

На правах рукописи

НЕСВЕТОВ Сергей Владимирович

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ РУКОВОДСТВА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ**

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:
предпринимательство

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

**Санкт-Петербург
2005**

Работа выполнена на кафедре экономики и управления
Мурманского института экономики и права

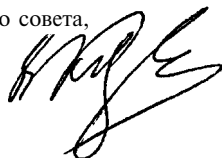
- Научный руководитель** доктор экономических наук, профессор
Бекренев Леонид Леонидович
- Официальные оппоненты** доктор экономических наук, профессор
Крупанин Александр Алексеевич
- кандидат экономических наук, профессор
Подлесных Виктор Иванович
- Ведущая организация** Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет

Защита состоится «24» марта 2005 года в 15 часов на заседании диссертационного совета К 212.219.01 при Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете по адресу: 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, ауд. 324.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета по адресу: 196084, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 103-а.

Автореферат разослан «24» февраля 2005 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор



Корабельников В.М.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Предпринимательская деятельность в настоящее время нуждается в пересмотре подходов к организации бизнеса и управлению ресурсами. Бурное развитие научно-технического прогресса повышает важность этих двух направлений, причем особое внимание следует уделять согласованию интересов работников предприятия с текущими и стратегическими целями предпринимательской деятельности. Данная задача решается с помощью создания мотивационного механизма руководства, понимаемого как регламентированный правовой процесс, направленный на достижение целей организации или подразделения на основе предоставленных полномочий и ресурсов.

В условиях перехода России к рыночному ведению хозяйства происходит изменение отношений между работником и собственником, работником и руководителем, работником и социально-экономической системой, а также изменение приоритетов всех участников рыночных отношений. Таким образом, возникает необходимость в изучении, обобщении, систематизации факторов, влияющих на поведение работника организации, и разработке методов воздействия на работника с целью повышения эффективности его труда. Реализация этих методов в свою очередь потребует разработки принципов построения мотивационного механизма руководства, уточнения содержания этого понятия, создания методов оценки способностей руководителей управлять этим механизмом и оценки эффективности проектируемых и действующих мотивационных механизмов.

Данный комплекс вопросов и потребности практики в совершенствовании управления предпринимательской деятельностью определяют актуальность заявленной в диссертационной работе темы.

Состояние изученности проблемы. Анализ специальной литературы, проведенный в процессе подготовки к выполнению настоящей работы, свидетельствует о том, что проблема руководства и поиска факторов его развития вот уже много лет находится в центре внимания как отечественных, так и зарубежных специалистов. Исследованию данной проблемы в той или иной степени посвящены монографии таких авторов, как Г.Х. Альтман, У. Брэддик, Л.Л. Бекренев, О.С. Виханский, В.А. Гончарук, Г. Десслер, П. Друкер, М.И. Круглое, В.С. Кабаков, А.А. Крупанин,

М.С. Мазур, М.Ш. Эминов и многих других. Кроме того, в трудах Е.Л. Григоренко, Т.В. Корниловой, Т. Конти, Б.Ф. Ломова, А. Менегетти, А.В. Морозова, В.И. Подлесных и других авторов, довольно широко и всесторонне рассматривается и обосновывается перечень поведенческих особенностей руководителя, акцентируется внимание на вопросах влияния тех или иных особенностей руководителя на характер и содержание его управленческой деятельности и т.д. Однако анализ публикаций демонстрирует явную недостаточность и дискуссионность освещения вопросов управления предпринимательской деятельностью, а также недооценку их взаимосвязи с процессами мотивации и изменением характера взаимоотношений между участниками рыночных отношений.

Цель диссертационного исследования заключается в научном обосновании и разработке принципов и методов формирования и оценки мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами.

