

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-3.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN317.pdf>

Статья опубликована 13.06.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Зоткина Н.С., Копытова А.В., Неклюдова М.Ю. Инструменты управления трудовой мотивацией: идентификация понятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №3 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN317.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.3; 331

Зоткина Наталия Степановна

ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет», Россия, Тюмень¹
Профессор кафедры «Управление строительством и ЖКХ»
Доктор экономических наук, доцент
E-mail: zotkina_56@mail.ru

Копытова Анна Васильевна

ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет», Россия, Тюмень²
Доцент кафедры «Управление строительством и ЖКХ»
Кандидат экономических наук
E-mail: a.copytowa@yandex.ru
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8482-5696>
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=751434
Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/P-3966-2016>
SCOPUS: <http://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57192663050>

Неклюдова Марина Юрьевна

ООО «ЕДС групп», Россия, Тюмень
Экономист
Кандидат экономических наук
E-mail: marina_lushova@mail.ru

Инструменты управления трудовой мотивацией: идентификация понятий

Аннотация. В статье идентифицированы понятия методы, рычаги и инструменты управления трудовой мотивацией в ракурсе концепции современного менеджмента, обоснована правомерность использования стимулирования в качестве комплексного, многофункционального инструмента управления мотивацией, формирующего трудовое поведение работников. В современных условиях управление мотивацией персонала организации приобретает особенное значение. Эффективное управление персоналом для большинства предприятий один из резервов роста производительности и повышения эффективности работы организации в целом. Эффективное управление персоналом не возможно без качественного подхода к проблеме мотивации работников. Корректировка, формирование и внедрение системы мотивации не возможны без однозначного понимания инструментов управления трудовой мотивацией. Традиционная классификация группирует методы менеджмента по основному критерию (характеру воздействия) на экономические,

¹ 625001, Тюмень, ул. Луначарского, 2, ауд. 252

² Тюмень, Мельникайте 99-70

социально-психологические, организационно-распорядительные и административные. Рычаги управления выделяют групповые, личностные, экономические, информационные, организационные, социально-психологические. В статье представлена суть методов и рычагов воздействия на персонал, раскрыто смысловое наполнение механизма управления (как совокупности средств и методов воздействия на управляемый объект). Дан анализ регламентирования процессов труда на предприятии на примере документов, регулирующих некоторые объекты регламентирования.

Ключевые слова: трудовая мотивация; концепция современного менеджмента; методы управления мотивацией; инструменты управления мотивацией; комплексный инструмент управления; регламентирование процессов труда

Основой эффективности осуществления всех видов человеческой деятельности будь то преобразовательная, коммуникативная, познавательная и т.д. является управление, при этом, самоуправление рассматривается как целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность [18].

Трудовая мотивация, под которой авторы понимают осознанный выбор наемным работником определенного типа трудового поведения, несомненно, может рассматриваться как объект управленческой деятельности.

Методологию управления принято рассматривать в виде совокупности компонентов управленческой деятельности, предполагающей взаимное осознание целей, ориентиров, а также способов и средств их достижения [11, 12].

В качестве ведущих компонентов в методологии управления выделяют [18]:

- систему управления (совокупность функций и полномочий);
- механизм управления (как совокупность средств и методов воздействия на поведение работников);
- процесс управления (ключевую роль играет последовательность действий).

Современная система управления, а именно, управление бизнес процессами, из всего комплекса ведущих элементов управления позволяет выделить группу основных - конструирование модели бизнес-процессов (что характеризует управленческий процесс), проектирование организационной структуры и отражение разработанных моделей в соответствующей документации (что комплексно характеризует и механизм, и процесс управления).

Другим ведущим звеном управленческой деятельности является механизм управления, который принято рассматривать как совокупность средств и методов воздействия на управляемый объект [11, 18]. Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на выбранный объект управления для реализации целей предприятия. Общепринятая (традиционная) классификация группирует методы менеджмента по критерию «характер воздействия» - экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные и административные [10, 11, 18, 19].

