УДК 339.137 DOI: 10.22394/2071-2367-2020-15-1-204-220

МОТИВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Поповичева Н.Е.[1]

Аннотация. *Цель исследования:* обосновать концепцию управления мотиваций персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях и разработать методический подход к содержания мотивационной стратегии развития персонала организации.

Предметом исследования являются социо-экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в хозяйствующих субъектах в процессе реализации деятельности и ее вознаграждения.

Методология исследования: применены методы: сравнительного анализа и синтеза; восхождения от конкретного к абстрактному; от частного к общему, экспертных оценок. Методологической базой исследования послужили труды российских и зарубежных авторов, посвящённые анализу проблем стратегического управления мотивацией персонала в современных условиях.

Результаты исследования: раскрыта сущность концепции системы управления мотивацией персонала организации, дана ее ретроспективная оценка. Определено, что мотивация сотрудников является одним из важнейших условий стратегического развития предприятий. Предложен алгоритм разработки мотивационной стратегии развития персонала хозяйствующих субъектов. Доказано, что мотивационная стратегия является основным средством управления кадровым потенциалом организации и заключается в определении потребностей хозяйствующих субъектов, их сотрудников, а также в создании благоприятных условий для удовлетворения этих потребностей.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-31-27001.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, мотивационная стратегия стимулирование

Белолипецкая Анна Евгеньевна — младший научный сотрудник кафедры менеджмента и государственного управления, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 302020, г. Орел, бульвар Победы 5а, e-mail: anya199408@mail.ru

Головина Татьяна Александровна — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 302020, г. Орел, бульвар Победы 5а, e-mail: golovina_t78@mail.ru

Поповичева Наталья Евгеньевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 302020, г. Орел, бульвар Победы 5а, e-mail: popovicheva_ne@mail.ru

MOTIVATIONAL STRATEGY FOR STAFF DEVELOPMENT

BELOLIPEZKAYA A.E. — Junior Researcher of the Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: anya199408@mail.ru

GOLOVINA T.A. — Doctor of Economic Sciences, Professor of the Departament of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: golovina_t78@mail.ru

POPOVICHEVA N.E. — Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: popovicheva_ne@mail.ru

Abstract. The purpose of the study: to substantiate the concept of managing the motivations of personnel of business entities in modern conditions and to develop a methodological approach to the content of the motivational development strategy of the personnel of the organization. The subject of the research is the socio-economic and organizational-managerial relations arising in economic entities in the process of implementing activities and their remuneration.

Research methodology: the following methods are applied: comparative analysis and synthesis; ascent from the concrete to the abstract; from private to general, expert assessments. The methodological basis of the study was the work of Russian and foreign authors, devoted to the analysis of the problems of strategic management of staff motivation in modern conditions.

Research results: the essence of the concept of the organization personnel motivation management system is disclosed, its retrospective assessment is given. It was determined that employee motivation is one of the most important conditions for the strategic development of enterprises. An algorithm for developing a motivational strategy for the development of personnel of economic entities is proposed. It is proved that a motivational strategy is the main means of managing the organization's personnel potential and consists in determining the needs of business entities and their employees, as well as in creating favorable conditions for meeting these needs.

The study was done with the financial support of the Russian Federal Property Fund in the framework of the scientific project No. 19-31-27001.

Keywords: personnel management, motivation, motivational strategy stimulation

Введение. В настоящее время хозяйствующие субъекты стремятся достичь высоких организационных результатов. Следуя продуманной кадровой стратегии управления организацией, можно достичь высоких результатов и мотивировать сотрудников лучше выполнять свою повседневную работу.

Стратегическая позиция становится одним из ключевых условий повышения конкурентоспособности и обеспечения целевой результативности хозяйствующих субъектов. Для создания условий стратегически активного персонала в организации необходимо разрабатывать новые методики мотивации. В этой связи исследование вопросов мотивационной стратегии развития персонала является актуальным и востребованным с научной и практической точек зрения.

Полученные результаты. Современные исследователи признают, что наиболее эффективной является такая мотивация, которая обеспечивает гармонию внутренних (личностных) и внешних стимулов[1][2]. Исходя из того, что потребности человека являются исторически и психологически детерминированными, нельзя вести речь об устойчивом комплексе научных теорий, которые бы обеспечивали одинаковую эффективность мотивации личности к выбору и развитию профессиональной карьеры в различные периоды жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом. Теории мотивации, так же как и потребности человека, испытывали постоянные трансформации, детерминируя определенную эволюцию взглядов личности на профессиональный успех.

Генезис научной мысли берет начало из теории поощрений и наказаний (метод «кнута и пряника»), которая ориентировалась прежде всего на конечный результат, а не на личные потребности человека[3]. Переход ко второму этапу эволюции теорий мотивации характеризуется рядом взаимосвязанных макропоказателей, среди которых – рост технологий производства и, соответственно, обострение конкуренции и повышение оплаты труда квалифицированных работников, с одной стороны, а с другой, – высокий уровень безработицы и снижение заработной платы среди широких слоев с низким уровнем профессионализма. В XIX веке на профессиональные ориентации и мотивации молодёжи значительное влияние имели также социальные факторы, в частности, сословный строй государства. Известно, что профессиональное образование того времени в первую очередь определялось особенностями сословной принадлежности личности[4]. Например, дети церковнослужителей были ориентированы на получение духовного образования, для чего создавались специальные заведения как для юношей, так и для девушек. Представители мещанского сословия традиционно учились в ремесленных, художественных и коммерческих заведениях. Для детей военного положения учреждались специализированные военные образовательные учреждения.

