6. *Маслова Т.Ф.* Социокультурная интеграция как социальный процесс // Известия Таганрогского государственного радиотехнического университета. 2006. Т. 68. № 13. С. 275–279.
7. *Киселев М.И.* Детерминанты социокультурной интеграции детей с ограниченными возможностями здоровья // Общественные науки. 2017. №2-2. С. 467–478.

Kiselev Maksim Igorevich, manager of the Department "Foreign languages"; Institute of Service and Business (branch) of Don State Technical University (DSTU) in Shakhty, Rostov region (147, street Shevchenko, Shakhty, Rostov region, 346500, Russian Federation).
E-mail: kiselev_maxim@mail.ru; tel: 89281980680)

SOCIAL AND CULTURAL INTEGRATION OF DISABILITIES AND MENTALLY CHALLENGED CHILDREN (SHAKHTY CASE)

Abstract

The article is devoted to the process of social and cultural integration of children with disabilities modern society. In 2014, the Russian Federation ratified the Convention on the rights of persons with disabilities and declared the creation of an environment for equal opportunities for satisfaction, but in modern society the process of social and cultural integration of children with disabilities is difficult. Rehabilitation center "Dobrodeya" has been chosen for sociological of the process of social and cultural integration in practice.

Keywords: *social and cultural integration, children with disabilities, actors of integration, parents of children with disabilities, specialists of the Center.*

УДК 331.108.206

ОСОБЕННОСТИ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РАЗЛИЧНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Коргина Ольга Александровна аспирант кафедры «Менеджмент и государственное управление», Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (302028, Россия, г. Орел, б-р Победы, 5А). E-mail: irenalks@mail.ru

Аннотация

В статье обоснованы основные особенности стилей управления и мотивации персонала в различных экономических условиях. Теоретические положения всех теорий мотивации должны на практике, прежде всего, учитывать экономические условия, в которых работает организации, а соответственно стиль управления персоналом со стороны руководителя определяется существующими экономическими условиями. Автором выделены три типа условий, в которых с точки зрения воздействия внешней и внутренней среды осуществляет хозяйственную деятельность организация: благоприятные, устойчивые и кризисные. Предложена классификация стилей руководства и применяемых элементов из различных теорий мотивации в соответствии с экономическим условиям деятельности организации. Установлено, что привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании.

Ключевые слова: *управление персоналом, управленческие решения, мотивация персонала, стиль управления.*

С целью обеспечения экономически эффективного функционирования организации в современных условиях необходимо в управлении персоналом постоянно комбинировать принципы и методы, предлагаемые различными теориями управления. Если абстрагироваться от многообразия стилей управления и взять два основополагающих и диаметрально противоположных, таких как демократический и диктаторский стили

управления, и рассмотреть их с точки зрения процедур своевременного приятия решений и их исполнения, то получим, что именно диктатура, с этой точки зрения будет наиболее успешна. Так как управленческое решение принимается быстро и одним человеком, а исполнение обязательно и мотивировано страхом. Но парадокс этой ситуации заключается в том, что указания диктаторов будут исполняться неукоснительно, но они с психологической точки зрения должны подбирать подчиненных «глупее себя» и конечный экономический эффект может быть отрицательным, так как система оценки и противовесов (альтернатив) не работает, и с точки зрения экономической целесообразности не проведено серьезного анализа. Но если рассматривать «чистую демократию», то и здесь мы увидим, что прохождение различных согласований, утверждений (переутверждений), голосований и т.д., приводит в лучшем случае к затягиванию процесса управления и упущенной выгоде, в худшем к «похоронам» самой системы управления.

