

Нарек Арутюнян, к. г. н., доцент
ЕГУ

Наталья Катько, к. э. н.,
Волгоградский государственный технический университет

МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ,
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РАЗРАБОТКИ И
ПРИМЕНЕНИЯ

Ключевые слова – моделирование, мотивация, стратегия мотивации, управление кадрами.

В настоящее время факт того, что максимальная эффективность деятельности предприятия достигается за счет решения вопроса оптимизации процесса управления мотивацией труда, давно стал общепризнанным. Но также очевидно и то, что для формирования результативной стратегии мотивации труда персонала требуется пересмотреть внутрифирменный механизм управления самой мотивацией.

Условия рыночной экономики требуют от руководства неоднозначных решений, зависящих во многом от результатов работы сотрудников предприятия, в связи с этим опора мотивационных воздействий только на методы материального стимулирования не создаст ему перспективы повышения конкурентоспособности и стабильности. Общепринятое при административно-плановой системе хозяйствования увеличение фонда оплаты труда не создает высокую внутрипроизводственную эффективность, это было выявлено ещё Ф. У. Тейлором и подтверждается практикой мотивации наемных работников.

Эффективность модели управления мотивацией труда на предприятии, во многом зависит от механизма удовлетворения побудительных мотивов формирующих: желание к высокопроизводительному труду, стремление к повышению уровня знаний и к профессиональному росту компетентности работников, от этих стремлений в свою очередь зависит активность в процессе создания конкурентных преимуществ предприятия.

Работники, обладающие достаточным уровнем подкрепления мотивов – это продуктивные сотрудники с желательным для предприятия поведением, то есть сотрудники, выполняющие те трудовые задачи, которые требуются, и последовательно улучшающие результаты работы. Таким образом, у предприятий создается объективная необходимость создавать условия для формирования

эффективной мотивации труда сотрудников. В связи с этим возникает вопрос, а что значит создавать условия для мотивации?

Создавать условия для мотивации означает формировать механизмы управления, создающие позитивные факторы, которые побуждают людей выполнять свою работу с удовольствием, и сокращают количество факторов, вызывающих негативные эмоции и снижающих уровень мотивации. Для создания таких механизмов требуется разработка последовательности действий по внедрению тех или иных стимулирующих и мотивирующих воздействий, которые в перспективе позволят сформировать у сотрудников поведение, способствующее достижению стоящих перед предприятием целей. Такую последовательность действий называют стратегией, а в случае формирования подкрепления поведения работников – это мотивационная стратегия.

Мотивационная стратегия предприятия — это совокупность действий по реализации системы стимулирующих и мотивирующих воздействий на длительный период времени, использование которых позволит предприятию создать устойчивые конкурентные преимущества в условиях циклически развивающейся экономической системы.

Целью мотивационной стратегии является формирование у работников желательного для руководства и необходимого для достижения стратегических целей предприятия. Поэтому стратегия мотивации требует четкой проработки различных вариантов совокупностей мотивирующих и стимулирующих воздействий, учитывающих возможное влияние внешних и внутренних факторов, которая требует ясного понимания руководством того, каких целей надо добиться предприятию в конкретных рыночных условиях. Поскольку стратегия мотивации труда разрабатывается на длительный период, то основываться она должна на долгосрочных прогнозах. Это связано с тем, что для сохранения конкурентных преимуществ и экономической стабильности в современных рыночных условиях недостаточно четкого плана действий и следования ему. Темпы развития высоки, что в свою очередь вызывает стремительное изменение условий ведения деятельности, поэтому помимо анализа ситуации, необходим прогноз, основанный на предположениях экспертов, на установлении причинно-следственных связей между различными событиями, на экстраполяции.

Прогнозирование в мотивации – это попытка предугадать будущее, оценка возможных направлений развития предприя-

тия, а также разработка альтернативных вариантов последствий тех или иных управленческих решений. Последствия стратегических решений управления мотивацией руководителя можно точно определить только в будущем, а будущее – это область, обладающая максимальным уровнем неопределенности, следовательно, руководители вынуждены принимать решения в условиях неточности и размытости данных. Такое принятие решений сопряжено с вероятностью возникновения нежелательных событий. Но вероятность появления таких событий можно сократить, посредством прогнозирования дальнейшего развития, а именно последствий принимаемых управленческих решений.

