**Содержание**

Введение

I. Мотивы, лежащие в основе деятельности первых лиц организации

II. Динамика развития компании и мотивация персонала

III. Эффективные схемы мотивации

Заключение

Список используемых источников

**Введение**

Ради чего большинство бизнесменов в современной России работают, не покладая рук, перегружают себя и крутятся как "белки в колесе"? Ради хронической усталости, постоянных стрессов, нервов и сомнительного удовольствия от работы? Каждый день нужно думать обо всех и за всех своих сотрудников, о том, как повысить производительность труда, увеличить доход, мотивировать персонал и многом, многом другом. Но кто позаботится о мотивации самого руководителя? Некоторые организации напоминают знаменитую басню Крылова "Лебедь, рак и щука", где все сотрудники со своими идеями, разными взглядами, и каждый тянет в свою сторону. Так далеко не уедешь.

Дело в том, что только сам руководитель может повлиять на свой бизнес. Ведь успех и рост компании напрямую зависит от поставленных целей руководителя, его способностей и качеств. Если целью управленца является только пополнение счета в валютном банке, тогда компанию ждет судьба "Титаника". Снимут куш, а потом потопят. Многие, действительно, начинают свой бизнес не потому, что хотят участвовать в этом процессе. Ими движет только желание заработать. В итоге получается, что организация существует, чтобы давать доход. То есть цель организации – прибыль. Но тогда руководитель попадает в классическую ловушку: "Я работаю ради прибыли, когда я ее получаю в достаточном количестве, я теряю интерес. Вроде, цель достигнута. Куда и как двигаться дальше, я не знаю, точнее знаю, но не понимаю, зачем и кому это нужно. В результате - сильное чувство усталости".

Прибыль от бизнеса – это неотъемлемый желаемый результат. Но это не должно быть главной целью, мечтой. Та цель, которую поставит пред собой управленец, должна будет мотивировать, "поджаривать" не только его самого, но и весь персонал.

**I. Мотивы, лежащие в основе деятельности первых лиц организации**

Отношение к делу основателя или топ-менеджера компании, работающего по контракту, выступает примером для подчиненных. Поэтому неудивительно, что мотиваторы высшего руководителя становятся значимыми для ключевых сотрудников, которые давно работают в компании.

В Европе по критерию мотивации управленческой деятельности выделили два типа руководителей. Если руководитель стремится обеспечить процветание компании и осознает себя в качестве носителя корпоративных ценностей, он определяется в сфере консалтинга как стратегический руководитель. Мотивация стратегического руководителя — это ответственность за процветание и стабильность компании, профессиональное самопожертвование и отказ от индивидуальных целей, если они идут вразрез с корпоративными.

Такой руководитель принимает решения и действует с расчетом на долгосрочную перспективу развития компании. Он проявляет личную скромность и не стремится к дорогостоящим атрибутам власти. Нередко он может снизить собственную заработную плату, если финансовые ресурсы направляются на развитие компании.

В практике российского консалтинга появилась формула "максимальный вход — минимальный выход". Она означает, что ведущий лидер компании (основатель или собственник), затрачивая основную часть своего жизненного времени на работу и получая высокие прибыли, физически не успевает тратить большие деньги на самого себя. Довольно часто интенсивно работающие люди в личной жизни неприхотливы. Подъем духа, удовольствие и азарт в их жизни — это работа. Только правила делового имиджа заставляют их заботиться о внешних атрибутах благосостояния.

Выделяется также другая направленность управленческой деятельности, при которой ведущим мотивом руководителя выступает стремление к персональному самоутверждению. Такой руководитель стремится к личному благополучию и обогащению. Он покупает престижную машину, строит для себя и своей семьи дорогой и затратный по эксплуатации коттедж в элитном поселке. Нередко он стремится к личной власти над другими людьми. Его мотивация — самоутверждение посредством подавления воли и самостоятельности своих подчиненных.

Если такой руководитель обладает харизмой и хорошими менеджерскими способностями, организация процветает. При стремлении к персональному самоутверждению он вытягивает и компанию. Но если у такого руководителя нет выдающихся талантов, то в компании возникает тяжелая атмосфера, растут текучесть персонала, борьба группировок и сценарные конфликты.

Известно, что сотрудники относятся к стратегическому руководителю с уважением и идут за ним, поскольку с ним интересно работать. Развиваясь сам, такой руководитель создает условия для профессионального роста способных сотрудников. Он не считает их подчиненными, но видит в них единомышленников и партнеров.

В конфликтной ситуации стратегический руководитель и начальник, направленный на личное самоутверждение, ведут себя по-разному. В работе стратегического руководителя присутствуют конфликты, но они, как правило, объективны и имеют профессиональное содержание. Резко проявляя себя в конфликте, он может быть критичным к ошибкам подчиненных, но не затрагивает их человеческое достоинство. Если же конфликтует руководитель, ориентированный на личное самоутверждение, конфликтное поведение имеет индивидуальную мотивацию, связанную с неразрешенностью его собственных психологических проблем.

В последнем случае, имея низкую самооценку и испытывая напряжение из-за неуверенности в себе, руководитель с персональной мотивацией на самоутверждение сознательно или неосознанно борется против тех, кто может быть успешнее его. Конкурентные мотивы в его работе — на первом месте. Если кто-нибудь предлагает новый проект, он будет искать ошибки; если у кого-либо появилась новая идея продвижения компании на рынке, он будет показывать ее несостоятельность и т. п.

Если мотивация на личное самоутверждение проявляется у основателя компании, в некоторых ситуациях он может увольнять способных сотрудников, даже теряя при этом прибыль.

Мотивация управленческой деятельности нередко меняется у одного и того же руководителя в зависимости от его опыта и возраста. Молодой руководитель может начать свою карьеру с индивидуального самоутверждения, но с накоплением профессиональных знаний и управленческою опыта становится стратегическим руководителем. В конце карьеры, подходя к "черте" пенсионного возраста, в борьбе за свое "кресло", испытывая страх оказаться невостребованным, он может снова перейти в разряд руководителей, стремящихся к индивидуальному самоутверждению.

Политические мотивы в деятельности менеджера, работающего по контракту, проявляются в его борьбе за власть и влияние в компании.

Если выделять две группы мотиваторов, профессиональные и политические, то политические мотивы становятся наиболее актуальными в периоды смены собственников, слияния с другой компанией, инноваций или смены профиля деятельности. Актуальность политических мотивов повышается в работе как стратегического руководителя, так и руководителя, имеющего мотивацию на персональное самоутверждение.

Сохраняя влияние, руководитель борется за свое направление в работе, за сотрудников, находящихся у него в подчинении, клиентов и партнеров, с которыми он сотрудничал многие годы.

В динамично развивающейся компании всегда присутствует конкурентная борьба за появляющиеся вакансии. Поэтому в такой организации политические мотивы в работе руководителя связаны с эффективным управлением деловой конкуренцией.

Руководители как высшего, так и среднего звена управления заинтересованы в поддержании и расширении своего влияния на сотрудников. От мнений, позиций и решений руководителя, обладающего высоким уровнем влиятельности, зависят успешность и развитие компании в целом или отдельного направления ее деятельности. Авторитет руководителя отражается в его рейтинге внутри компании или подразделения — оценке его популярности, а также в соотношении количества единомышленников и конкурентов или врагов.

**II. Динамика развития компании и мотивация персонала**

Известно, что в своем развитии компания проходит этапы тактического и стратегического бизнеса ("тусовки" и регламентации, механизации).

Тактический этап нередко характеризуется позитивной атмосферой, демократизмом и неформальностью в отношениях основателей и сотрудников компании, взаимозаменяемостью, взаимопомощью и взаимоподдержкой.

В компании небольшой штат сотрудников (до 35-40 человек), все друг друга знают, на работу идут как на праздник. Все объединены мотивацией развития и утверждения компании на рынке (мотивация "Давай-давай!"). Отсутствует бюрократизм, принятие решений отличается высокой оперативностью.

Например, в небольшой торгующей компании с линейной системой управления собственник и директор часто сам выгружает товар в магазине, а его жена стоит за прилавком и занимается бухгалтерией.

Основателями компании часто становятся друзья или родственники. Дружеский или семейный бизнес обеспечивает высокую мотивацию и сплоченность. Люди хорошо знают друг друга и испытывают взаимное доверие.

Общие интересы тоже сплачивают людей для ведения совместного бизнеса. В качестве общих интересов выступают совместные занятия спортом, общие увлечения или общие факты биографии (совместная работа на предприятии или приезд в столицу из провинциального города одного из лидеров, который, основав собственную компанию, постепенно "перетаскивает" в столицу своих друзей). В регионах также встречаются крупные организации, выросшие из семейного и дружеского бизнеса.

На тактическом этапе в компании часто лидирует руководитель-основатель, обладающий мощной харизматичностыо. Он умеет заряжать сотрудников волей к рывку и победе. В сфере консалтинга такого руководителя называют "Данко", освещающим путь при помощи своего горящего сердца. Он — "мотор" компании, у него "горят глаза", он чувствует свою Миссию и всецело предай своему Делу. С ним — команда единомышленников, верящих в своего лидера и успех предприятия.

