

Развитие эмоционального интеллекта способно не только увеличить эффективность вышеназванного специалиста, но и в некоторой степени снизить уровень испытываемого им стресса и в перспективе остановить процесс профессионального выгорания. Последнее важно не только для опытных сотрудников, но и для начинающих, молодых специалистов.

### **Библиографический список**

1. Зорина Н.Н. Возможности развития эмоционального интеллекта // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-1. С. 300–303.
2. Савельева В.А. Эмоциональный интеллект и эмоциональные предвосхищения при принятии многоэтапных решений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2023. № 2. С. 74–86.
3. Эмоциональный интеллект: от истоков к перспективам: монография / Е.А. Сергиенко [и др.]. М.: Институт психологии РАН, 2019. 254 с.
4. Сидорова Н.В. Принятие решений и эмоциональный интеллект // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 77–81.
5. Ситаров В.А., Пашкова О.А. Сущностные признаки эмоционального интеллекта // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 7. С. 315–318.
6. Шкирмонтова Е.А., Шульман В.Д. Роль эмоционального интеллекта в управлении проектами // Гуманитарный вестник. 2021. № 5 (91). С. 1–15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-emotsionalnogo-intellekta-v-upravlenii-proektami/viewer> (дата обращения: 01.03.2024).
7. Эмоциональный интеллект: сборник статей. М.: Альпина Пабlishер, 2020. 188 с.
8. HBR Guide. Жизненный баланс / под ред. Н. Довнар. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 288 с.

УДК 331.108.5

**КОСАРСКАЯ Елена Сергеевна** – к. филос. н., доцент кафедры социологии и социальных технологий ТвГТУ, Тверь (lennusya@yandex.ru)

### **СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

© Косарская Е.С., 2024

**Аннотация.** Рассмотрено понятие мотивационного менеджмента. Сформулированы его цель, задачи, функции. Указаны объект, субъекты, факторы и преимущества мотивационного менеджмента. Выявлена

функциональная взаимосвязь указанного менеджмента и подсистем системы управления персоналом организации. Охарактеризованы стили мотивационного менеджмента, применяемые в управленческой практике.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивационный менеджмент, управленческая практика, руководитель.

**Kosarskaya E.S.** – Ph.D., Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies of TvSTU, Tver (lennusya@yandex.ru)

## **THE ESSENCE OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Abstract.** The concept of motivational management is considered. Its purpose, tasks, and functions are formulated. The object, subjects, factors and advantages of motivational management are indicated. The functional interrelation of the specified management and subsystems of the personnel management system of the organization is revealed. The styles of motivational management used in management practice are characterized.

**Keywords:** personnel management, motivational management, management practice, head.

Развитие нашей страны после распада СССР состояло из двух основных социально-экономических процессов. Первый заключался в переходе от индустриального типа развития общества к пост-индустриальному, для которого характерны научно-технический прогресс, зарождение основ информационного общества, а второй, типичный для всех постсоветских государств, – в построении рыночной экономики, следовательно, вызвал смену общественно-политического устройства страны и сопровождался серьезными трансформациями во всех сферах жизнедеятельности, поиском своего места в мировом сообществе. Цена таких преобразований оказалась слишком высокой:

1) в сфере трудовых отношений произошла девальвация ценности качественного, высокоэффективного, творческого и инициативного труда, который превратился из жизненной ценности в средство выживания;

2) в производственной деятельности приоритетными стали не мотивационные, а распределительные отношения;

3) управление персоналом и бизнес-процессами стало базироваться не на рациональном, а на интуитивном подходе.

Все это привело к неустойчивости предприятий, их внутренней неупорядоченности и хаотичности функционирования, снижению эффективности деятельности и кризисному состоянию.

С целью преодоления указанных последствий руководители предприятий попытались изменить организационные модели управления, применяя технократический и экономический подходы. Но оба они

предполагали «расчеловечивание» персонала, что означало отчуждение последнего от продуктов своего труда. К лучшему ситуация стала меняться лишь с приходом в практику кадрового менеджмента человеко-ориентированного подхода, основанного на гуманизации труда, базирующейся на признании работников индивидуальными личностями и равноправными участниками хозяйственной деятельности наравне с руководством организации. Он выявил очевидную необходимость модернизации управленческой деятельности в свете мотивации сотрудников. С этого момента на первый план как в научном, так и в практическом аспектах управления предприятиями вышли вопросы формирования систем мотивационного менеджмента, основанных на развитии и вовлечении персонала в рабочие процессы посредством использования личного потенциала каждого сотрудника.