В современных условиях развития общества, когда материальный уклад производства сменяется технологическим укладом, на первый план в процессе управления выходит не управление материальными ресурсами, а управление трудовым ресурсом, при этом на наш взгляд процесс управления объектами трансформируется в процесс взаимодействия субъектов. К. Маркс говорил: «Главный недостаток всего предшествующего материализма – включая и фейербаховский – заключается в том, что предмет, действительность, чувственность берётся только в форме объекта, или в форме созерцания, а не как человеческая чувственная деятельность, практика, не субъективно» [1]. Но сам он в своих трудах, не рассматривал процесс труда, через процесс взаимодействия и мотивации, а констатировал: «предмет, производимый трудом, его продукт, противостоит труду как некое чуждое существо, как сила, не зависящая от производителя. Продукт труда есть труд, закрепленный в некотором предмете, овеществленный в нём, это есть опредмечивание труда. Осуществление труда есть его опредмечивание. При тех порядках, которые предполагаются политической экономией, это осуществление труда, это его претворение в действительность выступает как выключение рабочего из действительности, опредмечивание выступает как утрата предмета и закабаление предметом, освоение предмета – как отчуждение» [2]. То есть К. Маркс не рассматривал человеческое взаимодействие в процессе труда как создание предпосылок к обеспечению его нужд, потребностей, а главное он не идентифицировал понятие удовлетворенности и мотивации. Одним из первых ученых обративших внимание на мотивацию работника в системе организации труда был. Ф.У. Тейлор, в своей основе его теория имеет два главных постулата: рациональное выполнение работ и повышение трудовой мотивации. Но в тоже время Ф.У. Тейлор, как и К. Маркс рассматривали труд как ресурс, то есть как рабочую силу, а соответственно как прибавочную стоимость. К тому же Ф.У. Тейлор считал, что эффективность работников зависит только от материальных стимулов.

Первые теоретические положения, связанные с мотивационными отношениями, по мимо материальных стимулов, в управлении персоналом были сформулированы в работе Э. Мэйо «Социальные проблемы индустриальной цивилизации». Главные постулаты Э. Мэйо по управлению персоналом заключались в том, что, «во-первых, не следует особое внимание уделять материальным стимулам, а во-вторых, рост объемов производства зависит от сплоченности коллектива, которым правильно руководит грамотный заботливый менеджер» [3]. Разработанные Э. Мэйо принципы управления акцентировали внимание на необходимости учитывать индивидуальные психические характеристики людей и межличностные отношения в коллективе. Одним из существенных недостатков Э. Мэйо в разработанной им теории является то, что он недооценивал действенность и необходимость использования экономических методов управления.

Изучение механизмов побуждения человека к тому или иному действию позволило ученым в дальнейшем сформировать две основные группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Среди содержательных теорий мотивации необходимо выделить следующие: иерархическая теория А. Маслоу, концепция Д. Макклелланда,

двухфакторная теория Ф. Герцберга и теория потребностей К. Альдерфера. Среди процессуальных теорий мотивации наиболее значимые: теория справедливости Д.С. Адамса, теория ожидания В. Врума и интеграционная модель Л. Портера и Э. Лоулера.

Основа всех этих теорий состоит в том, что мотивация рассматривается как элемент причинно-следственных связей поведения работающего. В различных теоретических положениях, мотивация позволяет объединить потребности, усилия, способности, вознаграждение, удовлетворение, ожидания и восприятия. Но не учтен на наш взгляд один из основополагающих моментов, ведь во многом результативность мотивирования сотрудников будет зависеть от стиля управления руководителя.

Нужно отдать должное, такие теории тоже существуют, так Д. Мак-Грегор разработал и назвал их «Теория X» и «Теория Y» [4], в последующем У. Оучи предложил «Теорию Z» [5]. «Теория X» базируется в необходимости принуждения и контроля, «Теория Y» говорит о самоутверждении и самореализации, а «Теория Z» используя особенности японского стиля управления, говорит о привлечении каждого работника в процесс принятия решения и заботе о совместной работе. В последствии теоретические положения У. Оучи получили развитие в концепции партисипативного управления. Все эти теории в современной научной литературе очень часто и справедливо критикуют. Но в то же время мы хотим отметить, что их практическая ценность состоит в возможности иметь представление о методах и условиях активизации трудового поведения работника, его привлечения к принятию управленческого решения.

