

## Роль самомотивации при создании организационного климата управленческой команды организации

*П.И. Огородников, д.т.н., профессор, Оренбургский филиал ИЭ УрО РАН; Г.Е. Мазуренко, преподаватель, Оренбургский ГАУ*

Успешная деятельность любой организации определяется в большинстве случаев не столько новыми технологиями, оборудованием, а и эффективным человеческим фактором. Человеческий фактор в системе управления представляет собой совокупность свойств человека как объекта управления. И если его не учитывать, то никакие оригинальные продукты и современные технологии не помогут: они будут являться лишь средством достижения успеха, а эффективно использовать эти средства позволяют лишь конкретные люди [1].

Как известно, стратегия организации задаёт направление развития организации и человека в ней, структура распределяет власть внутри организации, корпоративная культура наполняет деятельность смыслом. При правильном подходе со стороны руководства организации ко всем организационным параметрам, учёте способностей, интеллектуально-эмоциональных составляющих и лидерского потенциала человеческий потенциал превращается в самомотивирующуюся систему. При такой системе возможно создание таких управленческих команд, которые будут являться стержневыми в общей стратегии устойчивого развития организации. Управленческая команда — это небольшое количество человек, имеющих взаимодополняющие навыки, приверженные общим целям, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом. Управленческие команды являются основными единицами эффективности для большинства организаций. Они подразумевают наличие набора ценностей, которые поощряют людей выслушивать чужую точку зрения и реагировать на неё, стоять на позициях сотрудничества, доверять, если не доказано обратное, поддерживать тех, кто в этом нуждается, и признавать интересы и успехи других. Формирование же организационного климата такой команды возможно лишь при взаимодействии её работников по следующим параметрам:

- 1) коммуникация → правила взаимодействия, амбиции, доверие;
- 2) информация → цели, задачи, содержание рабочих процессов.

Управленческая команда в нашем понимании — это лучшие из лучших, команда наиболее талантливых, эффективных и высокопотенциальных сотрудников. Многие руководители организаций считают, что именно сотрудники команды должны задавать стандарт максимальной эффективности, постоянно демонстрировать высокие результаты,

вдохновлять и мотивировать других. В нашем понимании в среднем около 25% из общего числа сотрудников организации должны формировать управленческую команду, способную обеспечить 75% всех результатов. К примеру, генеральный директор STS Logistics Марк Бреннейзер утверждает, что продуманная самомотивация талантливых и увлечённых делом людей позволяет «выращивать в компании лучших из лучших» [2].

Тем не менее при создании управленческой команды необходимо понимание того, что важно для работника и чего он ждёт от работодателя. «Кому-то очень нужно понимать, что его уважают, ценят и любят, и для него регулярные поощрения, причём нематериальные, важнее, чем премии или бонусы. Кому-то важен статус, значимость и название должности, зачастую специально придумываемое работодателем» [2]. Важным моментом является и то, что при организации командной работы сотрудникам необходимо получать удовлетворение от самого процесса труда.

Определим критерии, которые наиболее полно могут способствовать эффективности работы управленческой команды:

- 1) самоорганизация;
- 2) самомотивация;
- 3) мотивация на коллективный результат;
- 4) групповая ответственность;
- 5) командное лидерство;
- 6) высокий уровень доверия в потенциал команды.

Одним из ключевых критериев, определяющих создание организационного климата управленческой команды, является организация самомотивации её работников. Интерес управленцев к теоретическим и практическим вопросам самомотивации поведения связан с тенденцией расширения практического использования самомотивации и ощутимым снижением в связи с этим трудозатрат управленческого персонала на планирование, консультирование и контроль персонала в результате применения самомотивации. Иными словами, хорошо мотивированный сотрудник, который интенсивно применяет самомотивацию, не нуждается в надсмотрщиках, которые будут контролировать его опоздания на работу, планировать его рабочее время и детально консультировать по вопросам выполнения тех или иных работ: такие функции он может выполнять самостоятельно. При самомотивации управленческой команды существует возможность положительно влиять не только на доход её работников, но и закреплять лучших специалистов, которые знают, как добиваться поставленных целей. Как известно, организация, в которой экономические показатели растут вместе

с доходами сотрудников, явно должна становиться более конкурентоспособной.

