

Допустим, нам нужно подсчитать смету затрат на производство изделия. Разобьем все работы на 100 различных по типу работ, но примерно одинаковых по стоимости. Если стоимость каждой работы на начальном этапе известна с точностью 5 % относительно будущей фактической величины, то точность всего бюджета составит 5 %. Корень из 100 равняется 10. Именно в 10 раз улучшится точность бюджета производства будущего изделия в результате разбиения общей работы на частичные работы.

Для повышения достоверности планирования целесообразно общую работу разбивать на равнообъемные индивидуальные элементы.

Не столь важно, как точно и детально мы планируем общую работу. Важно, чтобы мы планировали все элементы общей работы.

Менеджерам рекомендуется применять простой инструмент управления коллективом — контрольный список действий (check list). Контрольный список представляет собой таблицу, в первом столбце которой приведен список действий, а во втором — отметка о выполнении действия.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Законы распределения случайной величины [Электронный ресурс] режим доступа: <http://apollyon1986.narod.ru/docs/TViMS/NP-/lekziiv/lekziya9.htm>
2. *Кох Р.* Закон Парето или Принцип 80\20 [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.arbuz.uz/>.
3. *Мишин С. А.* Проектный бизнес: адаптированная модель для России. — М.: АСТ, 2006. — 428 с.

УДК 658.56

**Плешакова Е. Ю.**, д.э.н.,  
профессор кафедры менеджмента организации,  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
[e\\_pleshakova@list.ru](mailto:e_pleshakova@list.ru)

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ТИПОВ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ПОТЕНЦИАЛАМИ**

АНОТАЦІЯ. Будь-яка організація володіє різноспрямованими потенціалами розвитку: синергіками, синкретиками та ентропіками. Вектор роз-

виту залежить від співвідношення організаційних потенціалів. Управління потенціалами — новий напрямок у сучасному менеджменті.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** елементи організації, типи мотивації, потенціал, фактор, синергік, синкретик, ентропік.

**АННОТАЦІЯ.** Любая организация располагает разнонаправленными потенциалами развития: синергиками, синкретиками и энтропиками. Вектор развития зависит от соотношения организационных потенциалов. Управление потенциалами — новое направление в современном менеджменте.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** элементы организации, типы мотивации, потенциал, фактор, синергик, синкретик, энтропик.

**ANNOTATION.** Any organization has the potential to develop in different directions: sinergiks, sinkretiks and entropiks. Vector of development depends on the ratio potentials of organizational. Management of potentials — a new trend in modern management.

**KEYWORDS:** organizational elements, types of motivation, potential, factor, sinergik, sinkretik, entropic.

Внутренняя среда любой организации состоит из элементов. Существует множество подходов к классификации элементов внутренней среды организации. Согласно теории синергичной организации [1], эти элементы можно разделить на «твердые» и «мягкие». К «твердым» элементам можно с уверенностью отнести сугубо вещественные категории: здания, люди, документы, технологии и т.д. «Мягкие» элементы могут быть выражены и определены в ролях, воздействиях, значениях. Например: цели, мотивация, лидерство, командность, компетенции и т.п. «Твердые» и «мягкие» элементы организации могут давать разные эффекты, производить потенциалы разной направленности:

- *синергики* — цели, мотиваторы, компетенции, ресурсы, которые создают во внутренней среде конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения с множественным эффектом, тем самым создают «прорывной» потенциал;

- *синкретики* — факторы порядка и меры по поддержанию «прорывного» потенциала, оказывающие охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости. Создают «охранительный» потенциал в организации;

- *энтропики* — факторы ослабления или разрушения порядка, деструктивного напряжения, рассогласования с последующими

ми потерями, разнообразной дезорганизацией. Создают в организации «разрушающий» потенциал.

Рассмотрим один из важнейший «мягких» элементов организации — мотивацию персонала, подразделяемую на внешнюю и внутреннюю.

Среди современных теорий мотивации особого внимания заслуживает теория В.И. Герчикова, основанная на многолетних исследованиях трудовой мотивации в СССР, России и за рубежом. Автор выделил пять типов внутренней мотивации [2].

*Инструментальный (коммерческий) тип.* Сама работа не является для работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд.

*Профессиональный тип.* Работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посылно.

*Патриотический тип.* Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела.

*Хозяйский тип.* Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их.

*Избегательный (люмпенский) тип.* Работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя.

Первые четыре вышеперечисленных типа внутренней мотивации можно отнести к *достижительной мотивации* [1] — внутренняя устремленность сотрудников к все более высоким результатам через повышение квалификации, инновационность, производительность. Такой тип мотивации чаще бывает врожденным, реже его можно воспитать, привить. Однако носителями такой мотивации не могут быть все сотрудники.

В таблице 1 показано, какие векторы развития организации возникают при различных соотношениях видов стимулирования и типов внутренней мотивации сотрудников.

**ВЛИЯНИЕ ТИПОВ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ  
НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОТЕНЦИАЛЫ**

Тип внутренней мотивации	Виды стимулирования сотрудников						
	наказание	денежные	натуральные	моральные	патернализм	организационные	карьерные
Инструментальный	СК	СН	СК	—	—	СК	СК
Профессиональный	ЭН	СК	СК	СН	ЭН	—	СН
Патриотический	ЭН	—	—	СН	СН	СК	—
Хозяйский	ЭН	СН	СН	СК	ЭН	СК	СК
Избегательный	СН	СК	СК	ЭН	СН	СК	—

Примечание: СН — синергик; СК — синкретик; ЭН — энтропик;

### **Литература**

1. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.
2. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник — самый эффективные ресурс компании. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 282 с.

УДК 336.64

**Прокопчук С.І.**,  
асистент кафедри економіки будівництва,  
Київський національний університет  
будівництва і архітектури  
stanislav1@ukr.net

## **СВІТОВІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА**

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сучасні методологічні підходи до прогнозування банкрутства. На підставі огляду літератури виділено дві основні групи методів прогнозування банкрутства: кількісні та якісні, аналізується їх сфера застосування, переваги і недоліки.