DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-12.22>

НАУЧНО-ОБОСНОВАННЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ТРУДА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
SCIENTIFICALLY BASED APPROACH TO THE WORK MOTIVATION AT WORKPLACE

Варламов Н.В.*, доктор экономических наук, профессор

Varlamov N.V., Doctor of Economic Sciences, Professor

Коргина О.А., старший преподаватель

Korgina O.A., Senior Lecturer

Сучкова Е.Е., аспирант

Suchkova E.E., Post-graduate student

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia

*E-mail: nikc_13@bk.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается новый подход к содержанию и форме функции мотивации менеджера и исполнителя на основе сущностных характеристик человека и качества рабочего места.

ABSTRACT

The article discusses a new approach to motivation's content and form of manager and employee on basis of person's essential characteristics and quality of workplace.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мотивация, потребности, мотивы, система управления, управленческая, трудовая деятельность, менеджер, рабочее место, методы воздействия.

KEY WORDS

Motivation, needs, motives, management system, work, manager, workplace, impact methods.

Мотивация деятельности менеджера, исполнителя на рабочем месте является средством достижения удовлетворения своих потребностей за счет эффективной работы на местах по достижению целей организации.

Рабочее место, это пространство, где исполнитель с помощью средств труда воздействует на предметы труда преобразовывает их в новую продукцию.

Следует разобраться с существующей терминологией относительно понятий мотивация и мотивирование человека.

Мотивация – это побуждение человека к деятельности посредством совокупности внутренних и внешних движущих сил человека к осуществлению определенных действий.

Данное понятие является обобщающим, объединяет усилия исполнителя и менеджера через совокупность внутренних (исполнителя) и внешних сил, (усилий менеджера) направленных на управление поведением человека в нужном направлении посредством выявления и формирования необходимых для этого мотивов.

Мотивации как составляющему элементу системы управления присущи общие методологические основы: цели, задачи, законы, принципы, методы, функции и т.п. Аналогичны рассуждения относительно и других подсистем управления. Это говорит о том, насколько значима и многогранна, глубока в познании и ответственна для

практики внедрения является разработка и использование в рамках организации (предприятия) система мотивации на рабочих местах.

Вышеназванную, обобщающую трактовку понятия «мотивация» следует использовать при поверхностном анализе данной функции менеджмента. Для более глубокого изучения мотивов и самого процесса мотивации на основе теоретического анализа следует разграничить данный процесс на два составляющих его элемента: мотивация – внутренний процесс и мотивация – силы внешнего влияния на поведение человека.

Мотивация – это внутренний процесс активизации на осознанном и неосознанном уровне внутренних и внешних сил исполнителем на основе необходимости удовлетворения тех или иных потребностей человека посредством мотивов, определяющих его поведение в данном направлении.

Мотивирование – это внешнее воздействие на процесс формирования и управления поведением человека на основе выявления мотивов с целью удовлетворения потребностей человека и целей организации.

В ходе рассуждений выявляется, что в процессе мотивации задействованы три взаимодополняющие друг друга структуры, это мотивационная структура человека (исполнителя), человека (менеджера) и организации (трудового коллектива).

Структурирование исходит из того, что в процессе воздействия на поведение человека задействуется не один мотив формирующий поведение, а несколько, которые отличаются по степени своего влияния на человека.

Необходимо учитывать и то, что степень влияния на разных людей и отдельного человека одного и того же мотиватора может быть различна, эти различия будут зависеть и от времени его действия.

Предлагаемый подход к восприятию процесса мотивации и его исследованию потребует меньше усилий со стороны менеджера и со стороны исполнителя на осуществление действий по удовлетворению потребностей человека, менеджмента и организации в целом. Это позволит свести до минимума неоднозначную зависимость расхождения усилий по мотивации человека и ее конечным результатом.

Мотив – это осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека [1].

Мотив - основа формирования поведения человека, это двигатель внутренних сил человека, инструмент, направленный на удовлетворение его потребностей.

Мотивы поведения заложены в человека природой и формируются средой окружения, они исходят из сущностного представления человека о себе, социуме и природе в целом.

Рассматривая человека как отражение мироздания, его структуру (форму) и содержание, видим, что он ограничен и в тоже время бескрайнен в размерах и восприятии.

Внешняя среда человека (видимая) – материальная составляющая, характеризует форму его существования.

