



ОСОБЕННОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тимохина О.А., Близкий Р.С.

Введение. Развитие любой организации на современном этапе невозможно без осознания важности построения эффективной системы мотивационного менеджмента, которая была бы полностью адаптивна к всевозможным изменениям во внешней и внутренней среде функционирования. Система мотивационного менеджмента должны быть построена таким образом, чтобы внимание руководства было сосредоточено на формировании высокого уровня мотивированности собственных работников к высокопроизводительной трудовой деятельности, в свою очередь выступающей определяющим фактором конкурентоспособности всей организации [9, 13, 14].

Цель исследования состоит в обосновании необходимости поиска нового подхода к системе управления мотивационным менеджментом современных организации, а также разработке предложений по интеграции более эффективных инструментов мотивации персонала в традиционную систему мотивационного менеджмента. Необходимость и критичность поиска максимально эффективных мотивационных механизмов, подкрепленных соответствующим мотивационным инструментарием в данный момент определена множеством немаловажных аспектов: наличие большого числа факторов, играющих дестимулирующую роль в процессе трудовой деятельности, несовершенство нормативно-правового обеспечения и бизнес-окружения функционирования организаций. Данный факт также подтверждается многочисленными исследованиями современных ученых, посвятивших свои труды текущим проблемам мотивационного менеджмента [2, 3, 4, 5,



9, 10]. Более того, следует отметить, что совершенствование существующих мотивационных механизмов либо поиск более новых и адаптивных подходов к данному направлению работы с персоналом могут быть обоснованы комплексностью существующих проблем, которые, по мнению современных специалистов, бывают трех типов – правовые, нравственные и экономические [10, 11].

Существующие на сегодня теории мотивации, представленные в классических трудах различных ученых (А. Маслоу [7], Д. Мак-Грегор [8], В. Врум [15] и еще многие др.), не учитывают нынешнюю специфику работы с персоналом в рамках мотивационных механизмов, которые постепенно претерпевают определенные изменения под влиянием внешних и внутренних факторов, оказывающих активное воздействие на функционирование любой современной организации. В числе современных отечественных ученых, исследующих проблемы, сопровождающие поиск эффективных инструментов и механизмов мотивации персонала, можно отметить В.И. Надеждину [10], А.В. Ткачеву [12], Л.А. Лутай [6]. В работах данных специалистов прослеживается поиск решения выше обозначенной проблемы с позиций интеграции логистических механизмов в систему мотивационного менеджмента, но их исследования в первую очередь направлены на общие механизмы управления персоналом в рамках логистической деятельности организаций и не отображают особенности эффективной мотивации на принципах логистики. Одними из ученых, чьи исследования наиболее фундаментально отражают процесс совершенствования мотивационного менеджмента с использованием принципов и инструментов логистики, стали на наш взгляд, Л.А. Лутай и Д.В. Зяблицев, которые наиболее полно обосновали целесообразность использования логистического подхода в данной плоскости и сделали попытку отображения прикладных аспектов



этого исследовательского направления в деятельности предприятий сферы торговли [6].

Методы и организация исследования. Для достижения поставленной в данном исследовании цели, были использованы следующие методы: статистические, обобщения и анализа научно-методической литературы.

Результаты и их обсуждение. Состояние современных научных исследований в области эффективного управления системой мотивации персонала [3, 10, 11] свидетельствует о том, что недостаточно изученным и обоснованным остается комплексный подход к формированию системы мотивационного менеджмента на всех стадиях жизненного цикла организаций. Это, в свою очередь, в отдельных случаях может привести к нарушению системности и взаимосвязанности движения всех типов кадровых потоков и, соответственно, как следствие – к снижению показателей производительности труда персонала [10].

Использование принципов, механизмов и инструментов логистики выступает одним из путей решения выше обозначенных проблем. Верное использование принципов логистики с целью повышения эффективности мотивационного менеджмента сможет активно способствовать совершенствованию теоретических основ управления мотивацией персонала. Таким образом, можно систематизировать базовые принципы логистического управления и интегрировать их в плоскость мотивационного менеджмента (таблица 1).

Следовательно, можно отметить, что систематическое соблюдение, охарактеризованных в таблице 1, принципов позволит сбалансировать две функциональных подсистемы – систему управления мотивацией персонала и систему управления кадровой логистикой.