---

[1] Данюк В. М. Концептуальные особенности исследования эффективности мотивации персонала. М. Данюк, А. А. Чернушкина // Вестник Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. – Луганск, 2016. – № 11 (105). – С. 55–62.

[2] Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г. Т. Куликов / Отв. ред. Д. П. Богиня. – 2-е изд. – М.: Ин-т демографии и соц. исследований РАН России, 2016. – 244 с.

[3] Орлов В. Ф. Формирование представлений учащихся о жизненном и профессиональном успехе. Ф. Орлов // Модернизация профессионального образования и обучения: проблемы, поиски и перспективы. – 2014. – № 4. – С. 17-28.

[4] Мазур Н. А. Роль стимулов в системе мотивации персонала / Н. А. Мазур // Формирование рыночной экономики: сб. наук. трудов Липецкого государственного экономического университета. Спецвып. к 40-летию кафедры управления персоналом. Управление человеческими ресурсами: проблемы теории и практики. Т. 2. – Липецк: Родос, 2015. – С. 173–182.

Не существовало официального запрета относительно обучения детей в других заведениях, однако консервативное сознание сословного общества не воспринимало отчуждение молодёжи от профессиональных ориентиров своего состояния.

Однако геополитические и экономические изменения начала XIX века разрушили сословность и обусловили необходимость учета факторов, определявших особенности профессионального выбора личности, а именно: экономические (прогрессивная оплата труда, которая влияла на производительность), социальные (социальный статус и престиж), психологические (уровень удовлетворенности работой)[1]. Анализ этих факторов обусловил активизацию психологических подходов к обоснованию мотивации, где впервые стали учитываться неформальные отношения внутри различных социальных групп, влияние неформальных лидеров на поведение членов группы, групповые нормы и традиции.

В середине XIX века акцент исследований переносится учеными на изучение потребностей личности как главного фактора управления ее деятельностью. Так появился ряд теорий, названных впоследствии «содержательными»: К. Альдерфера (теория существования, связи и роста), Ф. Герцберга (теория двух факторов), Д. МакКлелланда (теория приобретенных потребностей), А. Маслоу (теория иерархии потребностей). Этот этап эволюции теорий мотивации также связан с социальными и экономическими изменениями первой половины XX века[2] [3]. Экономика все больше нуждалась в работниках с высоким уровнем профессионализма и мотивации к успеху. Авторы содержательных теорий проанализировали многочисленные факторы, способные влиять на стремление человека к успеху и осознание его сути.

А. Маслоу выдвинул идею иерархичности человеческих потребностей, согласно которой лицо, удовлетворив потребности низшего уровня (физиологические и безопасности), получает стимул к реализации высших потребностей (в признании, уважении, самоактуализации)[4]. То есть успех может иметь место на каждом уровне, отражая уровень притязаний и самооценку конкретной личности. С этой точки зрения карьерные устремления человека и определяются уровнем его актуальных потребностей, образованием, воспитанием, жизненными целями и ценностями. К. Альдерфер выделял три группы потребностей (в существовании, социальных связях и росте), по сути похожих на потребности, сформулированные А. Маслоу. В то же время он подчеркивал нелинейный характер их реализации и способности действовать в обратном направлении (от высших к низшим). К. Альдерфер акцентировал внимание на том, что степень удовлетворения потребностей различна у всех людей. Основной, по мнению ученого, является и группа потребностей, на которой человек останавливается, что и определяет цель и характер его профессиональной деятельности и представления об успехе.

Д. МакКлелланд определяющими в мотивации личности считал потребности во власти,

---

[1] Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография / Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская Н. С., Додонов В. В. ; под общ. ред. проф. В. М. Гончарова. – М.: СПД Куприянов В. С., 2015. – 200 с.

[2] МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд Д. – Спб.: Питер, 2007. – 672 с

[3] Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с

[4] Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с

успехе и приверженности[1]. Эта теория, по сути, интегрировала экономические, социальные и психологические факторы влияния на выбор человеком профессиональной деятельности и отношение к ней. Анализ этих потребностей позволяет говорить о росте значимости психологических факторов, что могут быть мощными мотиваторами профессиональной деятельности и которые по силе мотивации не уступают заработной плате.

Рост потребности во власти предопределяется повышением уровня образования личности и обретением профессионального опыта[2]. Согласно ценностным ориентирам личности, эта потребность может сформировать два типа людей: с потребностью во власти ради самой власти или ради решения определенных коллективных профессиональных проблем. Потребность в успехе определяет мотивацию достижений, уровень которой также зависит от ряда психологических факторов – склонности к риску и реформаторству или, напротив, стремлению избегать любых рисков, способных ухудшить сложившийся имидж. Потребность в привязанности также зависит от ряда психологических факторов, среди которых – уровень развития эмпатии, экстравертности, коммуникативности, устойчивости к стрессу и т.д.. Высокий уровень этих психоэмоциональных свойств предопределяет потребность человека в формировании вокруг себя благоприятного психоэмоционального климата, налаживании дружеских культурных и производственных отношений с членами своего коллектива, получении одобрения от авторитетных людей.

