

**Чекмарев О.П. Мотивация руководителя как фактор повышения эффективности работы подразделения//Известия Санкт-Петербургского Государственного Аграрного Университета. - СПб.: СПбГАУ, №14, 2009, с.133-137 (журнал рекомендованный ВАК)**

Электронная версия материала скачана с сайта: <http://motivtrud.ru> и предназначена только для индивидуального ознакомления, после чего файл должен быть удален. При заимствовании материалов ссылка на первоисточник и сайт обязательны.

## **МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

Управление человеческими ресурсами, мотивация, руководитель, личные издержки, эффективность труда

Менеджмент организации в современных условиях играет одну из ключевых ролей при принятии решений в области повышения эффективности работы фирм и их подразделений. От его компетентности, активности и инициативы, умения организовать экономические процессы зависит результат деятельности предприятий и учреждений всех форм собственности.

Множественность выполняемых функций и задач, стоящих перед руководителем подразделения ставит вопрос о необходимости соответствующей мотивации его работы. Понятно, что мотивация менеджера должна быть направлена на достижение основной цели подразделения – повышение эффективности его работы с точки зрения решения задач, определенных спектром функций и ответственности которыми оно наделено высшим руководством.

Несмотря на наличие достаточно большого числа работ, посвященных мотивации труда, исследованиям мотивации труда менеджеров уделялось достаточно слабое внимание в научной литературе. В основном акцент делался либо на стили управления, либо на качества, необходимые лидеру [2, С. 50-53; 3; 5, С. 10-18; 6; 7]. В книгах по управлению человеческими ресурсами присутствуют замечания об особенностях материального стимулирования директоров и высшего менеджмента компании [1, С. 610-616]. Однако развернутой модели мотивации менеджеров и здесь не описывается, хотя М. Армстронг и отмечает, что одна из отличительных черт деятельности в области управления человеческими ресурсами – нацеленность на руководящих работников [1, С. 34].

В работе В.В. Щербины представляется модель, позволяющая оценивать кандидатов на должность линейных менеджеров исходя из их соответствия критериальным оценкам наиболее успешных реально работающих менеджеров [8. С. 495-508]. Подобный подход как представляется с позиций концепции личных издержек, не совсем корректен.

Во-первых, в результате его применения, усредненные характерологические особенности реальных руководителей должны сравниваться с чертами конкретного претендента, что хотя и имеет определенный смысл, но по сути мешает оценивать реальные возможности конкретного претендента под давлением идеи об «идеальном» руководителе. Работы психологов уже давно доказали, что одного и того же результата при сходном уровне производительности люди могут добиваться различными путями исходя из своих индивидуальных особенностей. Поэтому, говоря об «идеале» можно определить лишь наиболее общие требования к его личности.

Во-вторых, отмеченный недостаток сужает поле потенциального выбора кандидатов, что представляет собой достаточно серьезную проблему в условиях дефицита трудовых ресурсов.

В-третьих, в зависимости от ситуации «идеальные» черты руководителя могут меняться. Идеальный руководитель в кризисные времена должен обладать несколько иным набором качеств, чем руководитель управляющий в стабильной обстановке или в условиях развития. А это предъявляет к рассматриваемой методике оценки дополнительные требования по актуальности, что еще более усложняет ее использование. А если добавить сюда и то, что руководителями оцениваемого менеджера могут быть совершенно различные люди, то вероятность правильного выбора уменьшается многократно.

Как представляется более целесообразно рассматривать потенциальную эффективность менеджера с точки зрения значимости для него тех или иных ограничений, то есть уровня целесообразных для него личных издержек [см. 9]. Уровень ограничений, испытываемых руководителем подразделения, достаточно легко поддается анализу, так же как и уровень желательных личных издер-

жек. Поэтому методика, основанная на учете динамики личных издержек, позволяет решать задачу повышения эффективности в конкретных условиях хозяйственной деятельности. Таким образом, цель данной статьи – определение оптимальных условий мотивации руководителей подразделения к деятельности по повышению эффективности работы вверенного ему подразделения.

С точки зрения концепции личных издержек максимального результата в данной области менеджер может достигнуть в случае, если соблюдаются следующие соотношения уровней его личных издержек и целевых функций:

1. Менеджер должен обладать высоким уровнем желания снизить издержки самореализации в сфере обеспечения высокой эффективности работы подразделения (они должны быть высокозначимы для него). Другими словами, цель эффективности работы подразделения должна принадлежать к терминальным ценностям менеджера. Именно через достижение данной цели он может достигнуть более высокого уровня своей самореализации. Формирование и использование мотивации достижения в области эффективного функционирования подразделения является одной из основных задач высшего менеджмента организации.