Внутренняя среда человека (невидимая) – духовная составляющая + интеллект, характеризует его содержание, человеческую сущность.

Управлять поведением человека в направлении удовлетворения его материальных потребностей, как известно можно посредством общепринятых методов менеджмента, а удовлетворение духовных, интеллектуальных потребностей требует иного подхода, специфических методов воздействия на его поведение.

Потребности человека можно подразделить на врожденные (первичные), заложенные в человека природой с его рождения, они необходимы для поддержания организма человека в работоспособном состоянии (физиологические потребности) и приобретенные в процессе его жизнедеятельности (вторичные потребности).

Вторичные потребности формируются под влиянием индивидуального развития человека (уровень развития детей в одной семье имеет порой существенные различия), влияния семьи, трудового коллектива (отношение к работе), общества

(разные взгляды на жизнь у людей, находящихся в условиях одной и той же общественно-экономической формации).

Мотивы также можно классифицировать на общие, присущие всему сообществу людей, основываясь на философии существования человека и частные, относящиеся к конкретному человеку или различным объединениям людей.

«Первичные» мотивы поведения являются общими и неизменными в процессе всей жизнедеятельности для всех людей. Они лежат в основе действий человека по удовлетворению физиологических (поддержание организма в жизнеспособном состоянии), первичных познавательных (интеллектуальных), воспитательных (духовно-нравственных) потребностей. Общие мотивы неизменны и не зависят от факторов окружения, от той или иной общественно-экономической формации.

«Вторичные» мотивы, которые оказывают влияние на поведение человека могут быть специфическими и (или) индивидуальными. «Вторичные» *индивидуальные* мотивы лежат в основе действий по удовлетворению: *материальных* потребностей человека связанных с развитием НТП; *интеллектуальных* потребностей, связанных с профессией и *духовно-нравственных потребностей, формирующих личность*.

Мотивация человека (внутреннее состояние) и его мотивирование (внешнее воздействие) будет зависеть от соотношения индивидуальных, сущностных характеристик исполнителя и менеджера, преобладающих мотивов, формирующих их поведение.

При выработке подходов по управлению поведением человека также следует учитывать «вторичные» *специфические* мотивы - коллективные (трудовые) и социальные факторы, оказывающие влияние на поведение менеджеров и исполнителей.

Ожидания (мотивы) классифицируем, исходя из сущностного представления о человеке на: материальные (экономические), интеллектуальные (профессиональные, социальные), духовно-нравственные.

Жизнь, как необходимое условие существования человека, характеризуется необходимой деятельностью по удовлетворению его осознанных и неосознанных потребностей.

Исходя из представленных основ классификации содержания мотивов поведения, следует выявить методы по активизации деятельности человека вообще, не ограничивая его личную свободу и в тоже время, решая корпоративные, общественные задачи, а также, в частности использовать существующие методы воздействия на поведение менеджера и исполнителя с учетом предлагаемого подхода.

Методы – это способы воздействия менеджера на исполнителя. Существующие методы – это принуждение человека к деятельности, ограничение его свободы.

Предлагаемая в качестве метода воздействия на поведение человека *личная ответственность*, будет способствовать самоуправлению его деятельности, при этом не будет жесткого ограничения свободы выбора.

Человека можно представить, как набор различных потребностей:

1. материальные – направлены на удовлетворение физиологических потребностей по *поддержанию* физического состояния организма;
2. интеллектуальные – направлены на интеллектуальное *развитие* личности;
3. духовные – направлены на поддержание психологического баланса, единения человека и его божественного начала – гармония сосуществования человека и природы, человека – общества, человека – организации, человека – семьи, внутреннего покоя человека.

Для различных потребностей, характеристик (темперамента) человека должны быть свои методы, возможно, свои функции исходя из особенностей индивида на данном этапе своего уровня развития, удовлетворения тех или иных потребностей. Эти особенности воздействия на поведение человека надо учитывать, как для субъекта (менеджера), так и для объекта управления (исполнителя).

Осознанную и неосознанную деятельность человека рассмотрим через его поступки и методы управляющего воздействия на его поведение.

Осознанная деятельность (социальные условия жизни) регулируется с помощью экономических, административных и социальных методов воздействия на поведение человека.