Под экономическими методами управления понимают способы воздействия на управляемый объект. Данные способы основаны на материальном стимулировании деятельности коллективов и отдельных работников в синергии интересов предприятия. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют: методы, используемые федеральными и региональными

органами управления (налоговая система, кредитно-финансовые региональные и национальные механизмы); методы, используемые фирмой (система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях) и т.д.

Социально-психологические методы управления рассматриваются как способы воздействия на работников, основанные системе взаимоотношений в коллективе, социальных потребностях личности. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов индивида и группы в процессе управления работниками.

Организационные методы управления - это способы воздействия на работников, базирующиеся на создании организационной основы совместной работы посредством распределения функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установления порядка деловых взаимоотношений для достижения целей организации.

С.Е. Метелев предлагает рассматривать организационные методы управления по трем классификационным группам: организационно-стабилизирующего воздействия, распорядительного воздействия, дисциплинарного воздействия [11].

Методы организационно-стабилизирующего воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы - это распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий. Они объединяют организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Суть регламентирования процесса труда может быть представлена следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Регламентирование процессов труда на предприятии

Объект регламентирования	Локальный регламентирующий акт
- Правовое положение предприятия, порядок его организации. - Место управляющей системы предприятия в системе управления производством, ее правовое положение.	Устав предприятия
- Разделение труда в управляемой системе, порядок построения производства. - Разделение и кооперация труда в управленческом аппарате. Формат и принципы построения аппарата управления.	Организационно-производственная структура
- Правовое положение внутрихозяйственного подразделения, его организация и выполняемые функции. - Задачи, обязанности и ответственность отдела, службы и других органов аппарата управления.	Положения об отделах, цехах, участках, бригадах, службах, органах аппарата управления
Должностное положение работников аппарата управления, их обязанности, права, ответственность.	Должностные инструкции управленцев
Правовое регулирование взаимоотношений работников в процессе труда.	Правила внутреннего трудового распорядка
Согласование рабочих процессов во времени.	Распорядок рабочего дня. Графики выполнения работ. Расписания
Порядок выполнения работ и операций.	Алгоритмы, процедуры, схемы, технологические карты, стандарты

Источник: сгруппировано авторами на базе изученного материала

Содержание организационного нормирования состоит в осуществлении управляющего воздействия путем доведения до исполнителя норм, нормативов и требования их выполнения [11]. При помощи норм и нормативов (они выступают средствами воздействия) осуществляется контроль трудовой деятельности (как количественно, так и качественно), происходит выявление резервов. Нормирование труда выступает как связующее звено между оценкой результатов труда и его оплатой, а также служит основой организации рационального, прибыльного хозяйствования.

Для осуществления организационного нормирования могут быть рекомендованы различные по функциональному назначению нормы и нормативы. В специальной, научной и нормативной литературе встречаются различные их классификации [1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 15, 20], основные из которых представлены ниже (таблица 2).

Таблица 2

Объединенная классификация норм и нормативов

Признаки классификации	Разновидности норм
Основные нормы труда	
1. Для регламентации рабочего времени и результатов его затрат	норма времени; норма выработки; норма обслуживания; норма времени обслуживания; норма численности; норма управляемости и т.д.
2. В зависимости от сферы применения	межотраслевые; отраслевые; местные
3. В зависимости от срока действия	условно-постоянные; временные; сезонные; разовые
4. По степени детализации	дифференцированные (элементные); укрупненные; комплексные
Прочие нормы и нормативы	
5. При использовании ресурсов	нормы расхода материалов; нормативы материально-производственных запасов; нормы расхода электроэнергии; нормы численности; финансовые нормативы
6. При использовании основных производственных фондов	нормы производительности оборудования; нормы амортизации оборудования; нормативы срока полезного использования основных фондов; нормативы ремонта
7. При расчете численности персонала	нормативы численности; нормы обслуживания; штатные нормативы; нормы управляемости
8. Для проектирования организационных структур управления	схемы подчинения; организационные структуры управления; типовые схемы управления; оптимальные размеры предприятия и его подразделений; организационно-производственные структуры
9. Для оперативно-календарного планирования	нормативы продолжительности производственного цикла; нормативы объемов незавершенного производства; нормативы размера партии деталей
10. Для оценки результатов и эффективности оплаты труда	должностные оклады; разряды рабочих и служащих; тарифная сетка и тарифные коэффициенты; порядок аттестации руководителей и специалистов; нормативные признаки и коэффициенты для бальной оценки труда работников управления; факторы премирования работников