С точки зрения профессионального развития личности важное значение занимает двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга[3]. Она, как и предыдущие, базируется на признании низших и высших уровней человеческих потребностей, которые определяют уровень удовлетворенности человека своим трудом. В контексте исследования влияния этих потребностей на представление личности о профессиональной карьере возрастает актуальность анализа гигиенических и мотивирующих факторов влияния на профессиональную деятельность. В частности, Ф. Херцберг настаивает на том, что подлинными мотиваторами являются высшие потребности личности (в профессиональном росте, признании, успехе), которые позволяют дополнительную ответственность воспринимать не как нагрузку, а как проявление доверия[4]. К гигиеническим факторам ученый предлагает относить все, которые обеспечивают сохранение здоровья: комфортные условия и безопасность труда, социальную защиту работников, заработную плату. Автор разрушает привычный стереотип о том, что уровень заработной платы больше всего определяет отношение специалиста к своей деятельности. По его убеждению, профессиональную деятельность более стимулируют ожидания повышения заработной платы, чем факт ее повышения. Как только человек привыкает к определенному вознаграждению, она перестает выполнять стимулирующую функцию. Учитывая это, для развития профессиональной карьеры заработная плата выполняет функцию перманентного стимула, а не главного мотивирующего фактора.

Эти теории позволяют выделить индивидуальные особенности развития

[1] МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд Д. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с
[2] Там же
[3] Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Бы. Блох Снидерман. – М.: Вершина, 2013. – 240 с
[4] Там же

профессиональной карьеры личности. Например, люди с высоким уровнем потребности в привязанности (аффилиации) не всегда имеют успех при выполнении индивидуальных заданий и через чрезмерный уровень эмпатии не отмечаются эффективной руководящей деятельностью. Поэтому они реже осуществляют административную карьеру, одновременно имеют хорошие шансы для реализации профессиональной, которая требует навыков создания доверительной атмосферы, особой дипломатичности, толерантности и тактичности. Лица, в системе ценностей которых преобладает ориентация на «власть ради власти», через страх ее потерять не склонны к риску и реформаторству, поэтому и не всегда могут обеспечить развитие профессиональной карьеры, которая уступает перед карьерой административной. В то же время они способны достаточно эффективно управлять небольшими коллективами работников, обеспечивая хорошую производительность труда. Однако работники с потребностью во «власти ради прогресса» административную карьеру могут воспринимать как условие ускорения развития профессиональной карьеры.

Личности со значительной потребностью в успехе легко принимают рискованные решения и способны успешно организовывать работу больших групп людей. Однако им не приносит удовольствия кропотливая будничная работа с отдаленными перспективами, что определяет вектор их роста в направлении вертикальной, а не горизонтальной карьеры. Для этих типов личностей различную стимулирующую силу имеет также заработная плата. Сильная потребность в признании и привязанности объясняет готовность сотрудника эффективно работать за невысокую заработную плату в коллективе, где созданы комфортные психоэмоциональные условия. Люди с мощной потребностью во власти ради власти готовы поступиться материальными благами в пользу властных полномочий. Личности же, ориентированные на власть ради прогресса, склонны утолять свои материальные и финансовые амбиции для достижения результатов производства, с которыми и связывают в перспективе рост своего материального благополучия. Работники с высокой потребностью в успехе мотивируются достаточно высоким уровнем вознаграждения за свою профессиональную деятельность. В то же время стоит помнить, что понимание успеха зависит также от жизненных ценностей и принципов личности. Если, например, осознание успеха связано с получением материальных благ, определенного личностного статуса и престижа, то низкая заработная плата плохо стимулирует их активность, инициативность и готовность к напряженной деятельности. Если успех понимается как общественное признание, ассоциируется с ощущением социальной значимости, тогда человек способен находить в себе внутренние резервы для стимулирования даже малооплачиваемой работы.

С 1960-х гг. начался новый этап эволюции научных взглядов на мотивацию личности к профессиональной деятельности, отраженный в процессуальных теориях (С. Врум, П. Гудмен, Г. Келли, Е. Лоулер Д. Мак–Грегор, А. Портер). Акцент анализа смещался из потребностей личности (содержание мотивации) на исследование условий и возможностей их удовлетворения (процесс мотивации)[1]. Наиболее известной является комплексная теория мотивации Портера–Лоулера, аккумулирующая элементы двух теорий – ожиданий и

[1] Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2016. – 224 с.

справедливости [1]. В новой модели мотивация объединяет потребности, ожидания и субъективные представления работника о справедливости вознаграждения. Основными компонентами этой модели являются: индивидуальные особенности работника, потраченные им усилия, полученные результаты, степень удовлетворения ими и уровень вознаграждения. Поскольку ожидания человека и его уровень восприятия справедливости вознаграждения всегда являются субъективными, важность индивидуальных особенностей личности в этой теории приобретает особое значение. Анализ взаимосвязей структурных компонентов модели позволил ученым сделать вывод, что высокая результативность труда является в первую очередь причиной удовлетворения человека процессом и результатами своей работы, а не их следствием[2].

Теории С. Врума и Портера–Лоулера стали толчком для формирования современной концепции партисипативного управления, что предусматривает возможность делегирования руководящих полномочий наемным работникам и считается наиболее эффективным средством использования потенциала человеческих ресурсов, организации и развития профессиональной карьеры. Современные исследователи предлагают интегрировать мотивационные модели разного уровня на каждом этапе подъема личности по иерархической карьерной вертикали. Д. МакКлелланд сформулировал основные условия экономического роста государства, а именно: стимулирование личностного развития граждан, утверждение принципов высокой эффективности, установление стандартов производительности труда, гармоничное распределение трудовых ресурсов и т. д.[3].