В соответствии с поставленной целью в диссертационной работе сформулированы и решены следующие задачи:

- уточнено понятие «мотивационный механизм руководства» и **определено его место в системе управления** предпринимательскими структурами;
- уточнены и дополнены принципы функционирования мотивационного механизма;
- выявлена зависимость между стилем руководства и содержанием мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами;
- определены факторы руководства предпринимательскими структурами, среди которых выделено лидерство в качестве одного из основополагающих;
- уточнены цели и характер воздействия на поведение работников формального и неформального мотивационного механизма;
- сформулированы и обоснованы принципы и рекомендации по повышению эффективности мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами на основе лидерства;

- определены принципы реинжиниринга, на основе которых сформирована методика анализа мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами;
- осуществлено моделирование мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами на основе использования теории социальной зависимости.

Теоретической и методологической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой проблеме в рамках положений следующих теорий: теории менеджмента; теории систем, теории социальной зависимости, исследования операций. Для решения поставленных в работе задач применялись диалектический метод, системный подход, методы исследования операций. Информационную базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления организациями, психологии управления, социологии управления.

Предметом исследования выступают отношения и процессы руководства предпринимательскими структурами.

Объектом исследования является мотивационный механизм руководства предпринимательскими структурами.

Научная новизна результатов исследования состоит в следующем:

- уточнены сущность и состав элементов понятия «мотивационный механизм руководства» и определено его место в структуре управления;
- уточнена сущность понятия «руководство» и выявлена зависимость между стилем руководства и содержанием мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами;
- обоснована необходимость выделения формального и неформального мотивационного механизма, уточнены их цели и характер воздействия на поведение работников;
- сформулированы и обоснованы принципы и рекомендации по повышению эффективности мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами на основе лидерства;
- предложена методика анализа мотивационного механизма руководства на основе принципов реинжиниринга;

- обоснована целесообразность использования теории социальной зависимости для моделирования мотивационного механизма руководства и изучения силы его воздействия на работников организации.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в обосновании и разработке принципов создания мотивационного механизма руководства, методических рекомендаций по оценке лидерских качеств руководителей.

Апробация исследования. Основные результаты работы докладывались на научных семинарах и научно-практических конференциях СПбГИЭУ и СПбГТУ. Разработанные методики были использованы в деятельности ОАО «Полярис» (г. Мурманск) в процессе совершенствования системы управления.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во *Введении* обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи исследования, его предмет и объект, методическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость.

В *первой главе* диссертации - «Понятие, содержание и состав факторов мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами» - уточнено понятие «мотивационный механизм руководства», рассмотрены цели и задачи создания мотивационного механизма руководства; проведен анализ существующих теоретических подходов к проблемам руководства предпринимательскими структурами; изучены и уточнены принципы создания эффективного мотивационного механизма и его состав.

Вторая глава - «Влияние лидерства на содержание мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами» - посвящена исследованию проблем формирования эффективного механизма руководства предпринимательскими структурами на основе личных лидерских качеств руководителей. В частности, рассмотрены следующие вопросы: лидерство как фактор руководства, лидерство как элемент мотивационного механизма, методика рейтинговой оценки потенциала лидерства

В третьей главе - «Применение теории социальной зависимости для исследования мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами» - рассматриваются вопросы изменения мотивационного механизма руководства на основе принципов реинжиниринга, методология теории социальной зависимости и ее использование для описания, построения и выявления силы воздействия мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами.

В заключении приводятся общие выводы по результатам работы и направления дальнейшего исследования вопросов, не нашедших отражения в работе.

Публикации. По теме исследования опубликованы 4 работы, отражающие основное содержание диссертации.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Исследование сущности, особенностей и принципов создания эффективного мотивационного механизма руководства позволило получить обоснованные результаты, выводы и предложения, направленные на повышение эффективности управления предпринимательскими структурами. При этом на защиту выносятся следующие из них, составляющие элементы научного вклада.

1. Уточнено содержание понятия «мотивационный механизм руководства» и его состав.