Мотивация руководителя, имеющего стиль "Данко", — это победа, успех, развитие. Он идентифицирует себя с компанией, много работает, является ее стержнем, персонифицированным "носителем" корпоративных ценностей. Нередко это — новатор, креативщик, активный, драйвовый, амбициозный и чрезвычайно выносливый руководитель.

В одной компании нам сказали про своего руководителя так: "Он въезжает в свой кабинет в понедельник рано утром и выезжает в пятницу поздно вечером. Работает почти круглосуточно, усталости не знает. Он бежит на километр впереди нас, а мы бежим за ним". Компания растет, развивается и закономерно переходит на второй этап стратегического бизнеса.

В организации многое меняется: она становится на профессиональные "рельсы". Все понимают, что нет смысла "изобретать велосипед", а лучше получить знания по бизнесу (стратегическому менеджменту, кризис-менеджменту, управлению персоналом, маркетингу, рекламному бизнесу и др.).

Направленность на профессионализм в работе проявляется повсюду. Основатель идет учиться, чтобы получить менеджерское образование, или нанимает по контракту профессиональных менеджеров.

Профессионализм не всегда согласуется с одержимостью харизматика: менеджера-профессионала называют "Паровоз". Его работа связана с регламентацией, аналитикой, подготовленными и взвешенными решениями.

Между "Данко" и "Паровозом" действительно много различий. Если харизматик основывался на интуиции, то профессионал опирается на свои знания и опыт. Если первый зажигает, то второй убеждает. "Данко" горит на работе, говоря "Компания - это я!", а "Паровоз" работает, разделяя работу и частную жизнь. Если "Паровоз"— менеджер по найму, при лучших условиях он может перейти в другую компанию и так же спокойно работать там.

Итак, перед российским руководителем два пути. Первый: харизматик "Данко" получает образование и становится профессиональным руководителем. Он не утрачивает своей энергии и руководит компанией как профессионал-новатор.

Второй путь: харизматик-основатель приглашает на работу профессионального менеджера, а сам становится акционером, советником или руководителем одного из направлений деятельности собственной компании.

В любом случае, оснащенный новыми знаниями основатель или приглашенный менеджер нанимает новую команду, которая встает у руля. Приходят новые сотрудники, принятые на работу не по родственным или дружеским каналам, а в соответствии с профессиональной принадлежностью. Численность компании растет, наступает момент, когда в коридорах офиса старые сотрудники встречают незнакомых людей, недавно принятых на работу.

Адреналин от совместной деятельности и стремления к успеху "размывается", наступает время кропотливой профессиональной работы команды специалистов во главе с профессионалом, а не вдохновенного труда харизматика и его единомышленников.

В компании появляется менеджер по персоналу, подготавливаются должностные инструкции, создается корпоративный кодекс, формулируются принципы кадровой политики: приема, адаптации, обучения, мотивации, аттестации и построения карьеры сотрудников. Возникают корпоративные традиции.

Если на первом этапе сплоченность и позитивная атмосфера возникали как обязательное условие успеха, то сейчас консолидированную команду необходимо постоянно строить, поддерживая в ней корпоративный дух и участвуя в миротворческих переговорах с конкурирующими группировками.

**III. Эффективные схемы мотивации**

***Прямая зависимость заработка от результатов.***

Механизм крайне прост. Размер вознаграждения руководителя напрямую зависит от результатов работы компании. Топ-менеджер получает прибыль в том случае, если бизнес успешно развивается (растет его стоимость и рентабельность). Если же если у компании за определенный период прибыль нулевая, директор получает плановую зарплату. В то же время руководитель будет терпеть убытки в заработке, если рентабельность бизнеса стала ниже (как с точки зрения снижения доходов, так и с точки зрения увеличения затрат). На практике возможно использование квартальной корректировки зарплат. То есть для каждого топ-менеджера нужно рассчитать индивидуальный коэффициент его влияния на результат работы компании.

***Прозрачность и контролируемость.***

Эффективная мотивация предусматривает определенное доверие сторон и общую заинтересованность в положительном результате. Для топ-менеджера важно понимать ключевые параметры, по которым будут оценивать его эффективность. Ими могут быть: выполнение плановых показателей, увеличение стоимости активов, повышение капитализации бизнеса и др. Для каждого предприятия и тем более для каждого руководителя они индивидуальны. Именно прямое участие топ-менеджера в бизнесе является апогеем признания его значимости со стороны коллег и владельцев компании. Это гораздо более сильный мотиватор по сравнению с традиционными материальными стимулами.

