DOI <http://dx.doi.org/10.18551/rjoas.2016-09.10>

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМ МЕХАНИЗМОМ В ОРГАНИЗАЦИИ
MANAGEMENT OF MOTIVATIONAL MECHANISM IN THE ORGANIZATION

Сучкова Е.Е., аспирант

Suchkova E.E., Post-graduate student

Полянин А.В.*, доктор экономических наук, профессор

Polyanin A.V., Doctor of Economic Sciences, Professor

Докукина И.А., кандидат экономических наук

Dokukina I.A., Candidate of Economic Sciences

**Орловский филиал Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Российская академия
народного хозяйства и Государственной Службы при Президенте Российской
Федерации», Орел, Россия**

Orel branch of the Federal State Educational Institution of Higher Education «Russian
Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Orel City, Russia

*E-mail: polyanin.andrei@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Современное социальное и экономическое развитие страны требует формирования эффективной модели управления мотивационным механизмом в организациях и развития кадрового потенциала. От эффективности механизма мотивации трудовой деятельности персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая инициативность каждого работника, которая в итоге определяет результаты всей производственной и хозяйственной деятельности организации. В статье рассмотрен процесс управления мотивационным механизмом, выявлены функции управления мотивацией, а также сформулированы факторы, оказывающие влияние на мотивацию, разработаны основные направления стратегии управления мотивацией персонала организации, даны рекомендации по их определению в конкретных обстоятельствах деятельности организации.

ABSTRACT

Modern social and economic development of the country demands formation of effective model for control of the motivational mechanism in organizations and development of personnel potential. Labor, social and creative initiatives of each worker define results of all production and economic activity of the organization depending on efficiency of motivation mechanism. The article describes management of motivational mechanism, its functions and factors exerting impact on motivation, strategic directions of motivation management and recommendations on its definition in current circumstances.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, мотивация, организация, системный подход, персонал.

KEY WORDS

Management, motivation, organization, system approach, personnel.

Осуществляемые в Российской Федерации социальные и экономические реформы нацелены на организацию социально направленной рыночной экономики. В числе основных целей в этой области необходимо обозначить обеспечение права человека на достойный труд, увеличение уровня качества жизни работников на основе повышения эффективности экономических отношений. Для осуществления указанных задач в сфере управления персоналом организаций нужно сформировать эффективный механизм мотивации трудовой деятельности. От уровня эффективности

функционирования системы мотивации трудовой деятельности персонала во многом зависит трудовая и социальная активность каждого работника, которая в итоге способствует достижению положительных результатов всей хозяйственной деятельности организации [15].

Отмечаем, что большинство исследований доказательно демонстрируют, что структура механизма мотивации труда работников претерпела изменения в сторону углубления роли материальных стимулов, что представляет собой большую проблему с точки зрения развития, как отдельного сотрудника, так и организации в целом. Следовательно, сегодня все более острой является потребность создания такого механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности, который бы способствовал рациональному развитию как экономических, так и высших потребностей человека.

Для формирования эффективной системы управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности нужна, прежде всего, соответствующая методология. Для создания концептуальной основы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности нужно решить следующие задачи: уточнение теоретического инструментария управления; определения роли мотивации трудовой деятельности; разработка методических подходов для анализа их состояния и управления.

Механизм мотивации персонала содержит: создание потребностей персонала за счет внешних влияний и самомотивирующих факторов; рационализацию уже существующих мотивирующих элементов или их целеустремленное создание под воздействием внешнего влияния; исполнение деятельности, способствующей активизации сформированных мотивов; анализ уровня удовлетворения потребностей персонала.

Анализируя сложившиеся научные подходы к определению «мотивация» было выделено, что указанное понятие рассматривается в следующих основных направлениях: смешанная мотивация рассматривается как процесс, создающийся под влиянием внутренних и внешних воздействий (А.Г. Симаков, С.И. Самыгин, Б.Ю. Сербиновский, и др.); внутренняя мотивация рассматривается как состояние разума индивида, субъективного процесса создания побудительных направленностей к поступку (Ф. Лютенс, Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, Я. Л. Эйдельман, В.И. Ковалев, и др.); внешняя мотивация рассматривается как функция управления, процесс внешних влияний (Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, О.А. Зайцева, и др.) [13,14,16].

Главными факторами, оказывающими воздействие на мотивацию персонала, будут: увеличение эффективности трудовой деятельности, потребность удовлетворения нужд и учет свойств этапов жизненного цикла организации.