Таблица 1 – Обзор принципов управления мотивацией персонала с использованием логистического инструментария

№ п/п	Наименование принципа	Особенности принципа в управлении мотивацией персонала
1.	Сбалансированность системы мотивации	Активное побуждение персонала организации к оптимизации материальных и других видов логистических потоков, к рациональному использованию временных ресурсов путем усовершенствования систем планирования, организации и контроля эффективности подсистем управления персоналом
2.	Объединение совместных целей мотивации персонала с логистикой кадровых потоков (логистикой организации)	Развитие и совершенствование мотивационного менеджмента должно осуществляться с четким обозначением объекта воздействия на персонал, который в свою очередь характеризуется необходимостью достижения целей кадровой логистики (логистики организации)
3.	Побуждение работников к решению определенного круга задач	Третий принцип управления мотивацией персонала с использованием инструментов логистики подразумевает побуждение персонала организации к решению задач, которые будут обеспечивать наиболее полное достижение целей кадровой логистики (логистики организации) и также будут выступать основанием для определения вознаграждения за труд
4.	Побуждение работников организации к высокоэффективному и качественному выполнению своих функциональных обязанностей	Четвертый принцип управления мотивацией персонала с использованием инструментов логистики базируется на побуждении персонала выполнять свои функциональные обязанности максимально эффективно на протяжении всех стадий движения кадровых потоков в логистической цепи
5.	Соблюдение правил логистики	Управление мотивацией персонала должно осуществляться с полным соблюдением правил и принципов логистики, которые должны учитывать работники организации в процессе своей трудовой деятельности
6.	Объединение процесса анализа основных логистических показателей с базовыми инструментами логистики	Соблюдение принципов логистики в процессе управления мотивацией персонала позволит на основе анализа логистических показателей оценить эффективность управления системой мотивации в целом, а также эффективность кадровой логистики организации



Большинство специалистов [2, 3, 5, 10] в сфере управления мотивацией персонала акцентируют внимание на том, что данный процесс должен быть напрямую взаимосвязан не только с кадровой стратегией, но и с типом бизнес-стратегии, которой руководствуется организация в данный момент. Ввиду этого, следует обозначить особенности ключевых мотиваторов, рекомендуемых к использованию в рамках существующих бизнес-стратегий (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика мотиваторов для работников в зависимости от бизнес-стратегии организации

№ п/п	Стратегия организации	Рекомендуемые к использованию мотиваторы
1.	<i>Предпринимательская стратегия</i> (ориентация на решение в первую очередь оперативных заданий, функционирование и принятие решений в условиях высоких финансовых рисков, ограниченность собственных ресурсов)	<ul style="list-style-type: none"> - гибкая система премирования работников за инициативность и креативность в решении поставленных задач; - обеспечение максимальной эргономичности рабочих мест персонала; - совершенствование системы карьерного роста и ротации персонала; - способствование развитию рационализаторства; - делегирование полномочий подчиненным с обеспечением их максимального участия в процессе принятия решений.
2.	<i>Стратегия динамического роста</i> (устойчивое финансово-экономическое положение, решения принимаются в условиях низкой степени риска)	<ul style="list-style-type: none"> - полное соответствие уровня оплаты труда выполненным объемам работ; - эффективная и совершенная система служебно-профессионального продвижения; - эффективная и совершенная система обучения и развития персонала; - различные социальные льготы; - долгосрочные надбавки за рост компетентности.
3.	<i>Стратегия прибыльности</i> (ориентир на максимизацию прибыли, максимально эффективное использование финансовых ресурсов)	<ul style="list-style-type: none"> - установление уровня вознаграждения в зависимости от достигнутых целей по максимизации прибыли; - оптимизация численности персонала (сокращение рабочих мест); - гибкая система премирования и участия в прибыли; - четкое выполнение функциональных обязанностей работниками организации; - преимущественное использование одноразовых вознаграждений при достижении поставленных целей за определенный период.



Продолжение таблицы 2

4.	<i>Стратегия ликвидации</i> (сокращение численности работников, оптимизация расходов на персонал, снижение показателей прибыльности, продажа активов)	<ul style="list-style-type: none"> - вознаграждение работников за совмещение одновременно нескольких видов функциональных обязанностей; - способствование высвобождению работников пенсионного возраста; - сокращение численности персонала.
----	---	---

Следует отметить, что использование инструментов логистики в процессе совершенствования системы управления мотивацией персонала обусловлено рядом причин:

- активное развитие конкуренции;
- непрерывность процесса совершенствования технологий кадрового менеджмента и используемого в данной сфере HR-инструментария;
- массовое применение средств вычислительной техники, специальных компьютерных программ и активное развитие информационных систем.

