

УДК 331.103

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Бечвая Ирина Елгуджевна

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Мотивация к труду возникает в результате комплексного воздействия всех функций управления, связанных с его планированием, организацией, контролем и другими. Исследована связь функций управления трудовым процессом с функцией мотивации. Охарактеризованы функции управления с учетом критериев, которые могут использоваться при анализе мотивации работников современного предприятия.*

***Ключевые слова:** мотивация, потребности, функции управления, эффективность, мотивационный эффект.*

PERSONNEL MOTIVATION IN IMPLEMENTING ENTERPRISE MANAGEMENT FUNCTIONS

Bechvaya I.E.

State Higher Educational Establishment «Donetsk National Technical University»
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** Motivation to work arises as a result of the complex impact of all management functions related to its planning, organization, control, and others. The connection of work management functions with the motivation function is investigated. The management functions are characterized according to the criteria that can be used in analyzing the motivation of employees of a modern enterprise.*

***Keywords:** motivation, needs, management functions, efficiency, motivational effect.*

***Постановка проблемы.** Труд и профессиональная деятельность представляют собой важнейшие составляющие жизни человека, раскрывающие перед ним широкие возможности получения доходов и реализации собственного потенциала. Труд, как одна из фундаментальных ценностей хозяйственной культуры, отражает отношение человека и общества к деятельности. В широком смысле, трудовая мотивация возникает в итоге комплексного воздействия всех функций управления, связанных с его планированием, организацией, контролем. Качество и результат данных функций управления может как мотивировать сотрудников, способствуя их вовлеченности в трудовой процесс, так и стать серьезным демотиватором.*

***Анализ исследований и публикаций.** В научной литературе, посвященной анализу потребностей и мотивов человеческой деятельности, широко распространены разработки А. Маслоу, Г. Мюррея, К. Обуховского,*

Э. Фромма, П. Ершова, П. Симонова, А. Мадых, М. Жемчугова, Н. Синюгиной, Л. Дикань и других исследователей. На сегодняшний день проблемы, определенные этими и другими авторами, требуют рассмотрения с учетом современных реалий экономического развития и влияния на мотивацию других управленческих функций.

Цель статьи – исследовать связь функций управления трудовым процессом с функцией мотивации, а также охарактеризовать функции управления с учетом критериев, которые могут быть использованы при анализе мотивации сотрудников предприятия.

Основные результаты исследования.

Мотивация персонала на предприятии представляет собой побуждение сотрудников к целенаправленной деятельности путем влияния внешних движущих сил (стимулов) и внутренних движущих сил (мотивов), определяющих пределы и формы деятельности, придающих направленность этой деятельности, ориентированной на достижение конкретных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, в большинстве своем индивидуально и может меняться под влиянием обратной связи со стороны человеческой деятельности. Как процесс, мотивация представляет собой эмоционально-чувственное сопоставление образа потребности человека с образом внешнего предмета [1, с. 14].

Мотивация является одной из функций управления наряду с планированием, организацией и контролем (согласно исследованиям М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури). Различные ученые к функциям управления также относят координацию и регулирование (А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик). Указанные функции взаимосвязаны друг с другом, а их реализация предполагает цикличность и последовательность. Обобщив указанные точки зрения, последовательный цикл функций управления можно представить таким образом:

1. Планирование.
2. Организация
3. Координация.
4. Мотивация.
5. Контроль.
6. Регулирование.

Данная последовательность весьма условна. Так, по итогам планирования происходит постановка целей. Организация представляет собой создание необходимых условий для достижения намеченных целей. Необходимость в координации обусловлена важностью обеспечения согласованности действий, как во время, так и после осуществления функции организации. В свою очередь, объектом последующих функций, мотивации и контроля, является уже начавшаяся деятельность, та, которая осуществляется после ее организации. Регулирование подразумевает внесение изменений и корректировку курса деятельности, что само по себе оказывается невозможным без предварительного контроля. В завершение текущего цикла управления подводятся итоги и анализируются результаты предыдущей деятельности.

Такая информация является основанием для планирования, которое, в результате, завершает старый и начинает новый, очередной цикл управления.

