

*Наталья Ершова*²⁵
Natalia Ershova

АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННО-ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВОК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В СТРУКТУРЕ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ANALYSIS OF MANAGEMENT PERSONNEL' INCENTIVES WITHIN EFFECTIVE MANAGERIAL DECISION

Аннотация. В современном бизнесе мотивационно-ценностные установки управленческого персонала выступает важным условием успешной работы фирмы, принятия эффективных управленческих решений, фундаментом динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности. В рамках исследования была изучена внутренняя управленческая ценностно-ориентированная политика компаний, связанная с процедурой принятия решений; критерии успешного решения, мотивы реализации менеджерами ценностных ориентаций; влияние корпоративной культуры на систему социальных ценностей.

Ключевые слова: концепция управления по ценностям, система социальных ценностей, организационная культура, социально-ориентированные эффективные управленческие решения. оптимизации управленческих решений.

Abstract. In modern business, in order to be successful and make effective management decisions, a firm needs to have incentives for management personnel in place. These incentives lie in the base of the firm's dynamic growth and act as a sort of guarantee of the firm's aspiration to increase its' efficiency. Our research has focused on the following: internal managerial quality oriented policy of companies which is related to the decision making process; criteria of successful decision making, motives of managerial implementation of valuable orientations; influence of the corporate culture on the system of social values.

Key words: the value management concept, system of social values, organizational culture, socially oriented effective management decisions, optimizations of management decisions.

Ссылка на статью: Ершова Н. А. Анализ мотивационно-ценностных установок управленческого персонала в структуре принятия эффективных управленческих решений // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2016. №4(8). С. 25- 30. – Библиогр.: с. 30 (13 назв.).

Российское общество в условиях глобализации и перехода в постиндустриальную фазу развития, приобретает ряд особенностей, таких как динамичность и ориентация на опыт более развитых западных стран. серьезная «проверка» и трансформация сложившихся стереотипов трудового поведения происходит в результате этих процессов. Данные процессы, в первую очередь, затрагивают руководителей, ответственных за успешное функционирование вверенных им организаций, их мотивационно-ценностную сферу.

Исследования процесса принятия управленческих решений, становятся актуальными, как системы организационных взаимодействий, а также особенностей и роли ценностных ориентации менеджеров в структуре данных процессов. Эти новые исследования помогут теоретикам и практикам менеджмента выйти на иной уровень осознания и разрешения существующих в современных организациях проблем, и в целом – более целенаправленного влияния на эффективность управленческой деятельности.

Ценностные ориентации (от франц. orientation – установка):

1) идеологические, политические, моральные, эстетические и другие основания оценок субъектом окружающей действительности и ориентации в ней; 2) способ дифференциации объектов индивидом по их значимости.

Ценностные ориентации формируются при усвоении социального опыта и обнаруживаются в целях, идеалах, убеждениях, интересах и других проявлениях личности. В структуре человеческой деятельности ценностные ориентации тесно связаны с познавательными и волевыми ее сторонами. Главную роль в регуляции социального поведения человека играют ценностные ориентации.

Существуют разные подходы к изучению ценностных ориентаций менеджеров: посредством исследования особенностей организационной культуры, описания особенностей личности и профессиональных умений менеджеров и предпри-

²⁵ **Яковлев Игорь Геннадьевич** – канд. экон. наук, доцент, преподаватель кафедры Менеджмента. Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). Москва, Россия. Email: nataly_ershova@mail.ru.

Ershova Natalia A. – Ph.D. in Economics, associate professor, Lecturer of the Management department of Moscow international higher business school MIRBIS. Moscow, Russia..



нимателей, анализа особенностей социальной идентичности и профессионального опыта менеджеров [1], и т. д. В научной литературе имеются попытки обосновать динамику ценностных ориентации менеджеров в зависимости от опыта управления и степени «зрелости» бизнеса, жизненного цикла организации [2], а также карьерного роста менеджера [3] и т. д. Но в целом, особенности ценностных ориентации менеджеров, а также их роль в структуре механизмов принятия управленческих решений не являются в должной мере исследованными.