Неосознанную деятельность человека (заложено природой) можно регулировать следующими методами:

1. *физико-психологический* метод использовать для поддержания и развития физического состояния организма (мышцы, суставы, сухожилия и др.);
2. *познавательно-творческий* метод – развитие умственных способностей человека;
3. *психологический метод*, это духовно – нравственное развитие личности человека по восприятию самого себя и своего окружения.

Мотивационный процесс, его составляющие определяются с учетом предлагаемого, сущностного подхода деятельности человека, при сохранении существующей последовательности его проведения.

Мотивы находятся внутри человека, их многообразие связано с основными характеристиками человека и потребностями, от которых человек стремится освободиться.

Логика устранения той или иной потребности конкретного человека следующая: менеджер выявляет на данный момент времени мотивы (основы, побудители), с помощью которых он будет разрабатывать, и осуществлять процесс мотивирования - воздействие на поведение исполнителей путем использования различных способов и приемов (мотиваторов), побуждая их к нужному поведению. Следует помнить, что степень воздействия одного и того же инструмента - мотиватора (наказание, поощрение) для получения желаемого результата (поведения человека) может быть различной зависимости от времени и условий его применения.

Мотивация активизируют деятельность человека в направлении достижения поставленных личных или организационных целей.

Научные основы мотивации деятельности человека на рабочем месте следует рассматривать в соответствии следующей последовательности: *цель – принципы – методы*.

Целенаправленность управления поведением человека на рабочем месте определяется его целями, достигаемыми в результате выполнения функций управления на основе использования определенных принципов и системы методов управления. Управленческие процессы характеризуются определенным содержанием, организацией, технологией и зависят от объекта управления

Рабочее место включает в себя социальную (экономическую) и биологическую систему.

Человек, это живая, биологическая система, объект и субъект управления социальной системы, представляющей единство трех составляющих: 1). биологического (анатомо-физиологические задатки, тип нервной системы, половые, возрастные данные и т.п.); 2). социального (мировоззрение, ценностные установки, знания и умения и т.п.); 3). психического (чувства, воображение, память, мышление, воля, характер и т.п.).

На каждом этапе социально-экономического развития общества и отдельного индивида требуется больше внимания решению той или иной *цели* исходя из совокупного представления человека: труд + интеллект + душа.

Для более глубокого, всестороннего изучения мотивации следует выявить вначале влияние на поведение человека жизненно важных принципов, а затем, рассмотреть принципы для каждого вида деятельности, объекта управления. Общий подход включает в себя исследование целей, принципов и методов для каждой функции менеджмента.

Предназначение и сущность человека позволят определиться с логикой управления его поведением на рабочем месте. Исходя из этого, на основе системного подхода, следует рассматривать теоретические основы управления: общие цели, принципы и методы управления, а также частные особенности присущие конкретному индивиду, рабочему месту, организации.

Философия существования и развития человека включает в себя три сущности восприятия индивида. В управлении эти основы человеческого бытия, безусловно, следует учитывать, так как они влияют на поведение человека, исходя из этого, необходимо решать три взаимосвязанные стратегические цели: материальную, интеллектуальную и духовную.

Цель материальной сущности человека – создание внутренних и внешних комфортных условий для поддержания организма человека в жизнеспособном состоянии (удовлетворение физико-физиологических, психических потребностей организма, в т. ч. удовлетворение потребностей человека в физическом труде и отдыхе).

Цель интеллектуальной сущности человека – создание внутренних (наследственность) и внешних условий для развития умственных способностей человека, направленных на познание самого себя и внешнего окружения, посредством процесса мышления. Мышление связано не только с биологической эволюцией, но и с общественным развитием. С точки зрения менеджмента мышление возникает в процессе производственной деятельности людей и обеспечивает опосредованное отражение действительности.

Цель духовной составляющей сущности человека – развитие или в большей мере поддержание духовно - нравственных ценностей, заложенных в человека природой или высшими силами на уровне неосознанного и осознанного их восприятия.

Существование человеческой цивилизации основывается на *общих принципах развития* в тесной взаимосвязи с окружающей действительностью и гармонией с самим собой.

Главными, общими принципами существования человека в период осуществления им трудовой деятельности или время свободное от труда должны быть: целенаправленная деятельность (труд), конкуренция, единство, ответственность.