Источник: сгруппировано авторами на базе изученного материала

Назначение организационно-методического инструктирования состоит в формировании воздействия путем доведения до исполнителя свода правил или перечня постановлений методического характера, позволяющего ему разрабатывать решения или производить действия, но по обязательной методике [11].

К общепризнанным средствам организационно-методического инструктирования специалисты относят [11]: вводный инструктаж по охране труда при приеме на работу;

инструкции по использованию спецодежды, химикатов и др.; инструкции по использованию оргтехники, устройств и т.д.; шаблоны для составления типовых документов; правила поведения в трудовом коллективе и т.д.

Методы распорядительного воздействия направлены на компенсацию неучтенных в деятельности организации моментов, позволяют скорректировать сложившуюся систему предприятия в рамках новых целей, задач, условий. Данные методы конкретизируют способы воздействия, используемые в процессе управления, т.е. любой из методов управления может быть реализован путем применения распорядительного воздействия. От состояния организации производства и процесса управления будет зависеть объем данного воздействия. Распорядительное воздействие является наиболее активной формой управления, носит обязательный характер для всех сотрудников предприятия; возникает в результате контроля и анализа причин отклонения от установленной программы. Подобный вид воздействия обеспечивает контроль за исполнением заданной программы, воздействие на факторы производства и конкретные звенья управляющей системы и др. Распорядительными средствами соответствующего воздействия являются приказы, распоряжения, указания, предписания, резолюции и т.д.

Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, своевременного выполнения поставленных задач и ликвидации возникающих отклонений в системе управления [11]. Средства дисциплинарного воздействия: набор требований к сотрудникам предприятия, направленных на соблюдение установленных правил внутреннего трудового распорядка, норм морали и этики при выполнении ими своих должностных функций. Несоблюдение данных требований приводит к необходимости применения санкций.

Важно отметить, что все разновидности организационных методов взаимосвязаны и действуют комплексно, кроме того, они связаны и с административными методами. Так методы распорядительного воздействия опираются на инструменты организационно-стабилизирующего воздействия, такие, как устав, нормы, правила, инструкции, стандарты, и активно используются руководством организации при решении оперативных задач при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

В понятие административных методов управления включаются «способы воздействия на работников, ориентированные на такие мотивы поведения как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в конкретной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления» [19].

Основные рычаги воздействия (или инструменты, или средства управления) каждого из рассмотренных выше методов могут быть представлены [18] следующим образом (рисунок 1).