В таком виде можно условно обозначить границы одного управленческого цикла с указанной возможной последовательностью реализации управленческих функций. Взаимозависимость этих функций проявляется, к примеру, в том, что фиксирование принципов координации происходит уже на этапе планирования и выступает следствием этой функции. В то же время, на вероятность реализации указанных принципов влияет качество исполнения функции организации. А по итогам контроля осуществляется регулирование, при необходимости изменяющее и корректирующее остальные функции, от планирования и организации до самого контроля.

Рассмотрим функцию мотивации в контексте осуществления функций управления. Если рассматривать мотивацию не в узком смысле, как денежное вознаграждение за труд, а в широком – как побуждение работников к эффективному труду, мотивация в виде функции управления выступает закономерным итогом качества выполнения всех остальных функций.

Планирование, как начало цикла управления, предполагает:

- а) определение текущих предпринимательских возможностей;
- б) постановку целей предприятия;
- в) выработку механизма достижения целей предприятия с учетом существующих ограничений.

При исполнении функции планирования обязательно необходимо учитывать мотивационные аспекты. Они должны быть определены на любом этапе планирования – при изучении предпринимательских возможностей, целеполагании и выработке механизма достижения целей. Расхождение поставленных целей с внутренними целями исполнителей может выступить сильным демотиватором, его трудно и неэффективно компенсировать денежным вознаграждением. Отсутствие возможностей достижения указанных в плане целей или их игнорирование также может оказаться сильным демотивирующим фактором для сотрудников предприятия, даже если они и разделяют общие цели функционирования компании. В свою очередь, в рамках механизма достижения запланированных целей должны быть четко очерчены принципы и объемы материального стимулирования, являющиеся частью системы мотивации на предприятии.

Функция организации также оказывает непосредственное влияние на мотивацию персонала. В данном контексте функция организации закрепляет:

- а) конкретного исполнителя определенной работы;
- б) его полномочия при выполнении задания и обеспеченность ресурсами;
- в) соответствующий уровень ответственности исполнителя;
- г) критерии определения качества выполненных заданий.

Любая из указанных позиций этапа организации непосредственно отражается на мотивации. К примеру, сотрудник, ищущий самореализации, не будет мотивированным, если его возможности самостоятельных решений сведены к минимальным при выполнении стандартизированной рутинной работы.

Такая же ситуация может возникнуть при отсутствии на предприятии установленных и зафиксированных критериев определения качества труда исполнителя, являющихся основанием системы стимулирования. Сильными демотивирующими факторами на данном этапе могут оказаться ограничение организационных возможностей работника или перекладывание ответственности за результаты работы на другого сотрудника.

Реализация функций координации возможна при соблюдении определенных принципов. Так, А.А. Мадых, основываясь на трудах Г. Минцберга, указывает пять таких принципов координации:

- взаимное согласование;
- прямое управление;
- стандартизация рабочего процесса;
- стандартизация знаний;
- стандартизация итогов деятельности.

Каждый из указанных принципов может характеризоваться относительной эффективностью, что зависит от развитости предприятия и типа решаемых задач. Неверный выбор основополагающего принципа координации может привести к уменьшению эффективности согласования рабочих процессов, повышению неудовлетворенности работников, и в результате снизить мотивацию. К примеру, распространенный принцип прямого управления предполагает необходимость обязательного согласования всех решений с высшим руководством, что зачастую снижает инициативность и ответственность сотрудников и негативно сказывается на их мотивации. С другой стороны, ручная корректировка и вмешательство в стандартизованный рабочий процесс тоже может обусловить недовольство работников, работающих по зафиксированным правилам. В связи с этим, на данном этапе существует необходимость согласования используемого типа координации с типом управляемого процесса и соответствующими мотивационными установками исполнителей.

Контроль является функцией, наличие которой уже само по себе выступает мотиватором. Так, при отсутствии контроля результатов проделанной работы у любого исполнителя исчезает интерес не только к улучшению своего труда, но и вообще к надлежащему его исполнению. Контроль также выступает неотъемлемым звеном в реализации функции материального стимулирования в рамках мотивационного механизма предприятия. Так, по итогам количественной оценки итогов работы можно установить соответствующий размер материального вознаграждения с целью достижения определенного мотивационного эффекта. Также важным мотивационным аспектом контроля является разделение ответственности. За техническую реализацию ответственен исполнитель процесса, а управленческую ответственность несет контролирующий субъект (подразумевается выбор исполнителя для данного задания, количество предоставленных ресурсов и полномочий, несвоевременность выявления отклонений от плановых показателей и прочее). Получается, что кроме мотивации непосредственных исполнителей, функция контроля, перекладывая

часть ответственности на управленческий аппарат, мотивирует и сектор управления к усовершенствованию и корректировке мотивации и других функций управления. А уже указанное совершенствование происходит через функцию регулирования [2, с. 144-146].