Например, труд вообще и на рабочем месте в частности в условиях конкурентной среды является основой развития человека как личности, цивилизации (НТП). Целенаправленная деятельность человека в такой трактовке подразумевает: 1) соперничество (борьбу) с самим собой, направленное на его физическое, интеллектуальное и духовное совершенствование, 2) межличностную (общественную) конкуренцию, 3) состязательность с природой.

Принципы менеджмента лежат в основе содержания труда, аналогичны рассуждения, касающиеся других составляющих принципов (конкуренция и др.).

Мотивация на рабочем месте, это функция менеджмента, управления людьми на основе создания побудительных мотивов, направленных на достижение общих и частных целей существования человека, организации.

В основе выявления, разработки нужных мотивов должен лежать комплекс принципов: *общечеловеческие принципы существования, менеджмента, принципы организации рабочих мест, и принципы мотивации труда менеджера и исполнителя.*

Исходя из триединой сущности содержания человека, личные цели могут быть материальные, интеллектуальные или цели духовно – нравственного назначения.

Чем выше преобладание в человеке той или иной сущности, тем больше или меньше используют в управлении поведением человека внешних сил воздействия на его поведение, которые называются стимулами.

Стимулы это все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия. Надо помнить, что стимулирование является одним из средств с помощью которого осуществляется мотивирование работника.

Если рассматривать мотивацию как внутреннюю организацию труда человека, то между мотивацией и результатом труда нет четкой зависимости. Поэтому перед руководителями организаций, ее структурных подразделений постоянно возникает вопрос, как оценивать результаты работы исполнителя, менеджера?

Рассматривать предмет управления, рабочее место, исполнителя будем через деятельность и результативность.

Для этого надо результат деятельности исполнителя, производительность его труда привязать к качеству рабочего места, которое включает в себя качество труда, средств и предметов труда.

Результативность работы менеджера в зависимости от уровня менеджмента можно оценивать в натуральных, абсолютных, относительных или приведенных величинах, времени прохождения управленческого решения и др.

Например, экономическая составляющая рабочего места предприятия включает деятельность исполнителя по производству и реализации продукции (работ, услуг), направленная на получение прибыли.

Система управления рабочего места, менеджера включает в себя управленческую деятельность и механизм управления.

Основу механизма управления составляют структура и техника управления, которые зависят от уровня менеджмента. Материальной основой управления на местах является система органов (наличие аппарата), кадров (руководителей, специалистов, исполнителей), техники управления (средств сбора, передачи и обработки информации). Элементы системы управления, относящиеся к технике управления, составляют оснащение рабочего места менеджера (исполнителя), это сети связи, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, система документооборота и др.

Обеспечение прибыльности фирмы посредством менеджмента, зависит в первую очередь, не только от уровня качества элементов, но и их эффективного соединения на рабочем месте. Качественное рабочее место, это место осуществления трудового, производственного процесса. Оно должно соответствовать требованиям организации производства (техническим, технологическим и иным) а также пожеланиям работника. Такое рабочее место может быть мотивом, побуждающим человека к активной деятельности по удовлетворению личных и общественных потребностей.

Эффективное управление на рабочем месте зависит от: 1) результата деятельности самих управленцев; 2) их способности влиять на поведение других людей: а) организации взаимодействия (условий), б) процесса взаимодействия (решение задачи исходя из условий).

При организации, мотивации труда на рабочем месте должна быть стройная системная работа. Рабочее место - система будет совокупностью взаимодействующих элементов, при взаимодействии которых возникает новое свойство, не присущее ни одному из них в отдельности, а характерное для них для всех объединенных в целое. Исходя из этого система организации и мотивации труда на рабочем месте управленца (исполнителя) не будет устойчивой, если ее компоненты не будут равноправными, т.е., необходимо уделять должное внимание, в равной степени, средствам труда, предметам труда, самому труду (менеджеру), а также результату труда – качеству управленческого решения.

Рабочее место, его организация и мотивация труда, как и любая другая система, должна подчиняться объективным законам, количество которых не может быть произвольным. Если организация труда система, то пространство и время являются формой его существования.

Пространство выражает структурность и взаимодействие элементов в различных материальных средах (системах). Время характеризует длительность и последовательность смены состояния объектов.

Время одномерно, пространству же присуща трехмерность. В совокупности эти четыре параметра и отражают размещение любой системы и составляющих ее элементов в пространстве и времени.

Следовательно, анализ организации труда на рабочем месте целесообразно проводить в пространстве и во времени, с учетом психофизиологических затрат организма человека. Использовать такой подход будем как основу при анализе, рассматривая управленческий процесс – работу менеджера и производственный процесс – работу исполнителя.

Труд на рабочем месте представим как целенаправленную деятельность человека по созданию необходимых условий для своего всестороннего развития.

Состояние организма – это внутренние биологические условия для осуществления целенаправленной деятельности человека в т. ч. и трудовой.

Окружающая среда (рабочее место) – это внешние условия для целенаправленной деятельности человека.

Рабочее место менеджера и рабочее место исполнителя должно способствовать удовлетворению экономических, интеллектуальных и духовных потребностей человека, коллектива, общества.

Рабочее место, в общем понимании, должно быть концентрированным выражением сущности человеческого бытия.

Человек как личность должен развиваться в условиях осуществления трудовой деятельности.

В частности, оценка рабочего места как места соединения всех факторов производства должна включать: оценку непосредственно рабочего места, оценку предметов и средств труда, а также сам труд (менеджер, исполнитель).

Интегрированную оценку рабочего места можно представить в виде средневзвешенной величины: *технического, технологического, экономического, организационного, эргономического уровней рабочего места* [2].

Технический уровень рабочего места составляют технические уровни активных производственных фондов, оборотных производственных фондов и оценка труда (менеджера или исполнителя).

Технологический уровень рабочего места можно представить через показатель, который отражает качество данного рабочего места в производственном (управленческом) процессе организации.

Качество рабочего места проявляется через взаимную технологичность изделия (решения) и рабочего места. При этом предусматривается сокращение затрат ресурсов и времени на производство изделия (принятие решения) на данном рабочем месте, иерархическом уровне менеджмента организации. Оценка следует производить по всем элементам производственного (управленческого) процесса на рабочем месте.

Оптимальным использованием оборудования на рабочем месте будет тогда, когда технологическая мощность рабочего места будет равна технической.

Экономический уровень рабочего места будем отражать через отношения людей в производственном процессе. Экономической (материальной) оценкой состояния рабочего места, средств, предметов труда и самого труда является производительность труда, т.е. сокращение необходимого рабочего времени на производство потребительных стоимостей.

Экономический уровень рабочего места подразделяем на три подуровня: экономия овеществленного труда; экономия живого труда; экономия будущего труда.

При аттестации каждого подуровня необходимо каждый фактор характеризовать своим экономическим показателем. При этом следует помнить, что существуют показатели, применяя которые мы способствуем экономическому развитию производства в количественном и качественном направлении. Если оценивать экономический уровень по объему производства, то это будет способствовать повышению количественного показателя, а если проводить оценку по росту производительности труда, по уровню рентабельности фондов, мы тем самым

выводим на первое место качественные показатели роста производства, способствуем экономии живого и овеществленного труда.

Организационный уровень рабочего места способствует совершенствованию организации производства, труда и управления.

Организационный и эргономический уровни тесно связаны друг с другом. Например, уровень интенсивности труда должен удовлетворять естественную потребность человека в количестве труда, необходимого для нормального функционирования организма. Уровень интенсивности труда на рабочих местах не одинаков. Средний уровень интенсивности труда – это уровень общественно необходимый. Стремясь к этому показателю, следует использовать в полной мере все уровни производства, обеспечивая тем самым научную интенсификацию труда на каждом рабочем месте.

Организационный уровень предприятия определяется организационным уровнем рабочих мест. Все организационные мероприятия на местах направлены на то, чтобы сократить непроизводительные потери рабочего времени.

Имея в наличии определенное количество оборудования, техники, мебели необходимо их располагать в пространстве так, чтобы они занимали наименьшую производственную площадь. Поэтому основным показателем, характеризующим рациональное размещение производственного процесса в пространстве, является величина площади рабочего места.

Основу рациональной планировки рабочего места составляют нормативы необходимой площади для нормальной жизнедеятельности человека во время работы, т.е., это площадь свободная от потребительных стоимостей, не менее $4,5 \text{ м}^2$, при высоте помещения $3,2 \text{ м}$ [3].