Мотивационно-ценностные установки управленческого персонала также оказывают влияние на типы механизмов принятия управленческих решений. В различных организациях на разных уровнях управления основными типами механизмов принятия управленческих решений являются «авторитарный», «элиминативный», «формализованный», демократический». Выполнение специфических функций и реализация в конкретных типах управленческих ситуаций возлагается на каждый из данных механизмов. Определение типа механизмов принятия управленческих решений зависит от размера организации, стадии ее развития, а также социальных связей, особенностей личности и ценностных ориентации менеджеров.

В силу системности, механизмы принятия управленческих решений являются полидетерминированными, зависящими от множества организационно-управленческих, культурных, личностных и других условий. Особый фактор составляют ценностные ориентации менеджеров, определяющий процесс реализации данных механизмов. Так как они являются основными составляющими ценностно-нормативного компонента механизмов принятия решений, они выполняют регулятивно-оценочную, направляющую, мотивационную, и др. функции и проявляются в виде установок, правил/принципов, стиля принятия решений.

Ценностные ориентации как наиболее осознанные личностные ценности являются важнейшим компонентом мотивации деятельности и социального поведения человека, в частности, принятия решений. Можно выделить три группы ценностных ориентаций менеджеров, реализуемых в процессе принятия управленческих решений:

- ценностные ориентации, характеризующие лидерский потенциал менеджера;
 - обеспечивающие успешность взаимодействия менеджера с коллективом, людьми;
 - способствующие эффективной реализации процесса принятия управленческих решений.
- Также, определяются основные группы мотивов реализации менеджерами данных ценностных ориентаций:
- соблюдение социальных норм и традиций;
 - желание стабильности и получения опыта; самореализация посредством власти и лидерства;
 - ответственность по отношению к друзьям и подчиненным.

Необходимо отметить, что система ценностных ориентации менеджеров представляет собой целостное образование, с точки зрения служебных и индивидуальных, неделовых коммуникаций: ценностные ориентации, регулирующие поведение менеджеров в профессиональной сфере, тесно связаны с ценностными ориентациями, реализуемыми в межличностной сфере. Во всех группах менеджеров отмечается данная закономерность, независимо от уровня управления, тендерной принадлежности и статуса менеджеров в организации. Ценностные ориентации менеджеров не являются застывшей формой, а претерпевают определенные естественные изменения.

Нельзя не отметить, что качество решений также зависит от управленческого профессионализма и организационной культуры. Трудовая мотивация связана с менеджментом, внедрением в деятельность управленческого персонала новых организационных и управленческих сценариев и может быть «подчинена» определенной управленческой культуре. Многие авторы полагают [4], что мотивационная сфера подчинена изменениям в процессе управления «человеческими ресурсами», когда основная задача управления – направлять усилия управляемых в правильное русло и принимать управленческие решения сообразно стратегической цели управления.

В ходе теоретического анализа также было выявлено, как указано выше, что ценностные образования менеджеров обусловлены целым рядом факторов, прежде всего характером управленческой (административной или предпринимательской) деятельности; позицией менеджера в системе управленческой иерархии (менеджер линейного, среднего, высшего звена); особенностями стадий развития организации, в которой работает руководитель; стажем и опытом управленческой деятельности и т. д. Каковы основные выводы по результатам исследований данной проблемы?

В исследованиях был проведен анализ содержания личностных, неделовых (в данном случае регулирующих сферу межличностных отношений) и профессиональных ценностей менеджеров. Так, в личностной сфере наиболее предпочитаемыми для менеджеров ценностями явились «Здоровье», «Порядочность», «Семья», «Профессионализм», «Уважение к родителям», «Любовь», «Независимость», «Безопасность», «Развитие» и др., наименее предпочитаемыми «Покой», «Равенство», «Согласие», «Милосердие» и др. Наиболее предпочитаемыми среди профессиональных ценностей явились «Профессионализм», «Порядочность», «Сотрудничество», «Развитие», «Внимание к людям», «Успех», «Образование» и др., наименее предпочитаемыми ценности покоя, милосердия, надежды и пр.