Все логистические инструменты, которые можно использовать в процессе совершенствования мотивационного менеджмента можно условно разделить на несколько групп:

- Логистические программные средства (инструменты анализа, планирования и прогнозирования);
- Логистические технические средства (информационные технологии, прочие средства) [12,13].

Заключение. Следует отметить, что сегодня именно логистика выступает интегральным инструментом менеджмента, который способствует достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счет эффективного (с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения потребностей конечных потребителей к качеству продуктов и услуг) управления материальными (или) сервисными, а также сопутствующими им потоками (финансовыми, информационными, кадровыми и т.д.) [1].



Применение логистических инструментов в процессе создания, либо совершенствования мотивационного менеджмента современных организаций приведет к полной взаимосвязанности всех элементов логистической кадровой цепи, к формированию единого механизма, способствующего созданию благоприятного персонал-окружения. То есть управление процессом мотивации персонала с использованием базовых принципов логистики и логистических инструментов представляется довольно сложным процессом, который функционирует одновременно и для максимального удовлетворения потребностей всей организации и для удовлетворения потребностей отдельных работников.

Список литературы.

1. Аникин Б.А. Логистика: учебное пособие для бакалавров / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – Москва: Проспект, 2015. – 408 с.
2. Данилова Е.А. Мотивация персонала в учреждениях здравоохранения / Е.А. Данилова, Э.С. Ермашова // Научный журнал «Дискурс». – 2016. – 2 (2). – С. 302-307.
3. Иванников А.О. Мотивация сотрудников предприятия (на примере ООО «Курское молоко» / А.О. Иванников, Б.Б. Подгорный // Научный журнал «Дискурс». – 2017. – 1 (3). – С. 192-196.
4. Иванова Т.В. Нематериальная система мотивации на примере сотрудников ресторана «IL Патио» / Т.В. Иванова, И.В. Оробинская // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 11 (25). – С. 132-140.
5. Кирсанова А.Б. Роль системы нематериальной мотивации персонала в организации / А.Б. Кирсанова // Научный журнал «Дискурс». – 2016. – 2 (2). – С. 438-443.
6. Лутай Л.А. Системный подход к формированию логистически-мотивационного окружения торгового предприятия / Л.А. Лутай, Д.В. Зяблицев // Галицкий экономический вестник – 2011. – №1 (30). – с. 180-185.
7. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2013. – 352 с.



8. Мак-Грегор Д. Человеческая сторона предприятия / Дуглас Мак-Грегор - М.: ИНФРА-М, 2002. – 459 с.

9. Мельников С.Л. Исследование профессиональной мотивации управленческого персонала / С.Л. Мельников, Н.А. Третьякова // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 3 (17). – С. 174-188.

10. Надеждина В.И. Эффективная мотивация персонала: Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В.И. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.

11. Токарева А.А. Специфика мотивации персонала в системе государственной службы и некоммерческой организации / А.А. Токарева, А.А. Николаева // Научный журнал «Дискурс». – 2018. – 7 (21). – С. 191-206.

12. Ткачева А.В. Трансформация организационных форм логистической деятельности: от системной к сетевой концепции / А.В. Ткачева // Экономический вестник НГУ. – 2012. – № 3. – С. 93-102.

13. Современные проблемы мотивации персонала в российских компаниях [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://prgma.ru/sovremennye-problemy-motivacii-personala-v-rossijskix-kompaniyax/> (дата обращения: 06.08.2019).

14. Экономический механизм управления логистической деятельностью металлургических предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=563> (дата обращения: 06.08.2019).

15. Vroom V.H. Work and Motivation / V.H. Vroom . – N.Y., 1964.

Сведения об авторах:

**Тимохина Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом
Белгородский государственный национальный исследовательский университет
timokhina_olga1008@mail.ru**

**Близкий Роман Сергеевич, доктор экономических наук, доцент, заместитель генерального директора
Общество с ограниченной ответственностью "Ziverd-Рус"
blizkeyRS@gmail.com**