

Н. Н. ПОГОСТИНСКАЯ,

профессор кафедры экономики СПбГУП, доктор экономических наук,  
Заслуженный работник высшей школы РФ

## МОТИВАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию, при этом власть считалась непреходящим атрибутом управления. Однако в современном мире власть уступает место другим формам влияния, исключая прямое принуждение. Особенности взаимоотношений руководителя и подчиненного в современную эпоху охарактеризованы в табл. 1.

Таблица 1

**Особенности современного управления, важные для реализации функции мотивации**

Характеристики мотивации	Старая парадигма управления (индустриальная эпоха)	Новая парадигма управления (информационная эпоха)
Роль субъективного фактора	Минимизация влияния	Раскрытие индивидуальных возможностей
Основной источник развития	Физическая сила человека	Умственные способности
Основной источник прибавочной стоимости	Производственный — рабочий, производительность его труда	Люди, обладающие знаниями, условия реализации их потенциала
Роль персонала	Работник — один из ресурсов организации, исполнитель	Работник — основа организации, источник ее благополучия
Отношение к управляемому	Использование имеющихся навыков и способностей	Развитие способностей к самообучению
Стиль управления	Военно-приказной	Партнерский
Человек	Экономический и социальный	Интегративный и самореализующийся

В развитии теории и практики управления персоналом выделяют четыре этапа и соответствующие им концепции (табл. 2).

Таблица 2

**Концепции и этапы теории управления персоналом**

Концепция роли кадров на производстве	Этап развития управления персоналом как вида деятельности
1. Использование трудовых ресурсов	1. Физикратический этап
2. Управление персоналом	2. Рационалистический (прагматический) этап
3. Управление человеческими ресурсами	3. Технократический этап
4. Управление человеком	4. Гуманистический этап

Субъектом мотивации в экономической системе выступает управляющий (менеджер). Суть отношений «управляющий–управляемый» заключается в том, что управляющий устанавливает ограничения на выбор действий управляемого. Для того чтобы добиться подчинения, управляющий может использовать разные способы воздействия или влияния на управляемых, при этом он выступает в разных ролях.

Первая роль — *начальник*, применяющий властное воздействие. Вторая роль — *руководитель*. Руководство по сути играет «обслуживающую» роль, формируя необходимые ограничения на деятельность других звеньев предприятия, и тем самым способствует получению заданных на ресурсах полезных результатов деятельности работников (сотрудников).

Следующая роль — *лидер*, то есть человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов. Современный лидер ориентируется на работу в команде, причем роль лидера перемещается от одного

<sup>13</sup> Постановление Правительства РФ от 16 августа 2000 г. № 599 «О перечне товаров, временно ввозимых (вывозимых) с полным условным освобождением от уплаты таможенных пошлин и налогов» // СЗ РФ. 2000. № 34. Ст. 3478.

члена команды к другому в зависимости от ситуации, от решаемой задачи, внешнего окружения. Здесь мы уже попадаем в рамки концепции управления — обучения, когда лидер становится *тренером* (тренером-консультантом) — четвертая роль управляющего.

Все методы управления в соответствии с ролями управляющего можно разделить на четыре группы: административные, экономические, социально-психологические и развивающие.

Методы административного воздействия в основе своей имеют власть управляющего, выступающего в роли *начальника*, который определяет область допустимых действий подчиненного. Работник (управляемый), принуждаемый к определенным действиям с помощью административных методов, выступает в роли, которую уместно назвать *исполнитель*.

Используя экономические методы, управляющий выступает в роли *руководителя* — распорядителя ресурсов. Применяя методы материального стимулирования, руководитель привлекает работника к сотрудничеству, поэтому соответствующую роль работника уместно назвать *сотрудник*.

При использовании социально-психологических методов управляющий выступает как *лидер*. Работник, вдохновляемый лидером, следует за ним, поэтому соответствующую роль работника уместно назвать *последователь*.

Четвертая роль управляющего — *тренер-консультант* — требует особых методов управления. Если первые три группы методов при всем их различии нацелены на использование опыта, навыков, знаний подчиненного, то современная функция мотивации направлена на использование и развитие способностей человека, на привлечение его к принятию коллективных творческих решений. Работник становится не подчиненным, а *партнером*. Эти роли становятся ведущими в современной ситуации стратегического управления.

Все роли работника пересекаются, между ними трудно провести четкие границы, однако можно говорить о преимущественном характере деятельности, свойственной каждой роли. В табл. 3 представлены характеристики ролей управляющего и управляемого в их развитии при переходе от первого этапа (концепции) управления персоналом к четвертому.

Таблица 3

Характеристика управляющего и управляемого

Характеристики		Этапы (концепции) управления персоналом			
		1	2	3	4
Роль человека в производстве (теоретические воззрения)	Этапы развития теории	Физиократический	Рационалистический	Технократический	Гуманистический
	Отношение к человеку	Носитель силы	Экономический ресурс, фактор производства	Элемент «человеко-машинного» комплекса	Важнейшая ценность общества
	Ориентация на:	Природные, энергетические возможности человека	Рациональные действия человека	Адекватность профессиональных возможностей человека	Профессионализм, интеллект, культурный уровень
	Человек	Функция	Экономический	Социальный	Интегративный
Субъект мотивации	Роль	Начальник	Руководитель	Лидер	Тренер-консультант
	Личные качества	Достоинство и ответственность	Умение вести диалог, демократичность, гуманность	Отличительные привлекающие качества личности	Широкая эрудиция, креативное мышление
	Деловые качества	Опыт	Профессиональная компетентность	Способность убеждать	Умение решать новые задачи
	Основа влияния	Власть (полномочия)	Реальные ресурсы, деньги	Идеи	Знания, профессионализм
Объект мотивации	Модель поведения	Авторитарная	Опекающая	Поддерживающая	Коллегиальная
	Роль	Исполнитель	Сотрудник	Последователь	Партнер
	Основа внутренней мотивации	Зависимость от начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
	Удовлетворение потребностей работника	Физиологических и в безопасности	В безопасности	В статусе и признании	В принадлежности (работа в команде)
Участие работников в трудовом процессе	Основа деятельности	Дисциплина, подчинение	Рациональность	Вера (доверие), одобрение лидера	Самореализация
	Участие работников в трудовом процессе	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм