

УДК 331.1

**МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**Кошина А.А.**

**Научный руководитель доцент, канд. экон. наук Рыбакова Е.С.**

*Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика*

*М.Ф. Решетнёва*

Основная задача менеджмента – управление человеческими ресурсами. Мы живем в информационном обществе, обилие информации обуславливает изменение сущности и роли управления персоналом. В связи с данными изменениями работник из объекта управления эволюционирует в объект- субъект. Не только работники подвергаются изменениям, но происходит глобализация экономики в целом. Благодаря инновациям технологические условия производства обладают равными конкурентными преимуществами. Следовательно, человек (человеческие ресурсы) становится главным инструментом достижения целей в конкурентной борьбе. Актуальность данной темы заключается в необходимости разработки эффективной системы мотивации персонала.

На плечах менеджера (управленца) лежит большая ответственность за те организационные решения, которые он принимает, и каким способом эти решения реализуются через других людей. Важно учитывать то, что каждый человек преследует свои собственные цели и интересы. Основная составляющая любой управленческой деятельности – принятие решения, неотрывно связанное с обменом информацией. *Решение* - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Организационное решение - это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью. Цель организационного решения - обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям.

Человеческая деятельность обуславливается мотивацией, равно как вхождение человека в организацию обуславливается целями этой организации. По мнению многих экспертов, главную роль в оценке эффективности работы сотрудника организации играют три фактора: система моральных и материальных стимулов, четкое понимание цели своей работы, и вероятность достижения этой цели. Лицо, принимающее решение (ЛПР), при принятии и реализации управленческих решений осуществляет следующие функции управления: планирование, организация деятельности, стимулирование и контроль. Одна из основных обязанностей ЛПР (лица, принимающего решение) - координация деятельности подразделений и исполнителей для их согласованной и непротиворечивой работы в процессе достижения целей организации. Данная обязанность относится к функции управления «организация деятельности» и обеспечивает четкое понимание сотрудниками цели своей работы. Каждый управленец знает, что первое правило постановки цели – ставить цель, которая будет мотивировать сотрудников, побуждать к действиям, направленным на ее достижение. В повседневной жизни, в большинстве случаев, отдельному человеку достаточно самомотивации для достижения какой-либо цели. Одно из наиболее общих положений теории мотивации гласит: сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности, следовательно, ЛПР уже не могут полагаться на самомотивацию своих сотрудников. Кроме того, в условиях совместной деятельности происходит отчуждение

субъекта от конечного результата, то есть произведенный продукт или благо уже не является средством удовлетворения потребностей сотрудника организации. Исходя из этого, создание эффективной системы мотивации персонала, является одной из основных задач ЛПР.

Для начала разграничим два понятия: стимулирование и мотивация. Стимулирование – это принуждение человека, обращение (воздействие) к первичным потребностям. Мотивация – это побуждение человека, обращение к возвышенным потребностям.

Существуют два исходных принципа создания системы мотивирования:

- во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работников (обычно экономических, материальных), но и на все присущие ему типы и виды потребностей.

- во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Наиболее частой ошибкой руководства признана абсолютизация материальных стимулов. Большинство организаций при выборе системы мотивации придерживаются политики кнута и пряника, но вопрос в том, является ли она наилучшей. При выборе эффективной системы мотивирования персонала, как и при решении других проблем, ЛПР может использовать следующие модели принятия управленческих решений:

*Классическая модель.* Основывается на экономических представлениях, сформировалась под влиянием литературы по менеджменту. Менеджеры должны стремиться найти логически обоснованные решения, которые будут служить высшим экономическим интересам их организаций. Эта модель не описывает, как в действительности менеджеры принимают решения, поскольку она лишь дает руководство к тому, как достичь идеальных для организации результатов.

*Административная модель* описывает, как в действительности менеджеры принимают незапрограммированные решения в сложных ситуациях неопределенности и неопределенности. Герберта А. Саймона. предложил две концепции, которые и стали инструментарием административной модели, — ограниченную рациональность и удовлетворительность. *Ограниченная рациональность* означает, что люди имеют ограничения, или границы, в рамках которых они могут быть рациональными. *Удовлетворительность* означает, что люди, принимающие решение, выбирают первую попавшуюся альтернативу, которая удовлетворяет минимальным критериям. Административная модель описывает скорее то, как менеджеры в действительности принимают решения в сложных ситуациях, чем указывает, как им следует принимать решения согласно положениям идеальной теории.

*Политическая модель.* Используется для принятия незапрограммированных решений в условиях недостатка информации, неопределенности, разногласий между менеджерами относительно целей и направления деятельности. Принятие большинства корпоративных решений предполагает участие многих менеджеров, каждый из которых имеет свои цели. Поскольку результаты невозможно спрогнозировать, менеджеры пытаются получить поддержку, проводя дискуссии, переговоры и заключения соглашения. Без коалиции процесс принятия решения может быть сорван.

Выбор модели принятия управленческого решения, направленного на создание эффективной системы мотивации персонала зависит от многих факторов, в первую очередь субъективных (относительно ЛПР). Таких как:

- когнитивность (нравственная позиция ЛПР, соблюдение или игнорирование социальных норм);

- аффективность (эмоциональный настрой: отрицательное или положительное отношение к подчиненным);

- воля (настойчивость, способность мобилизовать энергию и приложить дополнительные усилия для достижения поставленной цели, способность быть лидером, неумение устанавливать положительные межличностные отношения);

- навыки и опыт (способность адаптироваться к различным ситуациям, основываясь на опыте и полученных навыках);

- недооценка или отсутствие у ЛПР видения психологических аспектов работы;

- неадекватная самооценка или переоценка ЛПР своих возможностей и тому подобное.

Функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологическая» среди всех иных управленческих функций, поэтому субъективные факторы играют существенную роль в принятии управленческих решений. Ведь, в конце концов, любое принятое решение влияет на результат деятельности организации: достижение цели или провал.