Стратегия мотивации должна представлять собой модель действий, способствующих достижению целей предприятия, то есть стратегия является составным элементом общей модели управления мотивации труда наемных работников. Поскольку она содержит набор правил для принятия управленческих решений, используемый для формирования основных долгосрочных качественно определенных направлений развития предприятия, то в модели управления мотивацией стратегия выполняет роль инструмента, преобразующего исходные данные в желаемый результат в будущем.

Поскольку стратегия мотивации разрабатывается на несколько лет вперед, она должна конкретизироваться в различных этапах достижения цели, то есть долгосрочную мотивационную стратегию надо подразделять на подэтапы или среднесрочные стратегии, а практически реализовывать в мотивационной политике, скорректированной с учетом изменения внешних и внутренних условий. Поскольку мотивация обладает высоким уровнем неопределенности, а также относится к многокритериальным процессам, то на разработку мотивационной стратегии требуются значительные затраты труда и времени многих специалистов. Сложность учета влияния многих факторов и размытости данных не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать, поэтому принято ее разрабатывать в общих чертах. Сложившаяся ситуация не позволяет учесть при разработке стратегии появление новых непредвиденных обстоятельств, которые могут серьезно изменить первоначальную концепцию стратегии. Обстоятельства такого рода могут иметь как положительный характер и открывать новые перспективы развития и возможности, так и отрицательный, которые заставит руководство отказаться от используемой полити-

ки мотивации. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия мотивации труда предприятиям необходима, а ее разработку и реализацию осложняет отсутствие инструментария, позволяющего «снимать» неопределенность и учитывать большое количество критериев.

Любая стратегия, в том числе и мотивационная, для соответствия высокому уровню эффективности должна соответствовать общим принципам, которые обеспечивают взаимоувязанность принимаемых руководителями стратегических решений, призванных обеспечить координированное и упорядоченное управление персоналом в долгосрочном периоде. Для стратегии мотивации эти принципы отличаются от общепринятых из-за специфических особенностей мотивации как элемента процесса управления:

1. Методы, используемые в стратегии для оценки результатов мотивирующих и стимулирующих воздействий в настоящем и в перспективе должны быть едины, поскольку именно в этом случае достигается возможность соотнесения факторов, имеющих разные категории оценки.
2. Правила, согласно которым учитывается влияние внешней среды на внутрифирменный механизм мотивации труда, должны определять: какую систему мотивирующих и стимулирующих воздействий необходимо использовать в различных фазах экономических циклов, какие действия приведут к формированию преимуществ над конкурентами.
3. Правила, согласно которым учитываются отношения внутри организации, то есть стимулирующие и мотивирующие воздействия, которые позволят создать определенный коллектив и корпоративную культуру на предприятии.
4. Правила, согласно которым формируется мотивационная политика, то есть практическая реализация стратегии в настоящем должна соответствовать оперативным целям.

Мотивационная стратегия на предприятии может разрабатываться и реализовываться на всех организационных уровнях управления.

Исходя из описанных характерных особенностей и принципов мотивационной стратегии можно ее можно определить: мотивационная стратегия предприятия является сложной многокритериальной моделью мотивирующих и стимулирующих воздействий необходимых для достижения поставленных перспективных стратегических целей в общем направлении развития предприятия.

Мотивационная стратегия обеспечивает решение следующих вопросов: определение тенденций дальнейшего развития кадров предприятия; ориентация в кадровых возможностях и перспективах; соотнесение ресурсного потенциала и требований системы управления.

Прежде чем разрабатывать и утверждать мотивационную стратегию необходимо провести оценку факторов влияния. Поскольку на нее влияет множество факторов, а методики учета такого количества факторов при разработке стратегии отсутствует, то в практической реализации принято выделять важнейшие: специализация предприятия; характер поставленных целей; основные положения, на которые опираются при принятии решений; финансовые ресурсы; зависимость от среды и временной фактор.