Самотивация является важным инструментом побуждения к деятельности как отдельных работников, так и управленческой команды в целом. Самотивацию можно рассматривать с навыками самосовершенствования и самоутверждения. Авторы существующих теорий мотивации А.Х. Маслоу, Ф.И. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум определяли лишь инструменты для понимания самого работника и его собственных мотивов, потребностей на протяжении ряда лет. Современные авторы больше сосредоточены на эмоциональной составляющей работы и важности выделения мотивов, которые необходимы каждому человеку для управления своей мотивацией. Над проблемами самотивации при создании организационного климата организации работают такие авторы, как В. Пугачёв («Мотивация трудовой деятельности»), И. Исаченко («Основы самоменеджмента»), Р. Шренгер («Мифы мотивации»), А. Бекман («Самоменеджмент»), К. Кобьёлл («Мотивация в стиле экшн») и другие.

Отметим, что самотивация пронизывает все уровни управления организации. Таким образом, на основании иерархической классификации потребностей человека можно представить основные группы мотивов каждого уровня управления (табл. 1).

Важным моментом в искусстве управления является то, что высшему руководству организации

необходимо отслеживать удовлетворение потребностей работников и их самотивацию на каждом уровне управления.

По нашему мнению, степень развития самотивации в различных организациях во многом зависит от сформированной корпоративной культуры организации. Некоторые руководители иногда не предоставляют возможность сотруднику проявлять и развивать себя. Это негативно сказывается как на деятельности самих работников, так и на показателях деятельности всей организации. Таким образом, для руководителя организации важно, чтобы организационная культура постоянно развивалась и основным источником этого должно стать появление новых лояльных работников в управленческих командах организации. Исследования важности лояльности сотрудников различными российскими и зарубежными организациями позволили выделить основные факторы, которые в большей степени влияют на лояльность сотрудников (табл. 2).

На основании данных таблицы 2 можно проанализировать, какие факторы в большей степени влияют на лояльность сотрудников организации.

Так, наиболее талантливые и богатые новыми идеями работники редко бывают мотивированы только материально, различными льготами или похвалой руководства. Напротив, таким работникам необходимо получать удовольствие от самого процесса командной работы.

### 1. Основные группы мотивов в зависимости от уровней управления

Группа мотивов (уровень управления)	Мотив
Базисные (низовой уровень)	безопасность в организации; уверенность, что действия работников могут что-то изменить в конкретных ситуациях; принадлежность к себе подобным
Средние (средний уровень)	физический и эмоциональный комфорт; чувство уважения при общении с другими работниками организации; достижение всё больших результатов для повышения своей самооценки; реализация в трудовой деятельности своей системы ценностей
Высшие (высший уровень)	развитие творческих способностей; самореализация и личностный рост; осмысление важности собственной трудовой деятельности

### 2. Факторы, влияющие на лояльность сотрудников [4]

Россия (место)	Фактор	США (место)
1	материальное вознаграждение	4
2	интересная работа	1
3	карьерные перспективы	2
4	перспективы профессионального роста	8
5	репутация организации	10
6	психологическая атмосфера в коллективе	7
7	условия работы	5
8	организационная культура	9
9	личность руководителя	3
10	поведение руководителя	6