Представление работников о мотивации к развитию профессиональной карьеры можно классифицировать по детерминантам и характерам. В частности, они определяются: особенностями личностной направленности, жизненными целями, ценностями и ориентирами личности, уровнем притязаний и уровнем развития самооценки, особенностями развития их познавательной и эмоционально-волевой сферы, широтой мировоззрения, объемом знаний о человеке, обществе, профессии, специфике семейного воспитания, состоянием финансового положения семьи, экономическими и социально-политическими обстоятельствами определенного временного пространства. По характеру эти представления являются: диссипативными (нечеткими, рассеянными, лишенными конкретного содержания), конформными (в основном ретранслируют мнения авторитетных источников), прагматическими («профессиональный рост» чаще всего ассоциируется с вертикальной административной, а не горизонтальной профессиональной карьерой, «профессиональный успех» – с социальным статусом и престижем, а не социальной ответственностью, потребность во власти – с возможностью иметь больше прав и привилегий, а не социально важных дел).

Концепцию мотивирования персонала в организациях целесообразно рассматривать как

---

[1] Лозовецкая В. Т. Профессиональная карьера личности в современных условиях: монография / В. Т. Лозовецка. – Москва, 2015. – 279 с

[2] Лытнева Н.А. Оценка мотивационной системы как фактора обеспечения хозяйствующих субъектов трудовыми ресурсами // В сборнике: Интеграция и гармонизация учёта, анализа и аудита в условиях цифровой экономики сборник научных трудов Международного экономического форума. —2019. — С. 12– 17.

[3] МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд Д. – СПб : Питер, 2007. – 672 с

систему научных взглядов на сущностно-смысловое понимание мотивационной политики, а также определение ее цели, задач, принципов, критериев, методов формирования и механизма реализации.

Учитывая это, теоретико-методологической основой концептуальных подходов являются распространенные в экономической теории концепции, которые отражают определенные аспекты мотивации и которые являются основой для создания концепции мотивирования персонала на предприятиях, в частности: концепции благосостояния, концепции человека, концепции стадий экономического развития, концепции социального обмена.

Концепция благосостояния отражает систему взглядов на критерии роста благосостояния, в частности материальные богатства, А. Смитом и Д. Рикардо; общественное благосостояние за идеями С. Сисмонди, участие государства, то есть «формирование эффективного платежеспособного спроса, но в сочетании со свободным предпринимательством»[1], согласно теории Дж. Кейнса.

Концепция человека связана с эволюцией экономических систем, которая сочетала экономические аспекты с социальными, рациональные с гуманистическими. Методологической основой экономических аспектов концепции является восприятие человека через рациональность его поведения, обусловленное ограниченностью ресурсов[2]. Отсюда возникает термин «человек экономический». Представители социального аспекта концепции воспринимали человека прежде всего как социальное существо. Современная экономическая мысль предлагает по меньшей мере три основных направления во взглядах на человека: неоклассицизм, кейнсианство, институционализм, на основе которых можно построить целостный образ сущности человека и вывести принципы деятельности человека, которые целесообразно закладывать в мотивационную политику персонала в организациях. Неоклассицизм выделяет в человеке принцип индивидуализма, но в сочетании с коллективными альтернативными действиями; кейнсианство предлагает модель человека, в которой преобладают «психологический индивидуализм, некомплексный экономический детерминизм, ограничен социологический подход» [3] ; институционализм акценты расставляет на общественной роли человека, говоря об общественном интересе, который определяет поведение человека.

Концепция стадий экономического развития предусматривает разделение общества на определенные типы по классификации известного американского экономиста В. Ростоу. Каждая следующая стадия предусматривала прогрессивные изменения относительно предыдущей, обусловленные развитием экономических факторов. В 70-х годах В. Ростоу уже утверждал о наличии шестой стадии экономического развития, которая характеризуется

[1] Лозовецкая В. Т. Профессиональная карьера личности в современных условиях: монография / В. Т. Лозовецкая. – Москва, 2015. – 279 с

[2] Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации.// Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов Международ. науч.-практ. Семинара. 3–4 ноября 2013 г. – Воронеж; Воронежский гос. ун-т, 2013. – С. 19 – 23

[3] Орлов В. Ф. Формирование представлений учащихся о жизненном и профессиональном успехе. Ф. Орлов // Модернизация профессионального образования и обучения: проблемы, поиски и перспективы. – 2014. – № 4. – С. 17– 28

поиском качества жизни, поэтому наивысшим мотивом каждого человека является стремление к саморазвитию и самосовершенствованию.

«Работа на предприятии с высокой организационной культурой уже сама по себе является мощным мотиватором для человека, поскольку удовлетворяет потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве, сотрудничестве»[1]. Следовательно, можно вывести зависимость между изменением параметров «поля» и мотивационных рычагов, что, в свою очередь, будет оказывать мотивацию динамического характера. Учитывая это, в мотивационную концепцию целесообразно закладывать принцип динамичности.

В контексте современных вызовов, которые приводят к социализации труда, целесообразно в концепции мотивационной политики персонала предприятий использовать принципы концепции социального обмена [2], ведь эта концепция ориентирована на социальное поведение людей и взаимоотношения между ними [3]. Если основой взаимоотношений, по нашему мнению, будут ценности высокого порядка, обусловленные достаточным уровнем организационной культуры, то они будут стимулировать деятельность, если наоборот, то тормозить, то есть воздействие человека на человека будет отрицательным. Собственно через призму взаимообмена, взаимовлияния людей проявляется социализация, то есть активное участие человека в обществе, поэтому роль социального статуса для человека становится определяющей. Следовательно, работники предприятия имеют свободу выбора формы осуществления социального обмена.