На сегодняшний день пока еще не сложилось единой трактовки понятия мотивационного менеджмента. Под ним понимают:

управление процессом целенаправленного воздействия на поведение работников с помощью использования стимулов и мотивов их трудовой деятельности, а также влияния на условия их жизнедеятельности;

совокупность инструментов, позволяющих сформировать у персонала мотивацию на достижение личных и организационных целей;

искусство заставить сотрудников работать не только под давлением авторитетного руководителя и мер дисциплинарного воздействия, но и за счет применения ими своих внутренних ресурсов;

деятельность, направленная на создание и поддержание мотивационного климата компании;

построение системы организационного менеджмента на основе приоритетов мотивации и выбора оптимальной, эффективной мотивационной модели [3, с. 243].

Основной целью мотивационного менеджмента является побуждение персонала к добросовестному и качественному выполнению работы для реализации цели и задач компании, т. е. своих обязанностей с полной отдачей (сверх того, что предусмотрено формальными трудовыми отношениями), за счет создания эффективного механизма мотивации труда. Данный механизм структурирует, упорядочивает взаимодействие субъектов и объектов вышеназванного менеджмента, регулирует его, способствуя переходу от потребностей сотрудников к их реальному трудовому поведению [5, с. 26].

Задачи мотивационного менеджмента:

создание условий для реализации потенциала работников за счет определения мотивов, побуждающих индивидов к результативной трудовой деятельности, и способов, с помощью которых данные мотивы могут быть активизированы;

формирование устраивающего сотрудников содержания труда;

обеспечение условий, которые позволят персоналу идентифицировать себя с работодателем;

разработка системы вознаграждения за выполняемую работу с учетом нужд, интересов и желаний как компании, так и работников;

применение стимулов к эффективному взаимодействию персонала в ходе совместной рабочей деятельности;

устранение барьеров (административных, статусных, ролевых, психологических), существующих между сотрудниками, развитие доверия и формирование взаимопонимания в коллективе [6, с. 157].

Исходя из этого, выделяют функции указанного менеджмента: разработку мотивационной стратегии, определение целей и принципов мотивационной политики организации; формирование организационной мотивационной модели; создание системы материального и нематериального стимулирования работников; проведение диагностики действующей системы мотивации; документационное обеспечение; мониторинг эффективности организационной мотивационной системы, ее корректировку и совершенствование [1, с. 36].

Объектом управления в мотивационном менеджменте в широком смысле выступает весь персонал организации, а в узком – деятельность по мотивации и стимулированию его труда. При этом данный менеджмент делится на три взаимосвязанных уровня: личностный; групповой; общеорганизационный. Субъектами же мотивационного менеджмента являются руководители всех уровней; служба управления персоналом; первичные коллективы организации (профсоюзы); сами сотрудники; субъекты внешнего окружения компании (государственные, отраслевые и региональные).

На процесс управления мотивацией и стимулированием труда влияет целый ряд факторов, связанных как с субъектами мотивационного менеджмента, так и с его объектом. К первым относятся факторы внешней среды организации (политические, экономические, социальные, экологические); внутриорганизационные (общие и индивидуальные (по отношению к организации и по отношению к рабочему месту)), ко вторым – объективные (демографические, социальные, профессиональные) и субъективные (личностные, психологические, мотивационно-трудо-вые) факторы. В ходе мотивационного менеджмента все они должны учитываться не по отдельности, а в совокупности. Только в этом случае будет возможно построить эффективную систему мотивации в организации [2, с. 244].

Как и в любом другом виде управления, мотивационный менеджмент обладает своими ресурсами, которые обеспечивают ему возможность оказывать мотивирующее воздействие на персонал. Таковыми являются все организационные возможности управления работниками:

технологические,  
управленческие,  
информационные,  
имущественные,  
финансовые,  
кадровые,  
репутационные и пр.

При этом рассматриваемый менеджмент функционально связан со всеми подсистемами системы управления персоналом предприятия. Каждая из этих подсистем также оказывает мотивационное влияние на персонал, и их применение дает дополнительный эффект с точки зрения общего целенаправленного воздействия на поведение работников. Так, планирование персонала позволяет формировать оптимальную трудовую нагрузку и обеспечивает использование работников в соответствии с профессионально-квалификационной категорией, что благоприятно сказывается на степени удовлетворенности трудом персонала; грамотная система подбора и отбора кадров всегда демонстрирует организационные ценности труда, что способствует привлечению кандидатов с нужной для компании мотивацией, а выгодные условия найма удовлетворяют потребности соискателей в самоуважении и признании; успешная адаптация работников формирует их лояльность; обучение исполняет желание личностного и профессионального развития; управление карьерой отвечает статусным и властным потребностям; оценка персонала вызывает чувство защищенности благодаря справедливому вознаграждению за труд и т.д. [5, с. 118].