Данный статистический анализ показал, что несмотря на содержательное различие указанных иерархий, присутствует тесная связь в сознании менеджеров между профессиональными и личностными ценностями. Таким образом, наблюдается целостность, единство системы ценностей, регулирующих одновременно разные сферы жизни руководителей. Это свиде-



тельствует о том, что убеждения и установки, регулирующие сферу межличностных отношений менеджеров, во многом переносятся ими в сферу профессиональных взаимодействий. Также отмечается подвижность указанных иерархий ценностей. Показано, что они наиболее чувствительны к изменениям уровня управления и статуса менеджера при переходе менеджеров от среднего к высшему уровню, при смене позиции наемного менеджера на позицию (совладельца организации).

В системе лидерских качеств в качестве ведущей мотивационной направленности выступает мотивация достижения успеха – это стремление к успеху (высоким результатам) в деятельности.

Умение «держаться» цель, т. е. целеустремленность и настойчивость характерны для таких людей. Таким образом, мотивированный человек стремится к успеху и, как правило, больше работает. Соответственно, менее одаренный, но более мотивированный на достижения ученик (студент, специалист) достигает иногда более высоких результатов в деятельности. Также очевидно, что успех не является привлекательным для недостаточно мотивированного индивидуума. Это и определяет низкий уровень развития мотивации достижения у такого человека.

Согласно теориям Д. Мак-Клелланда и Д. Аткинсона, мотив достижения состоит из двух противоположных мотивационных тенденций – из стремления к успеху и избегания неудачи. Если, у индивида преобладает стремление к успеху, то это означает – высокий уровень мотивации достижения, а если низкий уровень мотивации, наоборот, свидетельствует о том, что доминирует стремление избежать неудачи [5].

Так, ценностный фактор среди факторов внешней среды представлен в виде ценностно-нормативных условий различного уровня: ценностей национальной, региональной, организационной культур и субкультур различных социальных групп, влияющих на процессы принятия решений. Во многом специфика процессов принятия управленческих решений также определяется рядом факторов внутренней среды организации, таких, как тип формальной организационной структуры, доминирующий тип организационного поведения, стадия жизненного цикла организации и пр.



Рассмотрим опыт английской компании KPMG (аудиторские услуги) – зарубежной компании, присутствующей на российском рынке. Есть так называемая своя «формула успеха» системы управления в работе с персоналом, как с разновидностью ресурсов:

$$S = K + IQ + EQ + D,$$

где **K** (knowledge) – знания;

IQ (intelligence quotient) – коэффициент интеллекта;

EQ (Emotionality Quotient) эмоциональный интеллект;

D (done) – должно быть обязательно сделано.

В соответствии с этой формулой каждый сотрудник компании будет успешен в своей деятельности при условии наличия всех элементов, указанных в ней. Это дает возможность раскрытия потенциала работников.

В основе корпоративной культуры KPMG лежат ценности, которые раскрывают весь огромный потенциал сотрудников. «Наши ценности помогают нам эффективно работать вместе, делая нас единой глобальной организацией» [6]:

Особый фактор составляют личностные особенности руководителя, определяющий характер реализации процессов принятия управленческих решений. К данному фактору можно отнести: социально-политическое «положение» менеджера в организации, а также его управленческий и личностный потенциал. Во многом, личностный потенциал менеджера определяется его индивидуально-групповыми характеристиками, такими, как социально-профессиональная и корпоративная принадлежность, интеллектуальные и эмоционально-волевые качества, опыт руководства, стиль руководства и общения, а также управленческие ценности и установки.