2. Руководством организации предоставлены максимально широкие возможности снижения личных издержек-подцелей (личные издержки, снижение которых обеспечивает достижение конечной цели деятельности) таких как свобода в принятии менеджером своих решений, возможность распоряжения ресурсами, выделенными подразделению.

3. Менеджер должен обладать относительно низкой значимостью тех личных издержек, уровень которых необходимо повысить, чтобы иметь возможность снизить отмеченные в первом пункте издержки самореализации. Прежде всего, это относится к низкой значимости издержек достижения результата и неустроенности. Упомянутые издержки могут иметь низкую значимость для человека не только исходя из того, что они находятся не на первых ролях в системе его ценностей (потери удовлетворенности от их роста для человека не существенны). Важными факторами, определяющие отношение к

данным издержкам является уровень компетентности менеджера и уровень проявления этих затрат, для достижения значимых результатов.

4. Подчиненные в целом одобряют методы и формы действий, используемых менеджером, при достижении целей подразделения.

5. В большинстве случаев подкреплением эффективной работы менеджера должно являться сокращение его личных материальных издержек связанное с достигаемыми результатами.

С учетом требований к уровню других параметров компетенции менеджера (знания, умения, опыт, коммуникативные способности) можно считать эти условия оптимальными для достижения максимально возможной эффективности работы подразделения. При этом, стоит подчеркнуть, что отмеченные требования должны соблюдаться одновременно. Отход хотя бы от одного из них может нивелировать весь положительный результат от влияния других. Так, если эффективное руководство не является самоцелью для менеджера, т.е. объектом самореализации, то высшему руководству организации приходится уделить пристальное внимание контролю за деятельностью менеджера. А если менеджеру не хватает компетенции или принимаемые им решения вызывают недовольство у персонала, то говорить о предоставлении ему свободы действий со стороны управляющих фирмой становится преждевременным.

Ясно, что в реальной деятельности, мотивация руководителя подразделения к эффективной с позиции руководства организации работе ослабляется под воздействием различных факторов. Эти факторы негативного воздействия могут быть разделены на четыре группы (рис. 1).

Объективные условия функционирования подразделения представляют собой его ресурсное обеспечение в самом широком смысле этого слова, а также особенности воздействия внешнего окружения организации (среда прямого и косвенного действия). Отмеченные условия задают рамки или напротив создают возможности для изменения эффективности работы подразделения в ту или иную сторону. Данный фактор является, пожалуй, одним из наиболее излюбленных и исследуемых со стороны специалистов в области менеджмента. Од-

нако исследуя данные факторы, ученые редко обращают внимание на то, что они оказывают различное влияние на результаты принятия тех или иных решений в зависимости от личностных особенностей менеджера. Данная проблема основана на отсутствии в экономическом анализе методологии формирования целей деятельности. Чаще всего предполагается, что одно и то же внешнее ограничение должно приводить к сходной ответной реакции со стороны воспринимающего их субъекта. Исключения из этого правила лишь изредка описываются в научной литературе (например, в теории справедливости Стейси Адамса отмечается возможность различной реакции человека на проявление по отношению к нему несправедливости). Вместе с тем, различная реакция менеджеров на изменение внешних ограничений является скорее нормой, нежели исключением. Например, при возникновении кризисной ситуации в подразделении, одни менеджеры начинают активно собирать информацию, пытаться вникнуть в ситуацию, другие действуют интуитивно и лишь после принятия первичных решений начинают анализировать их результаты. Третьи обращаются к начальству и стремятся получить от них совет или поддержку при формировании своих решений.