На наш взгляд, теоретические положения всех теорий мотивации должны на практике, прежде всего, учитывать экономические условия, в которых работает организации, а соответственно стиль управления персоналом со стороны руководителя определяется существующими экономическими условиями. Выделим три типа условий, в которых с точки зрения воздействия внешней и внутренней среды осуществляет хозяйственную деятельность организация: благоприятные, устойчивые и кризисные. Соответственно применение различных теоретических аспектов мотивации сотрудников со стороны руководителей и стиль руководства должны соответствовать экономическим условиям деятельности.

На наш взгляд, при благоприятных условиях хозяйствования наиболее благоприятен демократический стиль руководства с делегированием полномочий, а основными мотивационными приемами являются самоутверждение и самореализация, желательно по возможности привлекать каждого работника в процесс принятия решения. При устойчивых условиях необходимо придерживаться авторитарного стиля руководства используя принципы жесткого контроля и принуждения, в то же время необходимо мотивировать работников в повышении производительности труда и получения удовлетворения от проделанной работы. В кризисных условиях целесообразно использовать только авторитарный стиль руководства с элементами антикризисного управления, здесь возможны сочетания принуждения и изменения системы трудовых отношений с условием неизменности ключевых подходов к оплате труда. Именно в кризисных ситуациях, главный принцип – «не навреди», то есть не обострение конфликтов и не ущемление материального положения работников.

Система мотивации персонала в общем виде должна включать в себя материальные, морально-психологические и организационные стимулы. Причем большинство исследователей считают, что наибольшее значение имеют морально-психологические и организационные мотивационные стимулы. По мнению создателя двухфакторной теории, Ф. Герцберга: «деньги неэффективны как основное средство мотивации потому, что повышение зарплаты никогда автоматически не приводит к повышению эффективности и производительности труда, хотя задержка выплаты зарплаты или недостаток денег однозначно приводят к росту напряженности, недовольства и существенному снижению производительности труда» [6, с. 254]. Но следует учитывать, что материальное вознаграждение позволяет удовлетворять ряд потребностей человека. Напри-

мер, в иерархии потребностей А. Маслоу: «деньги удовлетворяют не только основные потребности безопасности и выживания, они могут удовлетворять и потребность в престиже, в самоуважении и статусе» [7, с. 479].

Материальное стимулирование работников в системе количественных характеристик социально-трудовых отношений отмечено Т.В. Игнатовой и А.М. Слинковым: «Критерии социально-трудового мониторинга, соответствующие предметной области трудовых отношений «оплата труда» на уровне организации могут включать, по нашему мнению, такие параметры, как средний уровень заработной платы, средний уровень заработной платы работников по отношению к прожиточному минимуму, децильный коэффициент (соотношение уровня оплаты труда 10% наиболее оплачиваемых и 10% наименее оплачиваемых работников) и другие показатели, отражающие используемую в организации систему вознаграждений» [8].

Следует заметить, что большинство ученых придерживается мнения, что денежное вознаграждение мотивирует только определенную часть сотрудников. Так, по мнению А.М. Руденко: «Денежное вознаграждение часто является наиболее привлекательным только для конкретной группы сотрудников – молодых, мобильных, напористых профессионалов, по сравнению с другими группами сотрудников предпочитающих престиж и статус или удобства безопасной жизни и общение с друзьями» [9, с. 164]. Мы позволим себе с этим не согласиться. В современных условиях при сложившейся ситуации на рынке труда и изменением приоритетов в сознании людей именно материальное стимулирование является главным элементом мотивации. На современном этапе важнейшим мотивационным стимулом является денежное вознаграждение. И как справедливо отмечает А.В. Полянин: «неожиданные, непредсказуемые, нерегулярные премии мотивируют гораздо эффективнее ожидаемых. Важно заметить, что между выполненной работой и вознаграждением не должно быть большого промежутка времени» [10, с. 166].