В ходе эмпирических исследований выявлен характер влияния ценностных ориентаций менеджеров на процесс принятия управленческих решений. В данном случае, процесс принятия управленческих решений рассматривается как системно-организационный процесс и результат деятельности руководителя и всей организации. Разработаны, в связи с этим, понятие и модель «механизма принятия управленческих решений», понимаемого как система взаимодействий различных (индивидуальных, групповых, собственно организационных) факторов с целью решения организационно-управленческой проблемы. Выделено пять компонентов в данном механизме: ценностно-нормативный, проблемно-целевой, процессуально-интерактивный, агентономический, организационно-инструментальный. Ценностно-нормативный компонент – это субъективные (мотивы, ценности, установки руководителя) и объективные (ценности и нормы социальной и организационной сред и т. д.) условия управленческой деятельности [7].

В ходе эмпирических исследований было выявлено, что, помимо установок, регулирующих процессы собственно принятия решений, менеджеры указывают ценностные установки, регулирующие другие сферы управленческой деятельности, в частности, взаимоотношения с коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами. Это вполне естественно,



так как данные группы людей являются непосредственными участниками, адресатами либо исполнителями принимаемых решений. Существуют также инструментальные ценности, которые играют важную роль и регулирующие развитие профессионально важных качеств менеджеров, позволяющих им принимать грамотные, компетентные решения, поддерживать лидерский статус в организации и в целом наиболее эффективно выполнять свои управленческие функции. Например, в наиболее сложных ситуациях (увольнения, кризиса, принятия сложного морального выбора) менеджеры реализуют так называемый «ценностный выбор», становящийся механизмом развития ценностного сознания как собственноручно руководителя, так и его окружения.

Также трудовые мотивации могут стать социокультурным барьером на пути инновационного управления, считают некоторые российские исследователи [8].

Направленность управленческих решений – это воздействие на поведенческую мотивацию управляемых, побуждение их к деятельности, реализующей цели предприятия и одновременно цели, интересы работников. Параметры структурирования трудового коллектива определяются с помощью анализа трудовой мотивации, а мотивации работников воспринимаются с позиции выявления ее побудительных сил, придания смысла управленческим действиям.

Трудовая мотивация, в зависимости от подходов (структурного, системного или функционального), выступает субъективным аспектом управленческой деятельности, функцией управления. Адаптационный уровень принятия управленческих решений, связанный с проблемной ситуацией, требует системного подхода, выявления различных мотивационных факторов. Определяется уровень влияния трудовых мотиваций, как на функционирование трудовых отношений или разрешение конфликтов с учетом целеполагания, так и на выбор управленческого решения, направленность управленческого воздействия.

Очень важно отметить, что управленческое решение считается оптимальным, если достигается самоорганизация работника, общность целей подсистем: управляющей и управляемой. Это можно считать и высшим «искусством управления», т. е. такое состояние работника, когда он считает, что им не управляют, а он сам принимает управленческие решения. Анализ трудовой мотивации современная управленческая деятельность предполагает, как инновационного и мобилизационного ресурсов управления, как решающего фактора оптимизации социально-трудовых отношений, стабильности персонала.

На сегодняшний день в российском обществе преобладает стабилизационный, «достижительный» и «проектный» тип мотивации. Стремление мотивации к благополучию снижает мотивацию «высшего порядка» т. е. формируется отчужденность, которая блокирует оптимальные, т. е. ресурсосберегающие, решения и инновационный и символический потенциал организации не реализуется. Принятие «ситуативных решений», направленных на «закрепление» исполнительских ролей функционирования организации, является доминирующим, в связи с отсутствием высшей мотивации, позволяющей преодолевать трудности технологического, организационного и коммуникативного порядка [9].

Таким образом, внедрение достижительных установок – характеристика трудовых ценностей российского общества. В условиях непрофессионализма и дезадаптации, ценности «самореализации» разделяют 3-5% респондентов. Так как доминирует ценность «гарантированной работы» в силу неопределенности перспектив, происходит модификация «достижительности» в «успешную адаптацию», и трансформация трудовых ценностей носит «инструментальный характер». Качество человеческого ресурса снижается, так как трудовые ценности «вымываются» из трудовой мотивации, что способствует негативному восприятию управления и разрыву между управленческими решениями, связанными с высшей мотивацией и экономическими потребностями работников. Отсутствие эффективной реализации управленческих функций, а также отсутствие «высшей мотивации» ведет к системному кризису в современной России [10].