Основными принципами процесса социального обмена являются:

1) в зависимости от размера выгоды, получаемой одним лицом от другого, будет осуществляться соответствующий вид деятельности; 2) с увеличением количества вознаграждений человека при обмене с другим вероятность следующих актов такого обмена растет; 3) с приближением времени вознаграждения цена определенного вида деятельности и вероятность ее осуществления снижается; 4) в таком обмене постепенно возрастает значение социальных ценностей и норм. Процесс регулирования таких обменных сделок базируется на личной целесообразности, взаимной выгоде и взаимоэффективности, единстве, взаимосогласованности оплаты и вознаграждения и т. д.[4]

Эффективность концепции мотивирования персонала будет определяться в большой

[1] Орлов В. Ф. Формирование представлений учащихся о жизненном и профессиональном успехе.// Модернизация профессионального образования и обучения: проблемы, поиски и перспективы. – 2014. – № 4. – С. 17-28

[2] Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012. – 255 с

[3] Danilova N., Avdeeva I., Polyanin A., Parakhina L., Vertakova Y. Personnel management of the organization in the context of digital transformation of economic systems // В сборнике: Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth. 2018. С. 4384-4394

[4] Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / У. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов международ. науч.-практ. семинара 3 – 4 ноября 2013 г. – Воронеж; Воронежский гос. ун-т, 2013. – С. 19 – 23

степени объективностью положений, которые положены в ее основу. А объективность, в свою очередь, будет зависеть от использования основных постулатов законов, регулирующих общественную жизнь, распространенных теорий в системе менеджмента и основных тенденций развития общества. В этом контексте целесообразно обратиться к общим социальным законам, в частности, закону соотношения социальной структуры и структуры способностей, основная идея которого говорит о том, что структура психологических способностей человека должна соответствовать структуре социальной стратификации и структуре управления, поэтому эффективное решение проблем социального управления будет зависеть от оптимизации этих структур в направлении их реального «наложения». В плане социализации и гуманизации труда стоит руководствоваться также принципами закона соответствия социальных ролей и социальных функций, по которым социальные роли, в том числе и должности, должны соответствовать своим наименованиям и функциям, поскольку нарушение этого правила будет иметь негативные последствия – нарушение установленных функций, что негативно скажется на всей деятельности, и не только предприятия, из-за дисбаланса, который неизбежно приводит к беспорядку.

Сущностно-качественные изменения в структуре потребностей человека как основы для выбора средств стимулирования отражает закон возрастания потребностей, который отражает эволюцию потребностей и проводит параллель между потребностями человека и развитием общественного производства, подчеркивая, что сегодня доминируют потребности в развитии способностей человека, творческом характере труда. Важным дополнением названного закона является закон насыщения потребностей, по которому прослеживается идея развития потребностей согласно их удовлетворению и изменению ценностей человека на каждом этапе жизненного цикла. Универсальными в смысле построения эффективной мотивационной политики являются законы развития человека (закон развития человека – экономический, социальный), которые отражают «внутренне необходимые и существенные связи между потребностями и интересами человека, с одной стороны, и их удовлетворением в процессе создания материальных и нематериальных благ и их потребления, — с другой, вследствие которых на протяжении существования человеческой цивилизации в социально-биологической сущности человека постепенно усиливается социальная сторона и формируется всесторонне развитая личность, социальный человек»[1].

Итак, основная идея мотивационной концепции должна предусматривать меры, направленные на создание условий для всестороннего развития человека. Конечно, не каждое предприятие может создать такие условия, но в контексте социализации и гуманизации труда как новейших факторов развития мировой экономики существует перспектива реализации благородных целей мотивационной политики.

Концепция мотивирования труда персонала предприятия должна опираться на главные идеи, касательные мотивационных аспектов. Они отражены в основных теориях

[1] Мазур Н. А. Роль стимулов в системе мотивации персонала // Формирование рыночной экономики: сб. науч. трудов Липецкого государственного экономического университета. Спецвып. к 40-летию кафедры управления персоналом. Управление человеческими ресурсами: проблемы теории и практики. Т. 2. – Липецк: Родос. – 2015. – С. 173 – 182.

менеджмента, в частности: теории человеческих отношений, теории лидерства, теории стиля руководства, содержательных и процессных теориях мотивации. В частности, применительно к мотивации труда персонала предприятия целесообразно позаимствовать идеи теории человеческих отношений, которая созвучна проблемам современной эпохи, выделяя труд как доминирующий фактор в эру научно-технического прогресса. Отсюда главное внимание должно обращаться на человека с его интересами, поэтому мотивация труда должна трансформироваться в мотивацию развития человека.

В практическом смысле концепция должна опираться на систему регламентирующих документов, которые дают возможность реализовывать мотивационную политику, то есть кроме теоретико-методологических принципов концепция должна иметь нормативно-правовую основу.

Регламентирующими документами, имеющими отношение к системе стимулирования, могут стать: положение о системе стимулирования на предприятии; кодекс корпоративной культуры предприятия; трудовой кодекс поведения персонала; стандарты качества; положение об оценивании и аттестации персонала; положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей; программа развития персонала; положение о формировании и подготовке резерва; трудовой договор и тому подобное. Дополнением к этому перечню может быть система должностных инструкций, которые являются важным элементом административной мотивации персонала.