Главный субъект мотивационного менеджмента – руководитель организации. Именно от него зависит, какой будет ее мотивационная система. Это напрямую обусловлено тем, какой стиль мотивационного менеджмента он для себя выберет при работе с подчиненными. Всего их выделяют четыре:

направляющий: решения принимаются руководителем единолично; роль человеческих отношений минимальна; управление формальное, основано на директивах; руководитель много говорит и мало слушает. Эффективен, только если он используется в течение короткого времени, так как при его постоянном применении сотрудники, за которых все решают, перестанут быть самостоятельными. Чаще всего он применяется в кризисные периоды развития организации; при работе с неопытными работниками;

убеждающий: решения принимаются руководителем единолично, но он ведет активный диалог с подчиненными, объясняя свои поручения и действия, поддерживает инициативу работников. При данном стиле существует риск, что подчиненные будут принимать минимальное участие в работе. Указанный стиль целесообразно применять в работе с

персоналом, который уже разбирается в делах и деятельности предприятия в целом, но уровень автономности людей еще невысок;

приобщающий: решения принимаются руководителем совместно с сотрудниками или самостоятельно работниками; отношения с подчиненными выстраиваются партнерские. При этом велик риск человеческого фактора, так как данный стиль строится не на формальных, а на личностных отношениях, поэтому применение его оправдано при работе с персоналом с хорошим уровнем профессиональной автономности, готовым к делегированию полномочий;

вдохновляющий: решения принимаются совместно с работниками либо самими работниками; руководитель широко использует делегирование полномочий. Однако при таком положении дел есть опасность потерять кадры из-за их высокого уровня профессиональной автономности, поэтому рекомендуется применять описанный стиль только при работе с персоналом, обладающим высоким уровнем профессиональной автономности [4, с. 201].

На практике данные стили в чистом виде встречаются довольно редко. В основном можно встретить смешанные их варианты (все здесь зависит от условий, в которых находятся руководитель и его организация, что придает мотивационному менеджменту гибкость).

Мотивационный менеджмент обладает многими преимуществами, основными из которых являются обеспечение справедливого вознаграждения за труд; создание условий для личностного и профессионального развития сотрудников и их карьерного роста; повышение уровня производительности труда; формирование благоприятной среды для реализации труда; рост уровня удовлетворенности работников трудом; обеспечение стабильности и конкурентоспособности компании; привлечение компетентного, талантливого персонала; удержание работников за счет укрепления лояльности персонала; стимулирование персонала к достижению организационных целей; обеспечение идентификации работников с организацией; формирование благоприятного социально-психологического климата в организации; предупреждение демотивации работников; организация обратной связи; положительный имидж организации на рынке труда; более полное удовлетворение потребностей сотрудников и организации [5, с. 52].

Таким образом, мотивационный менеджмент – это построение системы организационного менеджмента на основе приоритетов мотивации и выбора оптимальной, эффективной мотивационной модели. Он имеет большое значение как для руководителя и работников, так и для организации в целом, поскольку позволяет не только удовлетворить интересы и потребности всех сторон трудовых отношений, но и увеличить результативность деятельности организации, ее конкурентоспособность и прибыльность.

### Библиографический список

1. Джатдоева С.А. Влияние мотивационного менеджмента на эффективность работы персонала // Студенческий. 2018. № 20 (40). С. 34–37. URL: <https://sibac.info/journal/student/40/119502> (дата обращения: 06.03.2024).
2. Кротенко Т.Ю. О формировании приемов мотивационного менеджмента // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 9-й Международной научно-практической конференции (20–21 февраля 2020 года): в 2 т. Курск: Финансовый университет при Правительстве РФ: Курский филиал, 2020. Т. 1. С. 243–246.
3. Макарова И.В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2 (96). С. 241–245.
4. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова [и др.]. М.: КноРус, 2021. 254 с.
5. Шафранский И.Н. Мотивационный менеджмент. Горки: БГСХА, 2021. 238 с.
6. Шелкоплясова Г.С. Развитие человеческих ресурсов инструментами мотивационного менеджмента // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 3 (84). С. 155–159.

УДК 336.662:004.9

**НИКИТИН Павел Сергеевич** – аспирант кафедры менеджмента ТвГТУ, Тверь (men\_756@mail.ru)

### **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ОСНОВНЫМИ ФОНДАМИ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ**

© Никитин П.С., 2024

**Аннотация.** Систематизированы ключевые понятия, связанные с применением цифровых технологий в управлении основными фондами предприятий. Даны определения терминов «цифровое управление основными фондами», «интернет вещей в управлении основными фондами», «цифровая трансформация в управлении основными фондами».

**Ключевые слова:** цифровые технологии, управление, основные фонды, цифровизация, оптимизация затрат, эффективность, активы.