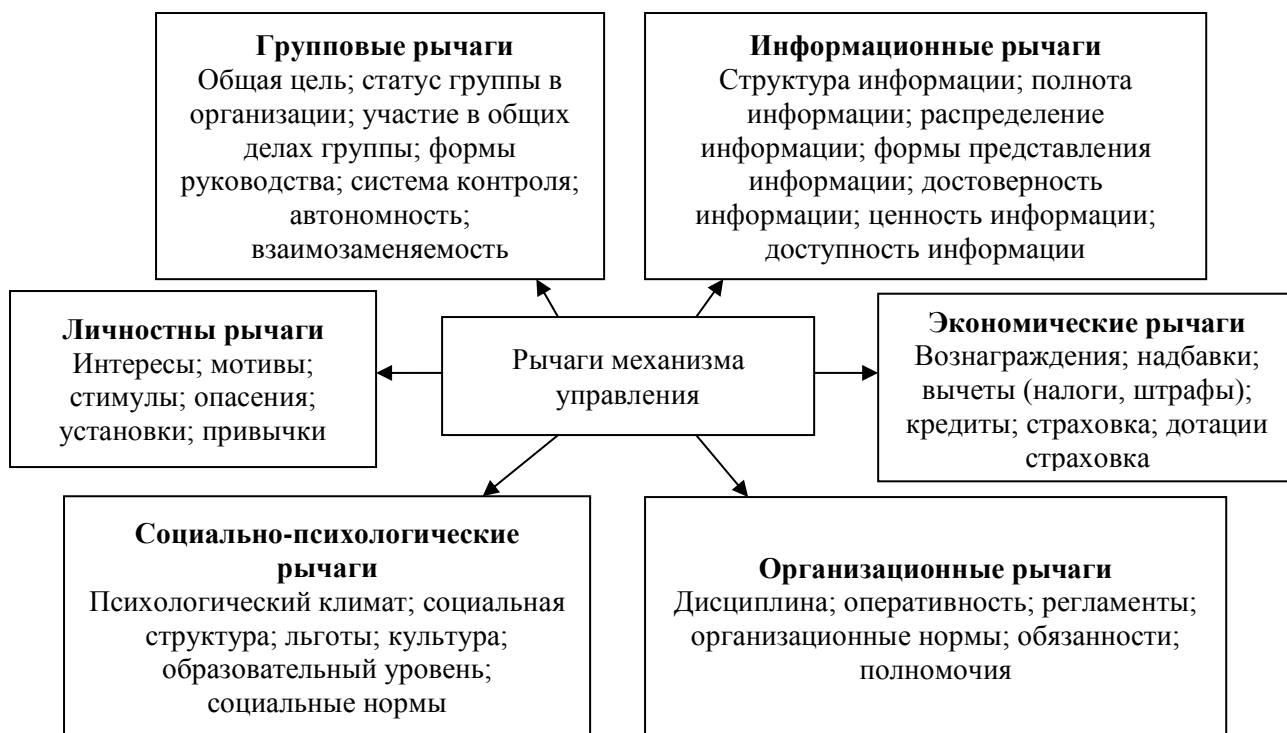


Рисунок 1. Рычаги механизма управления (источник: Ужахова Л.М. [18])

Представляется важным отметить, что кроме понятия «рычаги», используемого Ужаховой Л.М. при описании механизма управления (рисунок 1), в научной и учебно-методической литературе для обозначения того, при помощи чего осуществляется управленческое воздействие или реализуются методы управления, используются и такие понятия, как «средство воздействия», «средства управления», «инструменты управления», «инструменты влияния» и т.п. При этом, все перечисленные понятия несут одинаковую смысловую нагрузку [10, 12].

Устранение неопределенности в этом вопросе имеет, с точки зрения авторов, принципиальное значение, поскольку очевидным является тот факт, что результативность процесса управления напрямую зависит именно от используемых в нем средств воздействия. В качестве наиболее распространенных средств управленческого воздействия традиционно используют: задания, решения, стимулы, нормативы, приказы, инструкции, правила, процедуры, технологии, рекомендации и т.д.

Исходя из анализа содержания и механизма трудовой мотивацией в отношении процесса управления ею представляется наиболее целесообразным использование термина «инструменты управления» как совокупности средств и орудий воздействия на трудовое поведение работника. И, в первую очередь, такой подход правомерен в отношении системы стимулирования работников организации, поскольку и в теории менеджмента, и в теории экономики труда стимул в переводе с латинского означает: острый металлический наконечник на шесте, стрекало, погоняло, т.е. - инструмент.