В соответствии с концепцией М.И. Круглова понятие мотивационного механизма включает:

- цели управления;
- количественный аналог целей — критерии управления;
- мотивы деятельности членов трудового коллектива, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей;
- методы воздействия на мотивы деятельности;
- ресурсы управления — материальные и финансовые ресурсы,

социальный и организационный потенциалы, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели.

В целом, соглашаясь с этим определением, мы считаем, что в нем не учитывается такой существенный элемент, как организация.

Организации образуются для достижения поставленных целей, следовательно, они сами по себе являются механизмами реализации целей. В таком качестве их можно рассматривать не только как механизм достижения формализованных целей создателей организации, но и как механизм реализации личных целей членов организации (ее персонала). Кроме того, что цели организации побуждают членов вступать в нее и оставаться в ней, они выполняют еще две другие функции. Во-первых, они служат для управления поведением и стимулирования трудовых усилий. Во-вторых, они служат эталоном измерения. Когда цели не достигаются, эффективность работы организации ставится под сомнение.

Поскольку практически весь рабочий процесс происходит в организациях, то они могут быть рассмотрены как наиважнейший элемент внешнего воздействия на рабочее поведение.

Следовательно, к основным внутренним факторам организационной среды, воздействующим на содержание мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами, следует отнести:

- *запутанность;*
- *размер;*
- *наукоемкость и технологичности*
- *особенности структуры управления.*

Сущность вышеприведенных факторов представлена в таблице 1.

Предлагаемые в различных исследованиях классификации методов мотивации и описания мотивационного механизма обычно основываются на функциональном подходе, т.е. на выделении стратегических областей и соответствующих им методов мотивации. Такой подход на наш взгляд игнорирует наличие личных и групповых целей и мотивов, возникающих в организации как в общественной системе.

Таким образом, *организация* как совокупность правил, регуляторов, стандартных процедур и т.п. одновременно представляет собой и среду

формирования мотивационного механизма и его элемент, а теория организационного поведения представляет собой важный элемент методологической базы исследования его особенностей.

Таблица 1.

Факторы организационной среды, воздействующие на мотивационный механизм

Фактор	Сущность фактора
Запутанность	С ростом сложности организационной структуры управления, усложняются процессы координации действий и объединения усилий. Следствием запутанности является разнообразие ценностей и целей. С различными типами людей, придерживающимися различных ценностей и стремящимися к различным целям, становится исключительно трудно производить совместные, согласованные действия.
Размер	Увеличение размера организации создает серьезные проблемы. Персонал не представляет, что делается в других частях компании. Он теряет связь с организацией и ее целями, что делает гораздо более сложным для организации процесс мотивации сотрудников и координации их деятельности.
Наукоемкость и технологичность	Проблема обусловлена тем, что наука и технология имеют большее значение для организаций. Наука и технология оказывают влияние не только на техническую сторону функционирования организаций, но и на кадровый состав организации. Таким образом, с внедрением новой технологии, организация должна нанимать сотрудников с уровнем подготовленности, соответствующим возросшей технической оснащенности или переучивать старый персонал, иначе возникает серьезный разрыв в качестве технических и человеческих ресурсов.
Особенности структуры управления	Различные характеристики работы, выполняемой в организации называются технологией работы, которая во многом определяется формальной структурой организации.

2. Уточнено содержание понятия «руководство предпринимательскими структурами» и выявлена зависимость между стилем руководства и содержанием мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами.

Анализируя различные подходы и точки зрения, мы получили следующее определение понятия «руководство». *Руководство* есть регламен-

тированный правовой процесс, направленный на достижение целей организации или подразделения на основе предоставленных полномочий и ресурсов.

Таким образом, в руках руководителя сосредоточены рычаги дисциплинарного, материального и иного воздействия на персонал, именно они на наш взгляд и составляют основное содержание мотивационного механизма руководства.