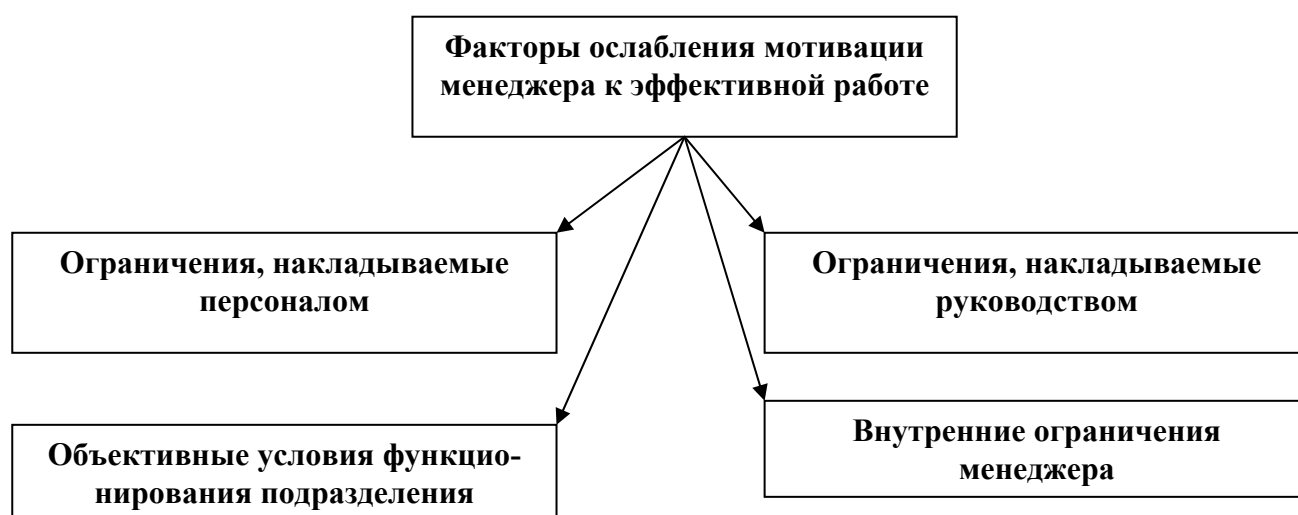


Рис. 1. Факторы ослабления мотивации менеджера к эффективной работе

Мотивационный профиль подчиненных, и уровень их компетенции так же способен создать ограничения на возможности достижения задач, поставленных подразделению. К подобным ограничениям можно отнести недостаточную квалификацию персонала, отсутствие мотивации, несоответствие запросов работников их потенциалу или возможностям создания соответствующих условий труда в рамках подразделения. Часто, менеджеры натываются на ограниченность возможностей проведения гибкой политики при управлении мотивацией персонала в связи с достаточно жесткой регламентацией методов подобных действий со стороны руководства организации. Общие нормы, принятые в фирме не позволяют подойти индивидуально к мотивации отдельных категорий работников. Например, согласно исследованиям С. Кларка было обнаружено, что на российских предприятиях 19% работников получают премию в качестве фиксированной прибавки к окладу, а индивидуальное поощрение работников используется лишь в отношении 21% опрошенных работников [4].

Таким образом, вышестоящее руководство менеджера так же способно оказать негативное воздействие на его мотивацию. Отсутствие четко выраженной цели деятельности и ожидаемых конечных результатов или постоянное их изменение во времени, излишний уровень личных издержек, передача ответственности без полномочий – лишь короткий список подобных воздействий.

Однако, даже если руководители менеджера не создают препятствий в его работе, то это еще не означает, что последний будет стремиться к повышению результативности деятельности подразделения. Специфика труда менеджеров, особенно функциональных, а так же некоторые мотивационные аспекты вышестоящих руководителей создают основу для ослабления контроля над ними, а следовательно и возможностей преследования менеджерами личных интересов. Эти вопросы достаточно хорошо описываются теорией «принципал-агента».

Кроме того, сам мотивационный профиль менеджера может осложнять процесс повышения эффективности работы подчиненных. Центральными проблемами при этом будет определение приоритетов отдельных сторон деятель-

ности менеджера в системе его ценностей. С этой точки зрения внутренние ограничения к эффективной работе будут сводиться к следующему.

1. Руководство подразделением не рассматривается менеджером в качестве деятельности, направленной на его самореализацию, а является подцелью для достижения других целевых функций, например ради снижения личных материальных издержек или повышения собственного общественного статуса, через получение возможности управлять людьми. В данном случае, задача менеджера сводится скорее к занятию должности, чем к эффективной работе, что ослабляет его мотивацию к эффективному руководству. Еще одна негативная целевая функция, связанная с мотивацией менеджера к получению должности руководителя подразделения может быть представлена как снижение интенсивности и инициативности в деятельности. Типичным выражением, иллюстрирующим подобные цели, может быть следующее: «Чем выше ранг руководителя, тем меньше требуется работать самому и больше можно взваливать на подчиненных». Чаще всего подобная мотивация возникает в достаточно крупных организациях, где проблемы асимметрии информации резко осложняют эффективный контроль за деятельностью руководителей подразделений.

Если менеджер имеет описанные мотиваторы, то единственной возможностью высшего руководства организации повысить эффективность его работы состоит в достаточно жестком и регулярном контроле за итогами работы менеджера. При этом необходимо связывать возможность достижения его целей с результатами работы подразделения. Наиболее просто здесь связать результаты работы подразделения и целевую функцию менеджера в снижении личных материальных издержек. При существовании подобной связи, а также при обеспечении ограничения использования менеджером нелегитимных способов повышения собственных доходов (получение «откатов», например) высшее руководство может получить достаточно эффективного начальника подразделения.

