть в чувствах и ощущениях, а не в словах – на вопрос: «Кто Я?»);

✓ потребность принадлежать к определенной социальной группе (идентифицироваться с ней) и занимать в ней достойное положение;

✓ мотивация достижений («я должен достигать в деятельности все более высоких результатов, иначе моя самооценка снизится»);

✓ потребность в риске;

✓ ценностная мотивация (потребность реализовать в деятельности свою систему ценностей или в том, чтобы собственная деятельность не противоречила этим ценностям).

Высшая группа:

✓ потребность в творчестве;

✓ потребность в самореализации и личностном росте;

✓ экзистенциальные потребности (для «производственных» моментов из этой группы наиболее важной является потребность в осмыслении существования и собственной деятельности).

Выводы

Можно отметить, что в какой-то момент каждый из этих уровней занимает доминирующее положение в восприятии индивидуума. Искусство управления состоит в том, чтобы заметить переход от базисных потребностей к основной группе и далее – к высшим потребностям. Данному процессу способствуют

самоорганизация, самомотивация персонала и мотивация со стороны вышестоящего руководителя.

Библиографический список

1. Как заставить сотрудников «гореть» на работе? // Электронный бюллетень «Навигатор. Бизнес-образование: Новости, проблемы, решения». 2007.

2. Сидоренко Е. Мотивационный менеджмент / Е. Сидоренко // Топ-менеджер. 2002. № 22.

3. Вересов Н.Н. Мотивационная гигиена / Н.Н. Вересов // www.elitarium.ru.

4. Суворова Е. Самомотивация / Е. Суворова // www.suvorova.biz.

5. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. СПб., 1999. С. 77-105.

6. Хлюнева М.В. Пирамида Маслоу плюс, или Когда бесспорное стало сомнительным / М.В. Хлюнева, А.А. Звезденков, В.Н. Верхоглазенко // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5.

7. Крук Е.Е. Возможности для создания мотивационных программ менеджеров высшего звена / Е.Е. Крук // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы: сб. науч. ст. Барнаул, 2006. С. 344-350.



УДК 657:631.11:636.5

Ю.В. Кашинская,
Л.И. Киркеева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПТИЦЕВОДСТВА

Введение

На современном этапе развития отечественного птицеводства все острее осуществляется необходимость в освоении форм и методов управления, адекватного рынку, что во многом определяет состояние экономики и конъюнктурную ситуацию в стране. Это особенно относится к птицеводческим предприятиям, осуществляющим поставки

мяса птиц и яиц в больших объемах в торговую сеть для населения [1].

В процессе управления производственным предприятием перерабатываются многочисленные потоки разнообразной информации в виде сведений и сообщений об операциях, действиях и процессах производства, отражающих изменения состояний системы в соответствии с ее сложностью и структур-