Следовательно, содержание *мотивационного механизма* руководства предпринимательскими структурами зависит от стиля руководства. *Взаимосвязь стиля руководства и мотивационного* механизма подтверждается на наш взгляд и современными трактовками понятия стиль руководства. *Стили руководства* - это предпочитаемые руководителем приемы решения различных задач в стандартных для организации ситуациях (управления, обретения знаний, общения с людьми и т.д.). Общее во всех исследованиях стиля поведения то, что они предполагают разработку различных методов поощрения людей, осуществления руководства, удержания контроля, управления деятельностью и т.д.

3. Обоснована необходимость выделения формального и неформального мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами, уточнены их цели и характер воздействия на поведение работников.

Выделение формального и неформального мотивационного механизма базируется на разных системах ценностей. В основе создания формального механизма лежит сознательная деятельность по достижению стратегических целей организации. Неформальный мотивационный механизм имеет целью поддержание групповых норм. В отличие от формального он реализуется неосознанно либо спонтанно. Выявление особенностей неформального мотивационного механизма возможно на наш взгляд на основе теории организационного поведения.

Формальный мотивационный механизм должен охватывать систему стимулов: повышающих сплоченность как формальных, так и неформальных групп; трансформирующих групповые нормы в желаемом для организации направлении.

Неформальный мотивационный механизм возникает под воздействием стремлений членов организации к объединению в неформальные группы. Его задачей является поддержание стабильности группы посредством формирования системы норм. В качестве основного инструмента воздействия *и формальный, и неформальный мотивационный механизмы* базируются на обучении.

4. Сформулированы и обоснованы принципы и рекомендации по повышению эффективности мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами на основе лидерства.

Исследование точек зрения теоретиков и практиков позволило нам определить *лидерство* как систему *внутригруппового взаимодействия* (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. Индивидуальные способности руководителя *могут оказывать влияние на протекание данной деятельности и ее результат.*

Отличительной чертой лидерства является то, что его нельзя делегировать. Это определяет одну из основных задач эффективного руководителя — достижение эмоционального лидерства. Именно эмоциональное лидерство оказывает наибольшее мотивирующее воздействие, что прямо или косвенно вытекает практически из всех исследований в области лидерства.

Анализ источников позволяет выделить большое количество личных качеств, необходимых по мнению разных авторов современному лидеру. Сводный перечень таких качеств представлен в таблице 2 на стр. 13.

Это объясняет как сложность выявления лидеров, так и сложность оценки потенциала лидера. Для решения данной проблемы мы предлагаем воспользоваться технологией построения рейтинга лидерских качеств.

Технология построения рейтинга включает следующие этапы:

Этап 1: Формирование набора критериев.

Этап 2: Сбор данных от участников и построение рейтинга.

Этап 3: Агрегированная ранжировка методом строчных сумм.

Этап 4: Анализ чувствительности агрегированной ранжировки к набору критериев.

Содержание этапов технологии схематично представлено на рис. 1.

Этап 1. Формирование набора критериев	⇒	Построение агрегированной ранжировки методом строчных сумм.
Этап 2. Сбор данных от участников и построение рейтинга	⇒	По методике Павла Горского "Triple Rang Rating" осуществляется оценка участников методами: 1. "Спортивный турнир". 2. Линейная свертка. 3. Мультипликативная свертка.
Этап 3. Агрегированная ранжировка методом строчных сумм	⇒	Строится рейтинг-лист периода.
Этап 4. Выполняется анализ чувствительности агрегированной ранжировки к набору критериев	⇒	Оценивается влияние каждого отдельного критерия на обобщенную ранжировку и ее устойчивость.

Рис. 1. Технология построения рейтинга лидерских качеств.

Метод рассказчика может стать эффективным средством для подготовки новых лидеров только при упорной работе и заинтересованности всех сторон. На наш взгляд необходимо дополнить этот метод *принципом мотивационного воздействия*, который состоит в формировании в формировании причинно-следственных взаимосвязей между результатами действий и их оценкой вышестоящими руководителями и владельцами.