2. В целом негативно сказывается на результативности работы менеджера и обладание им повышенной значимостью издержек достижения результата и издержек неустроенности. Разноплановый характер работы менеджера и возни-



кающие непредвиденные ситуации создают необходимость для проявления указанных групп личных издержек на достаточно большом уровне. Так высокая значимость издержек инициативности и неопределенности при достаточно низкой значимости ограничений в возможностях самореализации на рабочем месте может крайне негативно сказаться на возможностях развития подразделения. Низкий желаемый уровень интенсивности труда приводит как правило к невозможности комплексного управления подчиненными и процессами. В результате менеджер начинает напоминать пожарника, который проявляет активность только в случае возникновения ситуаций, требующих немедленного реагирования. Менеджер сосредотачивается на текущей деятельности, функции планирования, прогнозирования и мониторинга ситуации в подразделении выражаются в слабой степени. Кроме того вполне вероятен сценарий передачи функций менеджера отдельным сотрудникам подразделения, перегрузка работой подчиненного персонала и авральный характер труда. Хотя нужно отметить, что в ряде случаев, при определенном попустительстве со стороны руководства или когда топ-менеджмент требует строгого исполнения даваемых им заданий, в ранге менеджера может достаточно эффективно (с точки зрения его руководителя) работать человек обладающий низкой инициативностью или обладающий стремлением к снижению ответственности, повышению определенности решаемых задач.

3. Высокая значимость для менеджера издержек взаимопонимания в коллективе может приводить как к положительным, так и к отрицательным эффектам. С одной стороны, для понижения этих затрат менеджеру будет стремиться поддерживать в рамках подразделения атмосферу справедливости, что может положительно сказаться на эффективности работы. Однако возможен и переход менеджера к тотальному патернализму менеджером интересов своих работников. В таком случае менеджер завоевывает социальный статус и доверие коллектива, ставя себя в оппозицию руководству организации, защищая интересы работников и стараясь создать им наиболее благоприятные условия труда. В данном случае может возникать снижение эффективности в связи с несбалан-

сированным использованием менеджером компенсационных механизмов в мотивации подчиненных (дает работникам больше, чем они готовы предоставить) и снижением возможностей применения к ним санкций.

4. Свободный график работы является привилегией достаточно большого количества менеджеров среднего звена. Нельзя сказать, что высокая значимость для человека издержек ограничения свободного времени является негативным фактором, если на фоне этого, человек проявляет склонность к интенсивной работе, а в руководимом коллективе развиты возможности к самоорганизации и автономной работе. Однако если данные условия отсутствуют, то эффективность труда менеджера будет находиться в прямой зависимости от времени нахождения на работе. Исходя из этого, если менеджер неохотно передает работникам полномочия, ориентируется на контроль процесса, а не результата и (или) не отличается от других руководителей повышенным уровнем активности, то возможности увеличения свободного от работы времени менеджера должны ограничиваться высшим руководством.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности подразделений организации требуется значительное внимание уделять соответствию между задачами стоящими перед ними и мотивацией менеджеров. Действие негативных факторов, воздействующих на мотивацию менеджеров приводит к усложнению процесса управления и контроля за ними, способствуют искажению целевой направленности деятельности подразделений. В связи с многоаспектностью проблемы максимальной эффективности работы менеджеров, достижение идеальной модели их мотивации является скорее исключением, чем реализуемой на практике нормой. Основной задачей высшего руководства является создание максимально благоприятных условий, для создания у менеджеров мотивации достижения в отношении эффективной работы вверенных им подразделений.

## Литература

1. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008. – 832с.
2. **Глухов В.В.** Менеджмент. – СПб.: Изд. «Лань», 2002. – 528 с.
3. **Егоршин А.П.** Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003.
4. **Кларк С.** Новые формы трудового договора и гибкость труда в России // Вопросы экономики, №11, 1999
5. **Современное управление энциклопедический справочник Т.1.** / Под ред. Мильнера Б.З., Карпухина Д.Н. – М.: Издатцентр. – 584 с. С. 10-18
6. **Травин В.В., Дятлов В.А.** Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
7. **Управление персоналом: Учебник для вузов** /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
8. **Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование** / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004
9. **Чекмарев О.П.** Теоретические основы концепции личных издержек. – СПб.: Изд. Политех. Ун-та, 2008. – 184с.

### О.П. Чекмарев

#### **Мотивация руководителя как фактор повышения эффективности работы подразделения**

Предметом изучения настоящей статьи является определение условий оптимальной мотивации менеджера к эффективной работе. Сформирована модель оптимальной мотивации руководителя подразделения. Раскрыт комплекс факторов, ограничивающих возможности работы менеджера с максимальной эффективностью. Вскрыта необходимость учета системы ценностей менеджера при построении оптимальной системы его мотивации.

### О.Р. Chekmarev

#### **Motivation of the head as the factor of increase of an overall performance of division**

Subject of studying of present article is definition of conditions of optimum motivation of the manager to effective work. The model of optimum motivation of the head of division is generated. The complex of the factors limiting possibilities of work of the manager with peak efficiency is opened.

Necessity of the account of system of values of the manager is opened at construction of optimum system of its motivation.