Также при проведенном нами исследовании, за последние пять лет при трудоустройстве востребованность «соцпакета» приблизилась к нулевой отметке. При трудоустройстве независимо от возраста и пола в современных условиях рассматриваются только два главных критерия: «размер основной заработной платы» и «материальное стимулирование». Хотя еще пять лет назад обязательно к этим требованиям более половины претендентов включала «соцпакет». Прежде всего, это связано с тем, что в отечественных условиях социальное стимулирование зависит не от выполняемой работы, а от занимаемой должности, а также в сознание людей произошла трансформация, что любые социальные потребности можно удовлетворить при помощи материальных средств.

Отдельно следует отметить, что организационные методы стимулирования, базирующиеся на росте и возможности углубления профессиональных знаний путем освоения смежных функциональных обязанностей на новых направлениях деятельности компании практически не используются. В современных условиях огромного количества информации отдается предпочтение узконаправленным специалистам, и работодатель не заинтересован в расширение спектра знаний, а по возможности использует сотрудника только в специфической области знаний.

Стиль руководства в организации, прежде всего, будет зависеть от условий внешней и внутренней среды. Соответственно будет в стиле руководителя преобладать авторитарное или демократическое зависит от экономических условий, изменяющихся от благоприятных до кризисных. Основным мотивационным стимулом работника, которым может воспользоваться руководитель в современных условиях является материальное вознаграждение. Руководитель может распорядиться по своему усмотрению премиальными выплатами. Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику

почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией прибыли). Именно важнейшими на наш взгляд являются премии, связанные с получением организацией прибыли. При назначении данного вида премии, у сотрудника вызывается чувство сопричастности к делам компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а следовательно, и величиной своей премии.

Литература

1. *Маркс К.* Тезисы о Фейербахе // Маркс К., Энгельс Ф.Собр. соч., изд. 2, т. 3, с. 6.
2. *Маркс К.* Экономическо-философские рукописи 1844 года // Маркс К., Энгельс Ф. Из ранних произведений, с. 561.
3. *Elton Mayo* (1933) The human problems of an industrial civilization (New York: MacMillan). Quartet, London 1984. p.145.
4. *McGregor Douglas*.Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. 41-49 pp.
5. *Оучи Уильям*. Методы организации производства: японский и американский подходы. Пер. с англ. М.: Экономика. 1984. – с.17.
6. *Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф.* Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007. с.254.
7. *Maslow A.H.* Motivation and Personality. – New York: Harpaer & Row, 1954. Пер с англ. ООО Изд. «Питер». – СПб.: Питер, 2011.– с. 479.
8. *Слинков А.М., Игнатова Т.В.* Декомпозиция социально-трудовой сферы организации как объекта управленческого мониторинга // Известия КБНЦ РАН, 2016. № 2 (70).
9. *Руденко А.М.* Управление персоналом: учебное пособие – Ростов н/Д: Феникс, 2017.
10. *Полянин А.В.* Мотивация как основное условие целевого менеджмента в управлении персоналом организации // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. № 6 (47).

Korgina Olga Alexandrovna, postgraduate student of Department "Management and governance"; Central Russian institute of management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (5A, Pobedy Boulevard, Oryol, 302028, Russian Federation).
E-mail: irenalks@mail.ru

FEATURES OF MANAGEMENT STYLES AND STAFF MOTIVATION IN VARIOUS ECONOMIC CONDITIONS

Abstract

In the article the main features of management styles and staff motivation in various economic conditions. The theoretical principles of all theories of motivation need to practice, first of all, take into account the economic environment in which the organization operates, and consequently the management style of the staff side of the head determined by the existing economic conditions. The author identified three types of conditions in which, in terms of the impact of external and internal environment to conduct economic activity organization: favourable, sustainable and crisis. The classification of leadership styles and use elements from different theories of motivation in accordance with the economic conditions of the organization. It is established that the binding amount of the premiums to the results of the business allows employees to see the connection between their work and achievements.

Keywords: *personnel management, management decisions, personnel motivation, management style.*