Для мотивационной стратегии важными являются внешние и внутренние факторы, которые влияют на процесс управления работниками и если для обычных стратегий финансовые ресурсы, специализация предприятия являются внутренними факторами, то для мотивационной стратегии внешними, а внутренними являются те, которые определяют мотивы сотрудников. Особая значимость создания и реализации стратегии мотивации, несмотря на высокую трудоемкость этих процедур, заключается в том, что результат получаемый при ее использовании намного превышает затраты на ее создание и реализацию. Помимо планирования возможностей предприятия и согласования ресурсного потенциала, сам процесс разработки мотивационной стратегии создает дополнительные преимущества предприятию:

- происходит осмысление кадровой ситуации, поскольку мотивационная стратегия основывается на мотивационной структуре, которая в свою очередь имеет графическую интерпретацию, построенную с использованием элементов системного анализа. Это позволяет наглядно представить взаимосвязь отделов и подразделений, что в свою очередь приводит к четкому разграничению обязанностей и желаемых результатов.
- коллективное обсуждение возможных вариантов мотивационной стратегии способствует более ясному представлению руководителей отделов или других управленческих единиц о перспективной значимости мотивов своих сотрудников, а также о методах выявления и контроля мотивации и их удовлетворения.

- разбор альтернативных вариантов совокупности воздействий в среднесрочной или долгосрочной мотивационной стратегии в зависимости от сложившихся условий повышают системность в распределении должностных обязанностей сотрудников, а также обоснованность принятия управленческих решений, и, как следствие, управляемость предприятием в целом.
- процесс обсуждения мотивационной стратегии способствует улучшению управления, сплочению коллектива, снижению уровня конфликтности между наемными работниками, руководителями и собственниками предприятия.

В силу неразвитости проблем управления мотивацией труда наемных работников на предприятии, стремительной изменчивости социально-экономических условий руководство предприятий не формируют стратегию мотивации как таковую, а избирательно определяют воздействия, подменяя им стратегию мотивации.

Экономический смысл мотивационной стратегии заключается в обеспечении положительного результата, который способен значительно усилить мотивацию труда наемных работников, создавать положительное подкрепление и усиливать действие тех или иных мотивов посредством различных стимулов. Причем результат должен соответствовать разработанным желаемым результатам либо превосходить их.

При отсутствии положительного усиления трудовой мотивации стратегия теряет свой экономический смысл, поэтому необходимо делать особый акцент на роли стратегии в процессе ведения хозяйственной деятельности предприятием:

1. Стратегия выполняет роль «каркаса», на который опирается вся система управления предприятием, она включает в себя систему планов, решений и действий, выполняемых на нем. Таким образом, мотивационная стратегия является эталоном, к которому стремится предприятие – это долгосрочная стратегия на нее опираются различные среднесрочные стратегии, а также она определяет формирование репутации и имиджа предприятия.

2. Поскольку мотивационная стратегия формируется в процессе коллективного обсуждения руководителями разных уровней иерархии, то есть она есть результат взаимодействия заинтересованных в деятельности предприятия лиц. Мотивационная стратегия определяет последовательность мотивирующих и стимулирующих воздействий, формирующих у сотрудников желательное для

достижения стратегической цели поведение, что невозможно реализовать без ясного представления должностных обязанностей, властных полномочий и ответственности каждого работника. То есть стратегия выступает в роли распределителя власти на предприятии, это необходимо для оптимизации контроля приоритетных аспектов деятельности предприятия. Поддержание высокого уровня эффективности управления требует от собственников предприятий контроля за структурой изменения власти. Распределение властных полномочий позволяет более четко определять задачи управления хозяйственной деятельностью. Построение организационной структуры исходя из мотивационной стратегии позволяет подготовить трудовой коллектив к возможным кризисным явлениями и в некоторых случаях предотвратить их губительное влияние.