***Статус топ-менеджера.***

Следует заметить, что лучшие руководители уже достигли определенных высот в своей карьере, а их вознаграждение настолько высоко, что повышать его некуда. Следовательно, мотиваторами для этих людей становятся моральные факторы: общественное признание, возможность поделиться опытом с коллегами и приемниками, большая ответственность и прямое участие в принятии стратегических решений.

Когда речь заходит о мотивации топ-менеджера говорить об одной единственной жесткой схеме невозможно - слишком все индивидуально. Комбинации могут быть различны: разнообразные социальные льготы, как для самого менеджера, так и для членов его семьи, кредиты на обучение или на покупку жилья, статусные машины, возможность публичной деятельности, выступления на конференциях и выставках, участие в профессиональных конкурсах.

Получаемая в итоге схема сочетает комфортность условий для работы, профессионального общения и роста.

***Четкий контракт.***

Главное условие принятия системы мотивации топ-менеджером заключается в простоте ее изложения. Контракт может быть как стандартным регламентом мотивации по всей компании, так и индивидуальным договором. Если каждый, читая документ, понимает, что лично он должен сделать для того, чтобы получить премиальные выплаты и все остальные социальные льготы, то, скорее всего, такая система будет принята. Конечно, при этом система должна быть не только понятной, но и справедливой.

***Система требований и задач на этапе стратегического планирования.***

Система мотивации должна быть реалистичной. Внедряя любую программу, нужно помнить: запустив в работу даже самую привлекательную схему, компания уже не сможет ее отменить. Именно поэтому надо быть точно уверенным, что данная система мотивации необходима на конкретном этапе развития и что компания располагает достаточным бюджетом для ее реализации. Из схемы нельзя делать исключения, иначе топ-менеджеры не будут доверять предприятию. Если компания столкнулась с какими-то неожиданными последствиями, лучше придумать другую программу, которая компенсирует эти моменты.

***Профессиональное внедрение.***

Систему должны разрабатывать и внедрять профессионалы, поскольку мотивация - это тонкий инструмент, требующий тщательной "настройки". Отрицательный резонанс может нанести большой экономический и психологический ущерб. Подготавливая систему мотивации, следует помнить, что топ-менеджера интересует в первую очередь содержание работы. Он не будет выполнять неинтересные для него операции, сколько бы за них ни предлагали заплатить. Поэтому важно прописать и достигнуть соглашения во всех деталях стратегических и оперативных задач.

**Заключение**

Мотивация стратегического руководителя — это ответственность за процветание и стабильность компании, профессиональное самопожертвование и отказ от индивидуальных целей, если они идут вразрез с корпоративными.

Такой руководитель принимает решения и действует с расчетом на долгосрочную перспективу развития компании. Он проявляет личную скромность и не стремится к дорогостоящим атрибутам власти. Нередко он может снизить собственную заработную плату, если финансовые ресурсы направляются на развитие компании.

перед российским руководителем два пути. Первый: харизматик "Данко" получает образование и становится профессиональным руководителем. Он не утрачивает своей энергии и руководит компанией как профессионал-новатор.

Второй путь: харизматик-основатель приглашает на работу профессионального менеджера, а сам становится акционером, советником или руководителем одного из направлений деятельности собственной компании.

В любом случае, оснащенный новыми знаниями основатель или приглашенный менеджер нанимает новую команду, которая встает у руля. Приходят новые сотрудники, принятые на работу не по родственным или дружеским каналам, а в соответствии с профессиональной принадлежностью. Численность компании растет, наступает момент, когда в коридорах офиса старые сотрудники встречают незнакомых людей, недавно принятых на работу. Адреналин от совместной деятельности и стремления к успеху "размывается", наступает время кропотливой профессиональной работы команды специалистов во главе с профессионалом, а не вдохновенного труда харизматика и его единомышленников.

**Список используемых источников**

1. Базарова, Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б, Л. Еремеева. – Москва: КолосС, 1999
2. Жданкин, Мотивация персонала. Измерение и анализ / Н. А. Жданкин.- Москва: ДиС, 2010
3. Клочков, Мотивация персонала / А. К. Клочков. – Москва: Эксмо, 2010
4. Новиков, Механизм стимулирования в организационных системах / Д. А. Новиков. – Москва: ИПУ РАН (научное издание), 2003
5. www.berator.ru
6. www.elitarium.ru