Если стремиться к оптимизации управленческих решений, то предполагается выстраивание иерархии управленческих целей организации и трудовых ценностей работников в интегративное состояние, что возможно только при активном использовании человеческого ресурса и формировании высокой мотивации персонала. Современное управление в России должно включать методы социального и социально-психологического воздействия в целях оптимизации трудовой мотивации, и быть ориентировано не только на традиционные административные и организационные методы экономической и трудовой деятельности.

Ценностные ориентации обеспечивают «главную линию» поведения менеджеров, их избирательность восприятия. Процессы, происходящие в обществе, определяют изменение ценностных ориентаций менеджеров.

Общеизвестно, что принятие УР требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них [11].

На сегодняшний день, в практике социально ориентированного управления применяется концепция управления по ценностям (Managing by Values, MBV), предложенная в 80-е годы XX века Томом Питерсом и Робертом Уотерменом [12].

Для внедрения управления по ценностям предполагается последовательное четкое и непротиворечивое формулирование организационных ценностей и вытекающих из них принципов управления; разработку корпоративных документов, регламентирующих поведение персонала, в которых находят воплощение организационные ценности и принципы управления (политика управления персоналом, кодекс делового поведения, стандарты работы и управления).



Также, для управления по ценностям требуется провести их кодификацию и интеграцию в систему управления. Кодификация – это упорядочивание и систематизация действующих подходов и принципов управления (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 – Систематизация подходов и принципов управления

Ценности	<ul style="list-style-type: none"> • Во что верят лидеры и персонал • Что важно, чего хотим
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> • Какие эффективные управленческие решения принимаем • Как их реализуем
Кодексы и стандарты	<ul style="list-style-type: none"> • Свод правил и норм поведения

Ее применение, как обосновали на практике Саймон Долан и Сальвадор Гарсия [13], обеспечивает более высокую рентабельность инвестиций, чем новые технологии, НИОКР, конкурентная стратегия и контроль качества: «Сочетание убеждений и ценностей владельцев компании с ценностями ее сотрудников – жизненно важный источник ее преимущества» [13].

Для построения общей структуры системы управления по ценностям можно использовать структуру традиционной системы управления, которая представляет собой два взаимосвязанных блока управления, снабженных входами, выходами и обратной связью, добавив к понятию «социальные ценности» понятие «эффективные управленческие решения» (рисунок 3.1).

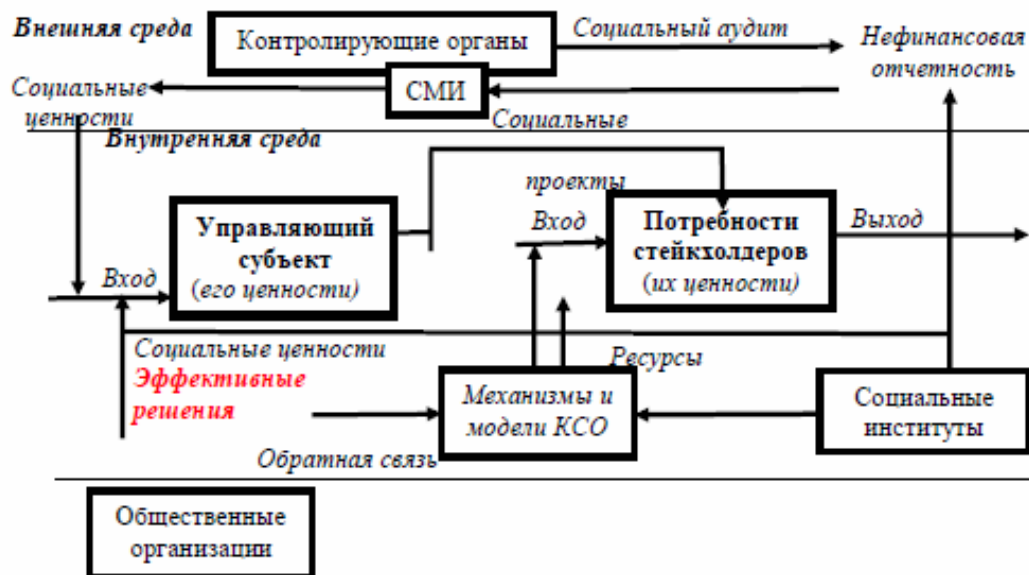


Рис. 1 – Общая структура системы управления по ценностям (MBV)