Эргономический уровень рабочего места основывается на сокращении энергетических затрат человеческого организма. Эти затраты в большей мере зависят от физических и психофизиологических нагрузок (факторов) на рабочем месте. Здесь необходимо наметить пути по приспособлению труда к психофизиологическим возможностям человека.

Физический фактор труда включает динамические и статические нагрузки. Эти нагрузки составляют: а) Эксплуатационные возможности оборудования на рабочем месте, т.е. 1) усилия, прилагаемые на органы управления данной машины, 2) усилия, затрачиваемые на предметы труда; б) Антропометрические условия – приспособление рабочего места по антропометрическим данным исполнителя; в) Технический уровень (мастерство) исполнителя.

Энергетические затраты на рабочем месте мы можем определить с помощью физиологических параметров. Функциональный обмен организма и затраты для выполнения работы в течение дня должны составлять около 2200 Ккал (9240Дж) в среднем. Средние энергетические затраты в минуту 4-5 Ккал, в час 250 Ккал. Максимальная нагрузка 2500 Ккал за смену. Для женщин эти величины определяем через коэффициент 0,85 [4].

Основу физического фактора труда эргономического уровня составляет показатель технической нагрузки от средств производства. Антропометрические условия труда определяются по коэффициенту удобств. Мастерство исполнителя по положению тела, виду движений (учитывая траекторию и чередование нагрузки), ритмичности и темпу работы.

Научная организация рабочего места менеджера и исполнителя должна способствовать снижению утомляемости, повышению работоспособности человека при выполнении им производственного задания.

Мотивация труда на рабочем месте, разработанная на основе системного и комплексного научного подходов, позволит обеспечить целенаправленность, согласованность работы отдельного индивида, трудового коллектива, направленных на достижение основной цели менеджмента - повышению эффективности хозяйствующих субъектов.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Астафичева Е.Ю. Концептуальные положения функционирования публичного управления во взаимосвязи с корпоративным менеджментом / Астафичева Е.Ю., Лебедев В.М., Полянин А.В. // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. №1 (31). С. 112-115.
2. Базарнова О.А. Три основные модели в сфере современного антикризисного управления / Базарнова О.А., Полянин А.В., Суровнева А.А. // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. №5 (46). С. 184-187.
3. Головина Т.А. Методология контроллинга в системе управленческого учета для оценки эффективности деятельности предприятия / Головина Т.А. // Управленческий учет. 2009. №1. С. 44-53.
4. Измалкова С.А. Использование глобальных технологий «BIG DATA» в управлении экономическими системами / Измалкова С.А., Головина Т.А. // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. №4-1. С. 151-158.
5. Лебедев В.М. Формирование институционального поля публичного управления в регионе / Лебедев В.М., Полянин А.В. // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. №3-1. С. 161-168.
6. Лыгина Н.И. Качество жизни населения как индикатор социальной эффективности государственного управления / Лыгина Н.И., Рудакова О.В., Полянин А.В. // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2016. №2 (19). С. 11-22.
7. Лытнева Н.А. Развитие методического инструментария в управлении оценкой эффективности персонала / Лытнева Н.А., Парушина Н.В. // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. №2 (32). С. 101-106.
8. Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации / Парушина Н.В., Лытнева Н.А. // Аудитор. 2012. №9. С. 30-35.
9. Полянин А.В. Стратегическое планирование в публичном управлении / Полянин А.В., Лебедев В.М. // Вестник Поволжского института управления. 2015. №5 (50). С. 11-15.
10. Проняева Л.И. Воспроизводство основного капитала в сельхозорганизациях / Проняева Л.И. // АПК: Экономика, управление. 2014. №5. С. 38-46.
11. Рудакова О.В. Гражданское общество в системе экономических интересов / Рудакова О.В., Захаров В.В. // Научные записки ОрелГИЭТ. 2012. №1 (5). С. 351-353.
12. Рудакова О.В. Россия на мировом рынке труда / Рудакова О.В., Баранов А.С. // Территория науки. 2013. №2. С. 173-183.
13. Суровнева А.А. Особенности функций и методов менеджмента в некоммерческих организациях / Суровнева А.А., Полянин А.В. // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2014. №6 (41). С. 238-240.
14. Сучкова Е.Е. Мотивация как основное условие целевого менеджмента в управлении персоналом организации / Сучкова Е.Е., Полянин А.В. // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. №6 (47). С. 165-167.