3. Мотивационная стратегия создает конкурентные преимущества предприятию. Если стратегия предприятия по М. Портеру должна быть направлена на захват привлекательных и продуктивных позиций, способствующих поступлению различных ресурсов и сбыту товаров, работ, услуг потребителям, то мотивационная стратегия создает подкрепление основной стратегии, так как приток человеческих ресурсов, их профессионализм и стабильность на предприятии обеспечивается именно мотивационной стратегией. Сбыт результатов деятельности предприятия также во многом зависит от уровня квалификации сотрудников и его заинтересованности в экономической эффективности деятельности предприятия, что также входит в сферу управления и контроля стратегии мотивации. То есть мотивационная стратегия создает положительные предпосылки для реализации основной конкурентной стратегии.

4. Основная роль мотивационной стратегии – это эффективное управление наемными работниками предприятия и контроль соответствия полученных результатов желаемым. Стратегия мотивации не только содержит систему методов стимулирующего и мотивирующего воздействия, но и формирует определенный процесс принятия решений в различных ситуациях.

5. Мотивационная стратегия является реакцией на изменение внешних условий ведения деятельности. Она должна содержать альтернативные варианты систем мотивирующих и стимулирующих воздействий, отражающих возможные изменения внешней среды. То есть стратегия мотивации фактически является внутри-

фирменным механизмом, вырабатывающим решения для преодоления созданных окружающей средой проблем и угроз.

Исходя из обозначенной роли мотивационной стратегии в процессе управления предприятием, а также из ее экономического смысла можно определить основные характеристики:

- мотивационная стратегия формируется на основе разработанных экспертами долгосрочных концепций развития предприятия;
- выбор мотивационной стратегии предполагает определение основных методов мотивирующего и стимулирующего воздействия деятельности и основных направлений развития трудового коллектива при максимальном использовании интеллектуального потенциала сотрудников;
- мотивационная стратегия должна отражать вопросы поиска направлений развития кадрового состава.

В целом до настоящего времени вопросам разработки и реализации стратегии мотивации не уделялось особого внимания, как правило, мотивацию определяли как один из элементов базовой конкурентной стратегии, поэтому ее выделение в обособленную стратегию является мало изученным направлением. Однако современные условия хозяйствования требуют представлять ее обособленно, но обязательно согласовывать с общей стратегией развития предприятия:

- с методологической точки зрения сущность и механизмы формирования мотивационной стратегии предприятия должны рассматриваться как одна из проблем управленческих отношений, оценки возможностей кадрового потенциала реализации стратегических целей предприятия;
- с экономической точки зрения мотивационная стратегия должна разрабатываться как элемент общей стратегии предприятия, представляющей собой систему из следующих стратегий: продуктовая, инвестиционная, маркетинговая и другие виды.

Выделение мотивационной стратегии из общей стратегии предприятия обосновывается тем, что она фактически является базовой стратегией, поскольку обеспечивает реализацию других базовых стратегий, посредством методов мотивирующего и стимулирующего воздействия, что требует более детальной разработки. Необходимость выделения мотивационной стратегии также обусловлена:

Для крупных и средних предприятий:

- диверсификацией деятельности и различной специализацией на разных рынках;
- большим количеством сотрудников в штате предприятия;

Для малого бизнеса:

- потребностями в поиске источников финансирования;
- инновационным характером развития экономики:

Для всех организационно-правовых форм:

- цель – максимизация прибыли;
- процессы глобализации и объединение локальных рынков в единый мировой.

Стратегия мотивации должна охватывать как теоретические, так и практические направления. Однако, несмотря на значительное количество работ касающихся, проблем мотивации труда наемных работников, в настоящее время вопросы теории и практической реализации мотивационной стратегии как отдельного элемента остаются малоизученными. В связи с этим автор формулирует свое видение содержания теоретических и практических вопросов мотивационной стратегии, как отдельного обособленного элемента в структуре общей стратегии предприятия. Теория мотивационной стратегии должна содержать основные понятия, направления исследования и методы разработки. Вопросы практического использования должны отражать методы формирования высокопрофессионального и экономически выгодного трудового коллектива, планирования и прогнозирования его развития и ресурсного обеспечения. Мотивационная стратегия предприятия призвана решать задачи, обеспечивающие кадровую устойчивость предприятия в нестабильных условиях рыночной экономики.

Предприятие добивается своих стратегических целей, в случае, когда *отношения* в трудовом коллективе соответствуют возможностям ее ресурсного потенциала, а также позволяют воспринимать сигналы внешней среды.