Теоретико-методические и прикладные основы концепции мотивации персонала приведены в таблице 1.

Оценивая эволюционный путь развития социальных, экономических, культурологических, экологических и других процессов, происходящих в мире, можем вывести главные тенденции развития общества, влияющие на мотивационную политику отечественных предприятий, которые должны отразиться в концепции. К таким прежде всего отнесем:

1) распространение глобализационных процессов в общепланетарном масштабе, что приведет к интернационализации производства, обмену, распределению и потреблению и, в конечном итоге, стилю жизни (а это определяет потребности человека, следовательно, и мотивы его деятельности);

2) изменение философии менеджмента в связи с распространением гуманитарных тенденций, что будет способствовать развитию социально-ориентированного менеджмента, ориентированного не на отдельную личность, а на целостность (единая миссия, общая цель, общие интересы);

3) распространение инновационности во всех сегментах человеческой жизни и, как следствие, частичное возвращение к технической составляющей, но на качественно иной основе – интегрированной, которая показывает взаимосвязь технологий различных отраслей, что будет влиять на процессы социализации и гуманизации труда и приведет к изменению содержания труда;

4) информатизацию всех сфер общества, виртуализацию труда, что изменит подходы не только к содержательному наполнению труда, но и к его оценке.

Перечисленные тенденции побуждают к обновлению исходных методических позиций в мотивационной политике отечественных предприятий. Руководители предприятий должны

предусматривать влияние внешних и внутренних факторов на практику и научные исследования в сфере управления и определять грани и параметры такого влияния в стратегии развития российских предприятий и мотивации персонала.

Важным фактором влияния на формирование концепции мотивирование управленческого персонала является глобализация. Несмотря на то, что глобализация является неизбежным явлением современности, она, однако, носит противоречивый характер и неоднозначно оценивается учеными и практиками.

Таблица 1 – Теоретико-методические и прикладные основы концепции мотивации персонала

Table 1 – Theoretical, methodological and applied principles of the concept of staff motivation

Концепции, теории	Законы	Регламентирующие документы
Концепция благосостояния	Закон соотношения социальной структуры и структуры способностей	Положение о системе стимулирования на предприятии
Концепция человека	Закон соответствия социальных ролей и социальных функций	Кодекс корпоративной культуры предприятия
Концепция стадий экономического роста	Закон циклического развития экономики трудовой	Кодекс поведения персонала
Концепция социального обмена	Закон возрастания потребностей Закон насыщения потребностей	Стандарты качества
Концепция организационного роста	Законы развития организаций Законы развития экономической организации (закон синергии, закон целостности, закон пропорциональности, закон появления в организации совместной цели, закон самосохранения и тому подобное)	Положение о конкурсном отбор претендентов на замещение вакантных должностей
Теории человеческих отношений	Законы развития человека (законы развития человека экономического, законы развития человека социального)	Программа развития персонала
Теории стиля руководства Теории лидерства	Закон перемены труда	Положение о формировании и подготовке резерва Трудовой договор
Содержательные и процессные теории мотивации		Должностные инструкции

Алгоритм разработки мотивационной стратегии персонала в организации приведен на рис. 1.