Ее применение, как обосновали на практике Саймон Долан и Сальвадор Гарсия [13], обеспечивает более высокую рентабельность инвестиций, чем новые технологии, НИОКР, конкурентная стратегия и контроль качества: «Сочетание убеждений и ценностей владельцев компании с ценностями ее сотрудников – жизненно важный источник ее преимущества» [13].

Принимая эффективные управленческие решения с учетом и социальных проблем, субъект воплощает в жизнь согласованные социальные ценности. Потребности стейкхолдеров (социальных групп) являются объектом управления, и удовлетворяются с помощью социальных проектов и программ, разрабатываемых и реализуемых управляющим субъектом. Информация о воплощенных в жизнь ценностях, распространяется во внешней среде через нефинансовую отчетность, СМИ, отзывы стейкхолдеров. Осознанные обществом, у их сторонников они могут преобразовываться в идеалы. Ценности во внешней среде, обычно, получают приращение по смыслу и степени важности и возвращаются в систему управления, чтобы совершить новый виток социальной деятельности на более высоком по этическому достоинству уровне с помощью практических технологий.

Как показывает российская практика, на сегодняшний день, для эффективного совершения оборота ценностей недостаточно инструментов социальных проектов и программ. На уровне национальной социальной системы необходимы механизмы и модели, вырабатываемые социальными институтами и реализуемые общественными организациями, по примеру развитых стран. В России такая система не сформирована. Зарубежный опыт в данной области весьма интересен и в адаптированном варианте может быть использован.



Список литературы

1. Епихина Ю. Б. Социальная идентичность и профессиональный опыт российских менеджеров / Ю. Б. Епихина // Социальный профиль российского менеджера; результаты исследования. Сб. статей / Сост. А. Дьшшга, С. Литовченко, М. Черныш, Под ред.: С. Литовченко, - М.: Ассоциация менеджеров, 2004. – С. 31-46.
2. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
3. Чирикова, А. Е. Женщина и мужчина как тон-менеджеры российских компаний /А. Е. Чирикова // Социс. – 2003. – №1. – С. 73-82.
4. Современное управление: энциклопедический справочник американской ассоциации управления. Т. 1. М., 1997. С. 1-10.
5. С. Ю. Трапицын. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. ООО «Книжный Дом». – 240 с, 2007
6. <https://home.kpmg.com/ua/ru/home/careers/life-at-kpmg/our-values.html>
7. Дегтярев А. А. Принятие политических решений: учеб. пособие. М.: КДУ, 2004; Карпов А. В. Психология менеджмента: учебник. М.: Гардарики, 1999.
8. Бушкова-Шиклина Э. В. Ценностные индикаторы личности и деятельности руководителя: возможности социологического анализа: Монография. Издательство: Инфра-М., 2014, 229 стр.
9. Максимов Б. И. Рабочие в период реформ: положение, ориентации, коллективные действия // Мир России. 2002. № 11; Магун В. Об изменениях трудовых ценностей российского населения // Куда идет Россия? Власть, общество, личность. М., 2000; Потуданская В. Ф. Трудовые отношения и социальное партнерство // Автоматизация и современные технологии. 1994. № 11. С. 27-35; Наумов А., Паффер.
10. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 2; Пер. с нем. / Под ред. Б. М. Величковского; Предисловие Л. И. Анцыферовой, Б. М. Величковского. – М.: Педагогика, 1986. – 392 с., ил.
11. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: ФИНПРЕСС, 2004. – с. 68
12. Peters T., Waterman R.H. (1982) In Search of Excellence. New York. Warner Books. 360 pp
13. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М.: Претекст, 2008. – С. 45.