На современных предприятиях может возникнуть неоднородность мотивированности персонала. К примеру, сотрудники одного сектора (участка) могут быть высокомотивированными, а другого – обладать низкой мотивацией труда. Обусловлено это может быть спецификой решаемых задач, работой кадровой службы, особенностями непосредственного руководителя участка и другими факторами. Поэтому анализ системы мотивации персонала предприятия должен учитывать качество выполнения функций управления на исследуемом участке, учитывать специфику задач данного сектора (участка), а также мотивационный психотип сотрудника-исполнителя.

В связи с этим, можно выделить основные критерии для анализа указанных блоков, влияющих на мотивацию исполнителей. Для функций управления такими критериями могут выступать:

1) цели предприятия как основной результат функции планирования:

- возможность количественного измерения цели;
- делимость цели на подцели в соответствии с отдельными задачами.

2) полномочия и ответственность исполнителя задания как один из результатов функции организации:

- ограничения по ряду вопросов, которые исполнитель вправе решить самостоятельно при выполнении определенного задания;

- степень исполнительской ответственности за техническое выполнение задания сотрудником;

- степень управленческой ответственности сотрудника за выполнение задачи другими работниками;

- соответствие полномочий исполнителя его ответственности за выполнение определенного задания.

3) обеспечение гигиенических факторов как один из результатов функции организации:

- условия и эргономика труда;

- механизм стимулирования на предприятии;

- взаимоотношения с подчиненными, психологический климат.

4) применяемые принципы координации как основной результат такой функции:

- участие в прямом управлении;

- участие в организации взаимодействия;

- доля стандартизации рабочих процессов, знаний, навыков и трудовых результатов.

5) способы и формы контроля:

- возможность контроля трудового процесса;

- возможность контроля результата труда;

- возможность контроля выполнения приказов и распоряжений и соответствующих сроков исполнения;

- контроль квалификации работников;
- вероятность контроля, обусловленного системным недоверием к работнику (надзора).

Критериями, определяющими специфику конкретного задания в общем трудовом процессе, могут быть:

1) уровень специализации труда – как степень однородности рабочих операций;

2) уровень стандартизации труда – как степень однозначной предопределенности и предсказуемости трудовых операций, итогов, навыков или знаний;

3) сложность решаемых заданий – подразумевает уровень требований к знаниям, навыкам и квалификации исполнителей;

4) степень децентрализации решения задачи – характеризует уровень независимости принятия решений исполнителем от других заданий или руководителей.

Мотивационный психотип сотрудника-исполнителя может быть охарактеризован с помощью таких критериев:

1) основной внешний мотив трудовой деятельности – подразумевается уровень удовлетворенности таких групп потребностей:

- основных, базовых материальных потребностей;
- потребности в безопасности;
- потребности в общении и социализации;
- потребности во власти и уважении;
- потребности в познании и самоактуализации.

2) уровень компетенции и профессионализма сотрудника.

3) наличие когнитивной внутренней мотивации к трудовому процессу [3, с. 56-57].

Выводы. Таким образом, мотивация является одной из функций управления наряду с планированием, организацией, контролем, координацией и регулированием. Эти функции взаимосвязаны, их реализация циклична и последовательна. Объектом мотивации как функции управления выступает уже начавшаяся деятельность (деятельность, осуществляющаяся после ее организации).

Литература

1. Жемчугов М.К. Мотивы человека и мотивация персонала / М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - № 3 (67). - С. 13-16.

2. Мадых А.А. Факторы мотивации персонала в реализации функций управления предприятием / А.А. Мадых // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. - 2013. - № 5. - С. 141-151.

3. Синюгина Н.В. Современные подходы к определению сущности мотивации / Н.В. Синюгина, Л.В. Дикань // Экономика развития. - 2013. - № 3 (43). - С. 55-57.