Использование метода рассказчика предполагает следующие шаги:

1. Привлечь аппарат управления к активному участию.
2. Выработать общие требования к качествам руководителя.
3. Изучить все имеющиеся альтернативы обучения.

В сочетании с методом рассказчика, как и отдельно, для подготовки руководителей могут применяться и другие методы: структурный коучинг,

практические занятия, университетские программы и комплексное тестирование.

Таблица 2.

Основные черты личности лидеров

<p>Основные качества лидера по Уоррену Беннису</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Направляющее видение 2. Страсть 3. Целостность личности 4. Доверие 5. Любознательность 6. Дерзновенность <p>Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Прозорливость 8. Искусство осуществления перемен 9. Способность к построению организаций 10. Способность к опережающему обучению 11. Инициативность 12. Совершенное понимание взаимозависимости 13. Высокая честность и цельность характера <p>Семь выявленных Стивенем Кови привычек преуспевающих людей</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Привычка к активности 15. Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершение 16. Привычка решать сначала важные вопросы 17. Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш — ваш выигрыш» 18. Привычка стремиться сначала к пониманию, а затем к тому, чтобы быть понятым 19. Привычка стремиться к синергетике 20. Привычка оттачивать свои способности <p>Семь выявленных Стивенем Кови отличительных характеристик лидеров, ориентированных на принципы</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Постоянное обучение 22. Ориентация на служение 23. Излучение положительной энергии 24. Вера в других людей 25. Уравновешенный образ жизни 26. Восприятие жизни как приключения 27. Стремление к синергетике 28. Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями ради самообновления 	<p>Качества лидеров по Максуде Пре</p> <ol style="list-style-type: none"> 29. Цельность 30. Потребность считаться с другими 31. Проницательность 32. Понимание других 33. Смелость в отношениях 34. Чувство юмора 35. Интеллектуальная энергия и любознательность 36. Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого 37. Предсказуемость 38. Широта мышления 39. Комфортное существование в условиях неопределенности 40. Самообладание и последовательность <p>Качества лидеров по Джону Гарднеру</p> <ol style="list-style-type: none"> 41. Жизненная сила и неутомимость 42. Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности 43. Готовность принимать на себя ответственность и обязанности 44. Компетентность в решении задачи 45. Понимание сотрудников, коллег и знание их нужд 46. Навыки работы с людьми 47. Потребность в достижении результата 48. Способность мотивировать других 49. Смелость, решительность, упорство 50. Умение завоевывать и сохранять доверие 51. Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты 52. Уверенность 53. Способность к господству, доминированию, самоутверждению 54. Способность к адаптации, гибкость
--	---

Подобрать группу «рассказчиков» для программы. Наиболее заинтересованные руководители могут быть включены в группу рассказчиков, куда также могут войти руководители кадровых служб и приглашенные специалисты, имеющие опыт подготовки руководителей высшего звена.

Подготовить рассказчиков и участников. Для того, чтобы рассказы достигали своей учебной цели, к их составлению, отработке и репетиции рекомендуется привлекать специалиста. Следует проводить тщательный отбор обучаемых, которые должны быть проинформированы о целях программы и своих обязанностях как участников диалога.

Подобрать темы, стимулирующие диалог, реакцию и поступки. От рассказчика требуется искренность, так как речь должна идти о сути и аспектах управления.

5. Предложена методика анализа мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами на основе принципов реинжиниринга.

Недостатки мотивационного механизма проявляются следующим образом:

- 1) руководители тратят много времени на контроль за деятельностью подчиненных;
- 2) мотивация с определенной целью не была удалена из мотивационного механизма после достижения этой цели;
- 3) затраты на мотивацию растут без адекватного роста производства.