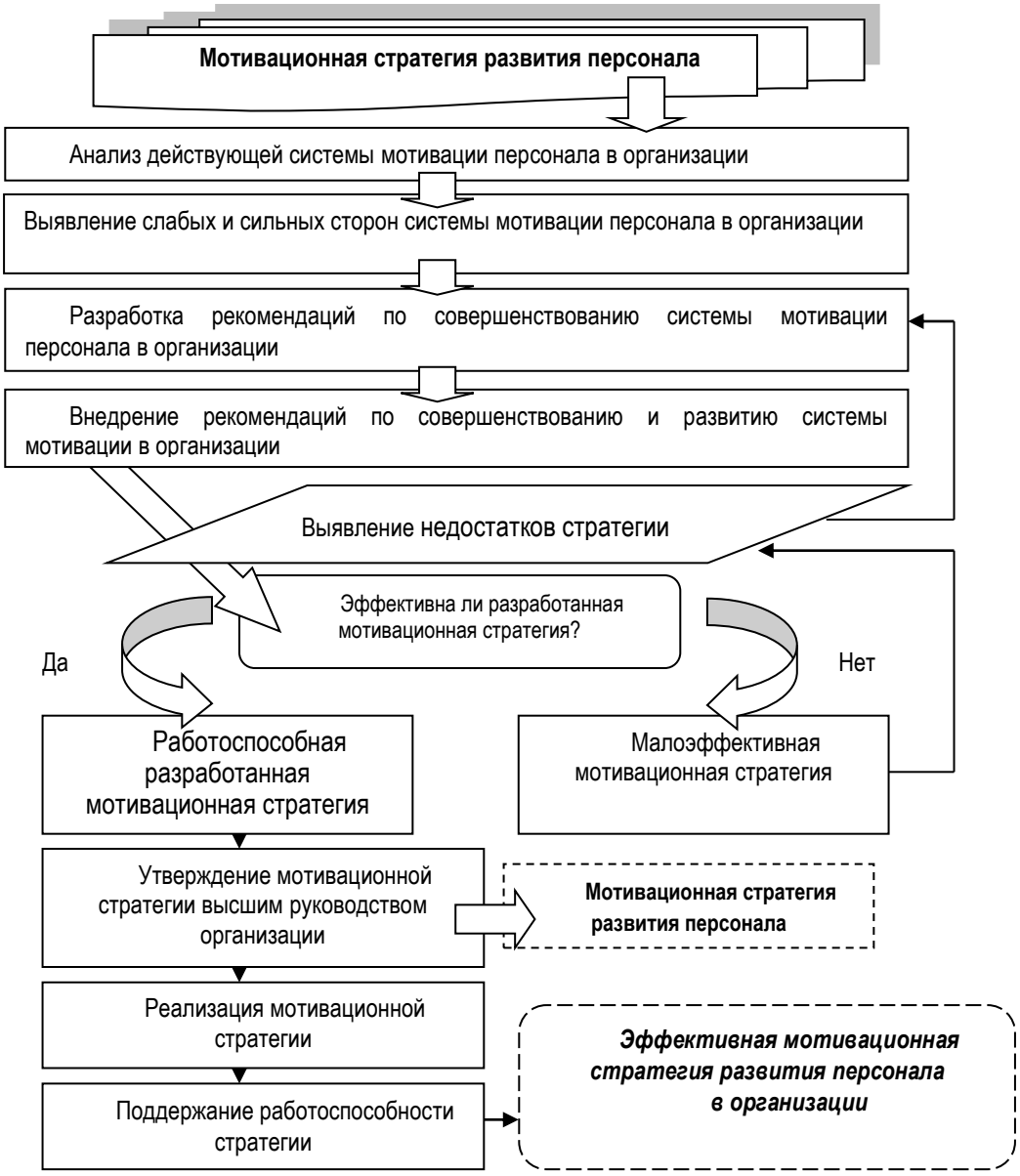


Рисунок 1 – Алгоритм разработки мотивационной стратегии персонала в организации
Figure 1 – Algorithm for developing a motivational strategy for personnel in an organization

Понятно, что будущее человечества – во взаимодействии, поскольку есть проблемы общие для всех народов мира, то есть универсальные. Например, глобальный характер идеи прогресса, потому что он определяет путь мирового развития, следовательно, является универсальным. Экологическая проблема, проблемы социального характера являются также общими для всей земной цивилизации. Зато, говорить об универсальной

культуре нецелесообразно, потому что модель универсального образа жизни недейственна, и хоть происходит стандартизация технических систем, но и усиливается различие национальных культур. Авторы выделяют культуру в процессах глобализации, поскольку именно с ней тесно переплетается мотивация человека благодаря ценностям, которые являются ядром культуры и на подсознательном уровне обусловленные национальными архетипами.

Однако глобальность экономических, политических, социальных процессов отражает стремительное распространение «вестернизированных» ценностей во всех уголках Земли, а технологические достижения формируют новый образ мира. Эта тенденция обусловливает определенные угрозы для общества в период его трансформации, когда кризисные неурядицы, обострение социально-экономических проблем значительно усложняют ситуацию.

С другой стороны, глобализация ослабила ощущение изолированности во многих странах, предоставив колоссальный доступ к знаниям и открыв перспективы нового развития мира. Глобализация сопровождается созданием новых институтов которые становятся законодателями в той или иной сфере общественной жизни.

В этом контексте необходимо заметить, что с точки зрения европейских социальных стандартов этот опыт следует внедрять в практику мотивационной политики отечественных предприятий. Но мотивы деятельности российских управленцев не всегда тождественны мотивам европейских менеджеров. И это объективный процесс, обусловленный заложенными на подсознательном уровне моделями хозяйственного поведения.

Учитывая все вышесказанное, мотивационная стратегия развития персонала отечественных предприятий должна оптимизировать глобальное и локальное, руководствуясь не только принципом экономической выгоды, но и духовными компонентами, присущими нашей нации. Только синтезируя экономическое и духовное начала, можно обеспечить развитие общественно активной личности, профессионально грамотного, компетентного, творческого работника, и на это должна быть нацелена мотивационная политика хозяйствующих субъектов.

Заключение. Проведенное исследование доказывает, что мотивационная политика отечественных предприятий должна меняться в соответствии с глобализационными процессами, трансформацией экономики, распространением культурологических тенденций, интеллектуализацией и социализацией труда. Это объективные процессы современности, которые определяют степень развития предприятий, формируют новые запросы к мотивации персонала. Наряду с этим, существует мировой исторический опыт научной мысли в сфере экономики (теории, концепции и объективные законы), который необходимо использовать во время формирования мотивационной политики.

Процесс мотивации персонала является единой целостной системой управления, содержащей тесно взаимодополняющие и взаимосвязанные элементы, поскольку оценка без мотивации создает обратную реакцию работников, демотивирует в процессе труда. В этой связи эти два элемента нужно всегда рассматривать в тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Стратегическая направленность эффективной системы мотивации персонала

организации является одним из составных элементов стратегии развития системы управления персоналом, которая, в свою очередь, является подсоставляющей общей стратегии развития экономической системы.

Библиография/References:

1. Гончаров В.Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов международ. науч.-практ. семинара. – Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 2013. – С. 19 – 23.

2. Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская Н.С., Додонов В.В. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. В.М. Гончарова. – Донецк.: СПД Куприянов В.С., 2006. – 198 с.

3. Данюк В.М. Чернушкина А.А. Концептуальные особенности исследования эффективности мотивации персонала // Вестник Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. – 2016. – № 11 (105). – С. 55 – 62.

4. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Отв. ред. Д.П. Богиня. – 2-е изд. – М.: Ин-т демографии и соц. исследований РАН России, 2016. – 244 с.

5. Лозовецкая В. Т. Профессиональная карьера личности в современных условиях: монография – М., 2015. – 279 с.

6. Лытнева Н.А. Оценка мотивационной системы как фактора обеспечения хозяйствующих субъектов трудовыми ресурсами // Интеграция и гармонизация учёта, анализа и аудита в условиях цифровой экономики: сборник научных трудов международного экономического форума. – Орел, 2019. – С. 12– 17.

7. Мазур Н.А. Роль стимулов в системе мотивации персонала // Формирование рыночной экономики: сб. наук. трудов Липецкого государственного экономического университета. Спецвып. к 40-летию кафедры управления персоналом. Управление человеческими ресурсами: проблемы теории и практики. Т. 2. – Липецк: Родос, 2015. – С. 173 – 182.

8. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

9. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

10. Орлов В.Ф. Формирование представлений учащихся о жизненном и профессиональном успехе // Модернизация профессионального образования и обучения: проблемы, поиски и перспективы. – 2014. – № 4. – С. 17-28.

11. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. – М.: Вершина, 2016. – 224 с.

12. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б Блох Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2013. – 240 с.

13. Danilova N., Avdeeva I., Polyanin A., Parakhina L., Vertakova Y. Personnel management of the organization in the context of digital transformation of economic systems // В сборнике: Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association

Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth. – 2018. – C.4384– 4394.

1. Goncharov, V.N. (2013) Sovershenstvovanie protsessa upravleniia personalom na osnove razvitiia motivatsii [Improving the process of personnel management based on the development of motivation] // Upravlenie personalom v programmakh podgotovki menedzherov [Personnel management in training programs for managers]: sb. materialov mezhdunarod. nauch.-prakt. seminara. – Voronezh: Voronezhskii gos. un-t. – P. 19 – 23. (In Russ.)
2. Goncharov, V.N., Radomskii, S.I., Radomskaia, N.S., Dodonov, V.V. (2006) Mekhanizmy realizatsii osnovnykh printsipov gumanizatsii truda i trudovoi motivatsii [Mechanisms for the implementation of the basic principles of humanization of labor and labor motivation]: monografiia / pod obshch. red. d.e.n., prof. V.M. Goncharova. – Donetsk.: SPD Kupriianov V.S. – 198 p. (In Russ.)
3. Daniuk, V.M. Chernushkina, A.A. (2016) Kontseptual'nye osobennosti issledovaniia effektivnosti motivatsii personala [Conceptual features of the study of the effectiveness of personnel motivation] // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta im. M.V. Lomonosova [Bulletin of Moscow State University. M.V. Lomonosov]. – № 11 (105). – P. 55 – 62. (In Russ.)
4. Kulikov, G.T. (2016) Motivatsiia truda naemnykh rabotnikov [Motivation of labor of hired workers]: monografiia / Otv. red. D.P. Boginia. – 2-e izd. – M.: In-t demografii i sots. issledovanii RAN Rossii. – 244 p. (In Russ.)
5. Lozovetskaia, V.T. (2015) Professional'naia kar'era lichnosti v sovremennykh usloviiakh [Professional career of a person in modern conditions]: monografiia – M. – 279 p. (In Russ.)
6. Lytneva, N.A. (2019) Otsenka motivatsionnoi sistemy kak faktora obespecheniia khoziaistvuiushchikh sub"ektov trudovymi resursami [Evaluation of the motivational system as a factor in providing business entities with labor resources] // Integratsiia i garmonizatsiia ucheta, analiza i audita v usloviiakh tsifrovoi ekonomiki: sbornik nauchnykh trudov mezhdunarodnogo ekonomicheskogo foruma [Integration and harmonization of accounting, analysis and audit in the digital economy]. – Orel. – P. 12– 17. (In Russ.)
7. Mazur, N.A. (2015) Rol' stimulov v sisteme motivatsii personala [The role of incentives in the personnel motivation system] // Formirovanie rynochnoi ekonomiki [Formation of a market economy]: sb. nauk. trudov Lipetskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. Spetsvyp. k 40-letiiu kafedry upravleniia personalom. Upravlenie chelovecheskimi resursami: problemy teorii i praktiki. T. 2. – Lipetsk: Rodos. – P. 173 – 182. (In Russ.)
8. MakKlelland, D. (2007) Motivatsiia cheloveka [Human Motivation]. – SPb.: Piter. – 672 p. (In Russ.)

9. Maslou, A. (2008) Motivatsiia i lichnost' [Motivation and personality]. – SPb.: Piter. – 352 p. (In Russ.)

10. Orlov, V.F. (2014) Formirovanie predstavlenii uchashchikhsia o zhiznennom i professional'nom uspekhe [The formation of students' ideas about life and professional success] // Modernizatsiia professional'nogo obrazovaniia i obucheniia: problemy, poiski i perspektivy [Modernization of vocational education and training: problems, searches and prospects]. – №4. – P. 17– 28. (In Russ.)

11. Samoukina, N.V. (2016) Effektivnaia motivatsiia personala pri minimal'nykh finansovykh zatratakh [Effective staff motivation with minimal financial costs: a monograph]: monografiia. – M.: Vershina. – 224 p. (In Russ.)

12. Khertsberg, F., Mosner, B., Sniderman, B Blokh (2013) Motivatsiia k rabote [The Motivation to work]. – M.: Vershina. – 240 p. (In Russ.)