Считаем необходимым особо отметить, что стимулирование - это не просто средство воздействия. Оно, несомненно, является комплексным, многофункциональным инструментом управления трудовой мотивацией, формирующим трудовое поведение работников, задаваемое вектором развития организации. Многофункциональность его определяется тем, что оно аккумулирует в себе экономические, социально-психологические, организационные и личностные средства воздействия, определяя собой синергетический эффект управления трудовой мотивацией. Создание в организации действенной системы стимулирования является

непрерывным условием формирования у работников трудовой мотивации, направленной на достижение ее стратегических целей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 4-1. С. 167-172.
2. Гусарова М.С., Копытова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 4. С. 14-22.
3. Долинина, Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Т.Н. Долинина. - Минск: Изд-во Гревцова, 2008. - 131 с.
4. Зоткина, Н.С. Концептуальные и методические основы формирования системы управления трудом строительного предприятия. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. - 215 с.
5. Зоткина, Н.С., Копытова А.В. Структура рациональной системы стимулирования работников организации. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 8. С. 186-192.
6. Зоткина, Н.С., Копытова А.В. Системы оплаты труда: основные элементы и их роль в стимулировании трудовой активности. Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-2 (53-2). С. 714-719.
7. Зоткина, Н.С., Корпусова Н.С., Копытова А.В. Нормативное обеспечение материального стимулирования работников торгового предприятия. Российский экономический интернет-журнал - М.: ИТКОР, - 2016. - №4 Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/9e4/9e4ef38bb4a5d05a764b7d...>
8. Копытова А.В. О критериях рациональности системы стимулирования организации с позиции работодателя и работника. Современные проблемы науки и образования. - 2015. № 1-1. С. 691.
9. Малахова А.А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода. Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2016. № 4. С. 90-103.
10. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 1999. - 800 с.
11. Метелев, С.Е. Менеджмент: теория и практика: монография / С.Е. Метелёв, Н.К. Иванкин, А.Д. Косьмин; федер. Агентство по обр., рос. гос. торг. - экон. Ун-т Омский ин-т (филиал). - ЗАО «Издательство «Экономика», 2008. - 552 с.
12. Механизм управления (методы и средства воздействия). Курс лекций по менеджменту, консалтингу и предпринимательству. - Режим доступа: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=7032>.
13. Митрофанова Е. Роль и место нормирования труда в системе управления персоналом. Кадровик. 2015. № 2. С. 60-68.

14. Митрофанова Е.А., Рассадина Е.В. Совершенствование работы агрономической службы и повышение ее мотивации. Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 12. С. 192-198.
15. Серебренникова М.С., Фатеева Н.Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда. Аграрное образование и наука. 2015. № 4. С. 29-32.
16. Слепцова Е.В., Остривная А.А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности организации. Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 12. С. 131-133.
17. Степанова С.Н., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности. Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. С. 2705-2709.
18. Ужахова, Л.М. Основы менеджмента: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2010. - 388 с.
19. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. - VIII, - 453 с.
20. Шарпиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005.- 224 с.

Zotkina Natalia Stepanovna

Industrial university of Tyumen, Russia, Tyumen
E-mail: zotkina_56@mail.ru

Kopytova Anna Vasilevna

Industrial university of Tyumen, Russia, Tyumen
E-mail: a.kopytova@yandex.ru

Neklyudova Marina Yurevna

LLC «EDC groups», Russia, Tyumen
E-mail: marina_lushova@mail.ru

Tools for managing labor motivation: identification of concepts

Abstract. The article identifies concepts, methods, control levers and tools for managing labor motivation in perspective of concept of modern management, substantiates the legitimacy of using incentives as an integrated, multi-functional tool for managing motivation that shapes labor behavior of employees. In modern conditions, the motivation management becomes especially important. Effective staff management is one of the reserves of productivity growth and improving the efficiency of organization as a whole. Effective staff management is not possible without a qualitative approach to the problem of staff motivation. Correction, formation and introduction of a motivation system are not possible without clear understanding of tools for managing labor motivation. Traditional classification divides management methods according to the main criterion (the nature of the impact) on economic, socio-psychological, organizational and administrative. Management levers are subdivided into group, personal, economic, informational, organizational and social-psychological. Essence of methods and control levers for personnel is presented in the article, semantic content of the control mechanism is revealed (as a combination of means and methods of influence on the controlled object). The analysis of regulation of labor processes at the enterprise is given on the example of documents regulating some objects of regulation.

Keywords: labor motivation; concept of modern management; methods of motivation management; tools for managing motivation; comprehensive management tool; regulation of labor processes