Имеются следующие трактовки понятия «потребность»: как ценности (В.С. Магун), как необходимости (Б.Ф. Ломов), как нужды, дефицита (А. Маслоу), ощущения нехватки в чем-либо или стремление к чему-либо (Б.М. Генкин), как предмета удовлетворения нужды (В.Г. Лежнев) [5-7].

Потребности удовлетворяют вознаграждению за труд, которое подразделяется на материальное прямое, материальное косвенное и нематериальное [3]. Отмечаем, что становление теоретических и методологических подходов к изучению мотивации и стимулирования труда определено, как показано, видоизменением понимания роли человека в управлении и производстве.

Выделяем, что в основу создания и развития эффективной теории управления персоналом необходимо заложить современный взгляд сотрудника как главного элемента организации, главного вида ее ресурсов, использование развития которого организация может добиться более эффективных итогов своей производственной и хозяйственной деятельности.

В условиях этой теории сформировался новый подход к мотивации и стимулированию труда, в котором организация подвергается рассмотрению как целостный организм, состоящий из высококвалифицированных работников, связанных совместными ценностями, мотивами к труду. Сотрудник в данном контексте

рассматривается как «человек многогранный», а главными стимулами, формирующими мотивацию его трудовой деятельности, являются как экономические стимулы, так и нематериальные стимулы, ориентированные на такие мотивы, как причастность к делам организации, признание трудовых достижений, участие в принятии решений и т.д.

Таблица 1 – Подходы к определениям «мотивация» и «стимулирование» трудовой деятельности в рамках становления теории управления персоналом [1,2,4].

Теория управления персоналом	Основы теории	Содержание теорий мотивации и стимулирования
Классическая теория	Труд для многих сотрудников не дает удовлетворения, это соответствующие для них качественные характеристики. Немного таких сотрудников, которые нацелены или могут сделать работу, требующую творческих потенциалов, независимости, инициативы или самоконтроля.	Теория «человека экономического» - человек рассматривается в организации как экономический субъект и отдает предпочтения исключительно экономическим стимулирующим инициативам. Следовательно, мотивация и стимулирование сводятся, в целом, к материальным и денежным вознаграждениям и в управленческом контексте они представляют собою воздействие разнообразными системами начисления заработной платы. Целью стимулирования «человека экономического» является создание взаимосвязи между количественными и качественными показателями труда и величинами вознаграждения за осуществленный труд и его итоги.
Теория человеческих отношений	Работники нацелены быть полезными и важными, они нуждаются в интеграции в организации, быть реализованными как личности. Эта необходимость является более главной, в сравнении с деньгами, в процессе стремления к труду.	Теория «человека социального» - работник стимулируется не столько размером заработной платы и других материальных стимулов, сколько особым доверием со стороны руководства. В мотивации и стимулировании увеличивается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делается акцент на «достоверное вознаграждение», связанное с оценкой работы, стимулируется сотрудничество, инициативность, учитывается стаж трудовой деятельности. Ориентиром стимулирования рассматривается вознаграждение за значительные достижения в работе, повышение удовлетворенности трудом.
Теория человеческих ресурсов	Труд для большого количества работников дает удовлетворение. Большинство из них стремятся привнести свое вложение в исполнение целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами.	Теория «человека многогранного» - целью мотивации и стимулирования рассматривается как ориентация на увеличение эффективности индивидуального труда и одновременно удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. В системе мотивации и стимулирования применяются разнообразные премии за рационализацию, инициативу. Ориентир делается на карьерный рост.

И далее наше внимание обращено, на уточнение определения «мотивация» и выделены следующие особенности: мотивация играет роль процесса, направленного не столько на побуждение к труду, сколько на увеличение уровня производительности труда; мотивация представляет собой исходное положение эффективной деятельности организации; мотивация должна выступать критерием уровня материального и морального вознаграждения, получаемого работником в организации; мотивация дает потенциальную возможность удовлетворения потребностей работника; мотивация находится в зависимости от этапа жизненного цикла организации.

С учетом вышеизложенного, данное определение сформулировано следующим образом: «Мотивация – это побуждение сотрудников к высокопроизводительному труду с учетом свойств каждого этапов жизненного цикла организации, образующее ее внутреннюю направленность к деятельности на основании удовлетворения физических и духовных потребностей».

Рисунок 1 – Формы вознаграждений персонала в организации [12,17]

Следует также обратить внимание, что механизм управления мотивацией персонала должен основываться на научно обоснованных принципах.

Таблица 2 – Принципы эффективного управления мотивацией персонала в организации [11,18]

№	Наименование	Содержание принципа
1	Реализация инновационного развития	формирование потенциала участия в инновационной деятельности всем категориям персонала и ситуаций для выявления и выработки их потенциальных способностей для наиболее эффективного применения
2	Учет величины совокупного управления	осуществление методов мотивации персонала на всех ступенях управления организацией
3	Перспективность	соответствие управления мотивацией персонала установленной теории стратегического развития организации, воссоздание его перспективных потребностей и целей
4	Рациональность	реализация многопланового характера управления мотивацией персонала, использование обширной номенклатуры методологических приемов
5	Системность	обеспечение использования всех видов вознаграждения ко всем профессионально-должностным группам персонала
6	Учет специфики деятельности	использование методов мотивации персонала с учетом специфических свойств отрасли, организации и персонала

Методические положения по созданию и управлению этим механизмом содержат: комплекс корректирующих мероприятий понятия «механизм управления мотивацией персонала», разработка модели управления механизма, «дерево» ее целей, функции, принципы и методы управления.

Управление мотивацией должно основываться на системном подходе, который дает возможность разработать механизм управления мотивацией персонала как единство взаимоувязанных элементов, образующих стабильную целостность, обладающих интегральными признаками и закономерностями.

Основанием системного подхода является определение целей, функций системы, формирование задач их достижения и обоснование критерия оптимальности решения задач, выявление путей и методов их решения. Значительные социально-экономические системы, к которым причисляется система управления мотивацией персонала, располагают такими важными характеристиками, как наличие подсистем с явно выраженными локальными признаками, элементной иерархической структурой организации, с вертикальными связями и функциями [9,10].

Рисунок 2 – Алгоритм разработки управления мотивационным механизмом в организации

С учетом вышеизложенного управление мотивационным механизмом в организации представляет собой совокупность внешних и внутренних управленческих влияний, дающих возможность на каждом этапе жизненного цикла организации достигать поставленную основную цель. И отмечаем, что в условиях нашего исследования основная цель заключается в росте производительности труда и увеличении доходов персонала по рациональному варианту, рассчитанному по обоснованным показателям и ограничениям.

Особенностью разработанного методического подхода к формированию механизма управления мотивацией персонала является учет стадий жизненного цикла развития организации [8, с. 100]. На рисунке 3 приведен механизм управления мотивацией персонала, которая включает функциональные элементы.

Основная цель управления механизмом мотивацией персонала включает определенную совокупность целей и задач, решаемых на этапе каждой подсистемы.

Оценку экономической эффективности управления мотивационным механизмом персонала нужно осуществлять на этапе каждой подсистемы, а также в совокупности по всей системе управления.

Оценка эффективности подсистемы развития мотивационного механизма нацелена на формирование рациональной программы обучения и увеличения квалификации персонала и для ее проведения необходимо использовать формулу:

$$O_p = \frac{d_1 + d_2}{z_1 + z_2} \quad (1),$$

Рисунок 3 – Модель управления мотивационным механизмом в организации

где: O_p - показатель эффективности подсистемы развития персонала; d_1 - доходы предприятия от эксплуатационной деятельности, руб.; d_2 - доходы, полученные за счет развития персонала в результате внедрения инноваций, руб.; z_1 - фактические затраты на персонал, руб.; z_2 - затраты на развитие персонала, руб.

Итоговые показатели оценки эффективности подсистемы развития мотивационного механизма дают возможность определить потребность в развитии персонала в соответствии с внедряемыми новшествами, определении программ развития персонала, деформации итогов производственной деятельности персонала отдельного структурного элемента.

Оценка эффективности стимулирования мотивационного механизма осуществляется за счет расчета показателя, отображающего уровень удовлетворения материальных и духовных потребностей персонала, и рассчитывается по формуле:

$$O_c = \frac{\sum d_p}{k_{пк}} \quad (2),$$

где: O_c - показатель эффективности подсистемы стимулирования мотивационного механизма; $\sum d_p$ – совокупные доходы одного работника в мес., руб.; $k_{пк}$ – величина научно обоснованной потребительской корзины, руб. Данный расчетный элемент показывает уровень социальной защиты работника.

Дополнительно необходимо определить показатель применения мотивационного механизма работника (O_m), который рассчитывается по формуле:

$$O_m = (1 - \frac{\sum d_p}{O_c}) * 100 \% \quad (3).$$

Таким образом, анализ имеющихся проблем позволил выделить из них основные, критические для дальнейшего развития эффективности деятельности организации и повышения качества жизни. В условиях экономического развития Российской Федерации особую важность приобретает управление мотивационным механизмом персонала, основание которого составляют растущая роль личности сотрудника, познание его мотивационных элементов и умение их формировать.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Базарнова, О.А., Полянин, А.В., Суровнева, А.А. Три основные модели в сфере антикризисного управления / О.А. Базарнова, А.В. Полянин, А.А. Суровнева // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. - 2015. - №5 (46). - С. 184-187.
2. Вертакова Ю.В., Докукина И. А. Применение порогового подхода к оценке эффективности развития кластерной структуры / Ю.В. Вертакова, И. А. Докукина // Известия Юго-Западного государственного университета.- 2016.- №1(64).- С. 115-124.
3. Докукина И.А., Полянин А.В. Воздействие предпринимательского климата на конкурентные преимущества развития региона / И.А. Докукина, А.В. Полянин// Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. -2015.- №6 (47).-С. 134-136.
4. Докукина И. А. Формирование механизма управления развитием предпринимательства в условиях создания свободной экономической зоны /И.А. Докукина, А.В. Полянин, О.В. Попова// Вестник Орловского государственного университета. -2015.- №5 (46). -С. 196-199.
5. Докукина И.А. Целеполагание в стратегическом управлении инновационно ориентированной организацией в условиях импортозамещения/ И.А. Докукина //

- Новая наука: От идеи к результату. -2016. -№4-1. -С. 140-142.
6. Докукина И.А., Полянин А.В. Воздействие предпринимательского климата на конкурентные преимущества развития региона / И.А. Докукина, А.В. Полянин// Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. -2015.- №6 (47).-С. 134-136.
 7. Лебедев В.М., Полянин А.В. Методика оценки направлений формирования благоприятного климата публичного управления/ В.М. Лебедев, А.В. Полянин // в сборнике: Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления материалы X международной научно-практической конференции. под ред. Ю.В. Вертаковой.- 2015. -С. 204-206.
 8. Полянин А.В. Методы инвестирования инновационной деятельности за рубежом / А.В. Полянин //Инновации. -2008. -№3. С. 97-100.
 9. Полянин А.В. Видово-факторная сущность экономического роста региона/А.В. Полянин//Региональная экономика: теория и практика. -2011.-№25. -С. 17-21.
 10. Полянин А.В., Гуров В.В., Коваленко В.П. Взаимовлияние уровня активности инвестиционных процессов на темпы экономического роста региона/ А.В.Полянин, В.В.Гуров, В.П. Коваленко //В сборнике: Наука и инновации в сельском хозяйстве Материалы Международной научно-практической конференции. -2011. -С. 306-309.
 11. Докукина И.А. Программно-целевой подход развития технической инфраструктуры растениеводства Орловской области / И.А.Докукина, Ю.Л. Макарова // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. -Т. 11. -№1. -С. 162-168.
 12. Полянин А.В. Формирование и оценка экономического роста региона / А.В. Полянин // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.- 2011. -№1. -С. 47-52.
 13. Полянин, А. В., Лебедев, В. М. Стратегическое планирование в публичном управлении / А.В. Полянин, В.М Лебедев // Вестник Поволжского института управления. -2015. -№5 (50).- С. 11-15.
 14. Полянин А.В. Формирование стратегии управления развитием инфраструктурного обеспечения промышленных предприятий/ А.В.Полянин, И.А.Докукина, Ю.Л. Макарова // Экономика и предпринимательство. -2016. -№7 (72). -С. 678-682.
 15. Суровнева А.А. Формирование эффективной модели стратегии развития антикризисного управления / А.А. Суровнева, И.А. Докукина // Экономика и предпринимательство. -2016. -№8 (73). -С. 572-576.
 16. Сучкова, Е.Е., Полянин, А.В. Мотивация как основное условие целевого менеджмента в управлении персоналом организации/ Е.Е. Сучкова, А.В. Полянин // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. -2015.- №6 (47).- С. 165-167.
 17. Makarova Y.L., Polyanin A.V. Formation of the business environment in the agricultural sector / Y.L. Makarova, A.V. Polyanin //Вестник Орловского государственного аграрного университета. -2015. -Т. 53. -№2. -С. 78-87.
 18. Polyanin A.V. Implementation of strategic management in agricultural organizations: problems and prospects/ A.V. Polyanin, Dokukina I.A.// Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. -2016. -Т. 55. -№7. -С. 54-61.