Для *перестройки мотивационного механизма руководства* необходим анализ бизнес-процессов, которые происходят в организации. *Анализ действующего мотивационного механизма* должен базироваться на принципах реинжиниринга и состоять по нашему мнению из трех следующих шагов:

- A. *Проведение анализа.*
- B. *Обсуждение результатов анализа с вовлеченными сотрудниками.*
- C. *Предоставление отчета руководству организацией.*

Создание мотивационного механизма в соответствии с принципами реинжиниринга должно начинаться с определения требуемого результата, который называется стандартом или нормой.

В процессе руководства стандарт используется для сравнения с наблюдаемыми результатами. Необходимо выделение следующих групп стандартов:

- стандарты, определяющие объем контроля, который должен осуществляться в организации;
- стандарты уровня операционной деятельности;
- стандарты, используемые для сравнения с фактическими результатами и метод обозначения отклонений.

На основе этих стандартов должна осуществляться стандартизация мотивационных мер. Для повышения их эффективности схожие мероприятия должны на наш взгляд группироваться в рамках подразделений для увеличения знаний или ресурсной базы. Поручение схожих мероприятий отдельным сотрудникам или группам сотрудников увеличивает эффективность выполнения мероприятий.

Сходство мотивационных мер может анализироваться путем разбивки мероприятий на ряд категорий:

- мероприятия по разработке мотивационной политики, такие как формулирование предложений, касающихся всей организации;
- мероприятия по изменению действующей политики, такие как подготовка распоряжений подразделениям;
- задачи, для выполнения которых требуются дополнительные ресурсы;
- задачи, которые легко реализовать, такие как обновление форм отчета, регламента отношений и т.д.

6. Обоснована целесообразность использования теории социальной зависимости для моделирования мотивационного механизма руководства предпринимательскими структурами и изучения силы его воздействия на работников организации.

В терминах теории зависимости оказывается возможным интерпретировать такие категории, как власть, руководство, политические отношения и т.п. При исследовании зависимости социальных явлений данная теория

рия опирается на системный подход. В процессе исследования мотивационного механизма данный подход позволяет измерить зависимость между подчиненным и руководителем или подразделением и организацией, как зависимость между действием и вознаграждением. При этом считает, что с позиции подчиненного результатом действия является вознаграждение.

Таким образом, следуя указаниям теории зависимости, мы предполагаем, что деятельность является единственным первичным средством удовлетворения потребностей.

Иными словами, поведение системы S (подчиненный) зависит от поведения системы, в которую она включена и которая определяет методы и принципы мотивации.

Для измерения зависимости мы предлагаем использовать понятие энтропии поведения системы, которая обладает следующими свойствами:

- чем она больше, тем менее предсказуемым является поведение системы;
- чем менее организовано множество видов деятельности системы, тем более предсказуемым будет поведение системы с точки зрения наблюдателя.

На рисунке 2 представлено взаимодействие двух систем. Из рисунка видно, что отношение зависимости может быть отделено от энтропии системы, доминирующей в зависимости $S_2 \rightarrow S_1$, т. е. от структуры доминирующей системы, внутренней по отношению к зависимости, или по отношению к внешней структуре зависимой системы.

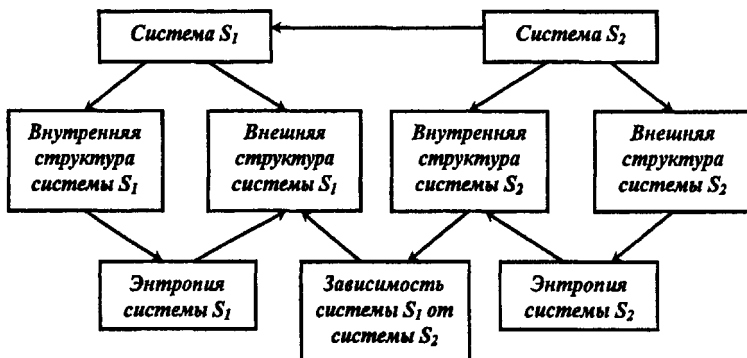


Рис 2. Взаимодействие двух систем.