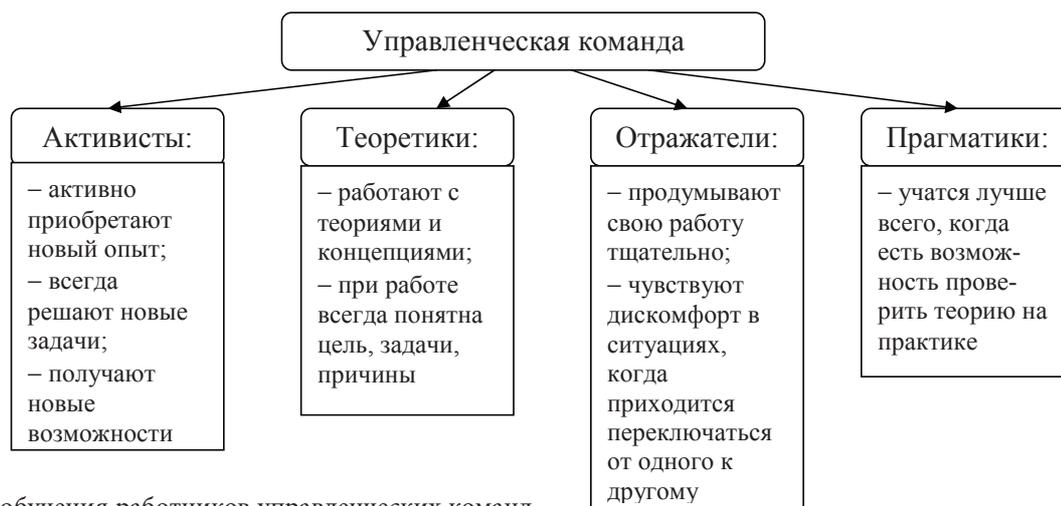


Рис. – Стиль обучения работников управленческих команд

Руководителю управленческой команды необходимо учитывать индивидуальность каждого сотрудника и определённую степень направленности его действий [4]. В зависимости от целей, стоящих перед командой, а также распределяемыми ролями между её членами определим стили обучения работников управленческих команд (рис.):

- активисты;
- теоретики;
- отражатели;
- прагматики.

Команды активистов и теоретиков являются формальными и должны создаваться для обеспечения выполнения миссии и стратегических целей организации. Команды отражателей и прагматиков должны выполнять работу по созданию специальных проектов организации, создаваться на определённое время и по завершении проектов быть реорганизованными. Таким образом, выбор стиля обучения персонала управленческих команд позволяет концентрироваться на достижении определённых целей и задач и в конечном итоге определяет стимулирующие мероприятия.

Когда работа в управленческих командах является структурированной, руководителю необходимо постоянно отслеживать результат деятельности команды в целом. Если речь идет о конкретном отделе – то показатели отдела, если о командной работе руководителей – показатели всей организации. Чтобы избежать несправедливого распределения вознаграждения по итогам полученных результатов и поддержания высокого уровня самомотивации, руководителю организации необходимо осуществлять оценку потенциала команд в организации, при которой будет учитываться вклад каждого члена команды. Оценка потенциала управленческих команд во всех представленных стилях обучения может включать следующие процедуры:

1. Проведение экспертами ситуационно-поведенческих тестов.

В рамках данной процедуры эксперты оценивают наличие и степень выраженности профессиональных качеств и личностных особенностей работников по их поведению в искусственно созданной проблемной ситуации. Целью данных тестов является воссоздание реальных условий той профессиональной деятельности, пригодность к которой нужно оценить. Результаты ситуационно-поведенческих тестов позволяют определить пути дальнейшего развития сотрудников команды.

2. Проведение специализированных семинаров.

В данную процедуру могут включаться программы, связанные с обучающими процедурами, например деловыми играми, групповыми обсуждениями и анализом практических ситуаций. Проведение подобных семинаров позволяет совместить обучение работников различных управленческих команд. Целью таких мероприятий является ориентация на достижение конкретных целей и выделение работников, обладающих наиболее высоким потенциалом, с дальнейшим рассмотрением в качестве кандидатов в другую управленческую команду организации.

3. Проведение психологического тестирования.

Данная процедура оценки ориентирована на определение личностных особенностей, знаний, умений, способностей и прочих характеристик оцениваемых работников команд с помощью специальных тестов.

Можно сделать вывод, что организационный климат управленческой команды определяют уровень самомотивации её работников и стиль их обучения в управленческих командах. Самомотивация является частью всей мотивационной политики организации и должна быть ориентирована не только на процесс труда, но и на результат. В соответствии с определёнными группами мотивов руководству организации необходимо отслеживать удовлетворение потребностей работников и их самомотивацию на каждом уровне управления. Для руководителя любой организации важным должен быть выбор стиля обучения со-

трудников управленческих команд в зависимости от поставленных целей и распределяемых между ними ролей. При этом проведение экспертами ситуационно-поведенческих тестов, специализированных семинаров, психологического тестирования при каждом стиле обучения будут способствовать только увеличению потенциала команды.

Работники управленческой команды будут работать с максимальной отдачей, когда их трудовая деятельность будет доставлять им удовольствие. Таким образом, будет происходить «выращивание»

будущих руководителей как структурных подразделений, так и организации в целом.

### **Литература**

1. Огородников П.И., Перунов В.Б., Чиркова В.Ю. Учёт влияния человеческого фактора на финансовую устойчивость сельскохозяйственного производства // Экономика региона. 2012. № 2.
2. Они сами себя умеют мотивировать, поэтому и становятся «the best of the best» // Управление персоналом. 2012. № 20 (294). С. 25.
3. Болмен Ли Дж., Терренс Е. Дил Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 496 с.
4. Белкин В.Н. Теория человеческого капитала предприятия: монография. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2012. 398 с.