Теория зависимости подтверждает, что в основе мотивационного механизма лежат возможности влияния на удовлетворение потребностей. Возможности удовлетворения потребностей создаются и изменяются путем изменения их носителей, которые являются средством реализации потребностей. Сущность структур зависимости проявляется в поведении взаимозависимых систем. Зависимые системы, в силу самой их зависимости, должны выбирать определенную линию поведения.

Воздействия, влияющие на средства удовлетворения потребностей, являются составной частью воздействий, определяющих характер основных зависимостей. Иначе говоря, при их изменении меняются зависимости, а изменение последних связано с изменением поведения людей.

В категориях теории социальной зависимости исследованы факторы, приводящие к снижению эффективности мотивационного механизма. Фактор, наиболее часто вызывающий изменение процесса деятельности,— будь то деятельность ради деятельности или деятельность, например, по производству некоторого продукта, — это информация. Релевантным является отношение, при котором с увеличением количества информации в зависимой системе ее зависимость от доминирующей системы ослабляется.

Аналогичным образом усиление зависимости обедняет множество вариантов поведения зависимой системы. Иными словами, нежелательным следствием развития мотивационного механизма является снижение инициативы.

Для снижения этих последствий мы предлагаем использовать *категории отношений*, по которым должны быть сгруппированы мероприятия мотивационного механизма:

- *Взаимосвязи.* Это означает, что существует взаимодействие между рядом мероприятий, мероприятия могут влиять друг на друга.
- *Последовательные связи.* Различные мероприятия осуществляются в определенной последовательности. Связи между мероприятиями могут варьироваться от слабых до относительно сильных.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ РАБОТЫ

Проведенное исследование позволяет утверждать, что задачи управления предпринимательской деятельностью требуют комплексного решения с учетом многих факторов, формирующих среду и условия их функционирования. Обобщение результатов большого количества исследований по вопросам управления предпринимательской деятельностью позволяет сделать вывод, что для решения этих проблем необходимо создание адекватных мотивационных механизмов руководства. Наиболее продуктивными методами исследования мотивационного механизма являются теория систем, теория организационного поведения и теория социальной зависимости. Область применения предлагаемых рекомендаций создания мотивационного механизма руководства и оценки его эффективности охватывает различные наукоемкие предпринимательские структуры. Разработанные в диссертации принципы и модели позволят повысить их конкурентоспособность и оценить эффективность мотивационного механизма руководства.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. *Несветов С.В., Бекренев Л.Л.* Методика рейтинговой оценки потенциала лидерства при формировании мотивационного механизма / Актуальные проблемы экономики, политики и права. Сб.науч.трудов. Выпуск 7. - Мурманск: МИЭП, 2003. - 0,6 п.л. / 0,3 п.л.
2. *Несветов С.В.* Место мотивационного механизма руководства в системе управления. / Актуальные проблемы экономики, политики и права. Сб.науч.трудов. Выпуск 7. - Мурманск: МИЭП, 2003. - 0,6 п.л.
3. *Несветов С.В., Шесняк К.Е.* Основные проблемы функционирования системы управления предприятием. / Общество, личность, культура. Сб.науч.трудов. - Белгород: Изд-во БелГУ, 2004. - 0,25 п.л. / 0,125 п.л.
4. *Несветов С.В.* Анализ мотивационной части механизма управления предприятием. / Общество, личность, культура. Сб.науч.трудов. - Белгород: Изд-во БелГУ, 2004. - 0,25 п.л.

Подписано в печать 24.02.05.

Формат 60x84 1/16 Печ. л. 10. Тираж 90 экз. Заказ 54.

ИздПК СПбГИЭУ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 31

22 P¹¹ - 2025

3196