Обобщая анализ основных положений, связанных с мотивационной стратегией, можно сделать вывод, что ее основной целью является обеспечение предприятия необходимыми и экономически выгодными трудовыми ресурсами, которые максимально способствуют достижению его стратегических целей, в различных условиях ведения хозяйственной деятельности.

Мотивационная стратегия в соответствии со своей основной целью обеспечивает:

1) формирование продуктивного трудового коллектива и эффективное управление им;

2) выявление основных стратегических направлений развития кадров и концентрация средств и усилий на их выполнении;

3) декомпозицию долгосрочной стратегии на несколько среднесрочных и поэтапной достижение поставленных стратегических целей;

4) соотнесение мотивирующих и стимулирующих воздействий экономическому состоянию и потенциальным ресурсным возможностям предприятия;

5) создание и подготовку кадрового резерва, в том числе и стратегического;

6) определение основных угроз и разработка системы воздействий для нивелирования самих событий и их последствий;

7) создание перспектив стабильного развития и конкурентных преимуществ.

В соответствии с основной целью и преимуществ, которые она обеспечивает, выделим основные задачи мотивационной стратегии:

1) исследование характера мотивации наемных работников и возможных методов оценки;

2) разработка альтернативных вариантов перспектив формирования высокопроизводительного трудового коллектива предприятия и последовательности действий руководящего состава в условия кризиса;

3) определение взаимоотношений между отделами и подразделениями и внутри каждой единицы управления;

4) формирование кадрового резерва для наиболее рационального использования кадрового потенциала;

5) обеспечение предприятия сотрудниками, способствующими достижению стратегических целей предприятия и особенностям ведения хозяйственной деятельности;

6) обеспечение эффективного инвестирования средств в интеллектуальный капитал с целью получения максимальной прибыли;

7) определение способов успешной реализации мотивационной стратегии. Реализация долгосрочной стратегии мотивации осуществляется посредством разработки среднесрочных и более детальных стратегий.

Применение инструментов мотивационной стратегии зависит от сложившихся условий ведения деятельности, которые

определяют *выбор* той или иной системы мотивирующих и стимулирующих воздействий и позволяют классифицировать мотивационные стратегии по следующим критериям:

- для разработки стратегии и политики соответствующей определенной фазе экономического цикла: *антикризисные* (фаза спада), *стагнационные* (фаза кризиса), *перспективная* (фаза оживления), *развивающая* (фаза подъема).
- по области на которую оказывается воздействие: *общие, специальные*.
- по элементу воздействия: *прямые, косвенные*.
- по методам, включаемым в политику и стратегию: *материальные, косвенно-материальные, нематериальные*.
- стратегия по сроку реализации может классифицироваться: *среднесрочную, долгосрочную*.
- по жизненному циклу предприятия: *развивающая, интенсивного роста, стабилизирующая, затухающая*.
- по принадлежности: *индивидуальная, коллективная*.

Поскольку стратегия мотивации, как и любая другая стратегия, разрабатывается на неопределенный срок, то базовой стратегией мотивации будет долгосрочная. Однако прогнозирование на длительный период времени имеет уровень неопределенности настолько высокий, что даже субъективная экспертная оценка не позволяет конкретизировать информацию. Для снятия неопределенности и детализации этапов выполнения долгосрочной стратегии ее можно декомпозировать на несколько элементов, представляющих собой среднесрочные стратегии.

Таким образом, долгосрочная стратегия будет представлять собой объединение нескольких среднесрочных. Среднесрочные стратегии целесообразно разрабатывать исходя из фазы экономического цикла, поскольку именно циклы формируют определенные состояния внешней среды и оказывают основное влияние на изменение внешних условий деятельности.

Каждая среднесрочная стратегия будет содержать комплекс элементов более детальных стратегий, которые могут разрабатываться и индивидуально, а не в контексте долгосрочной. Из каких элементов будет состоять стратегия мотивации, какие моменты процесса управления она будет отражать, определяет руководящий состав предприятия, исходя из поставленных оперативных и стратегических целей, а также специфических характеристик деятельности.

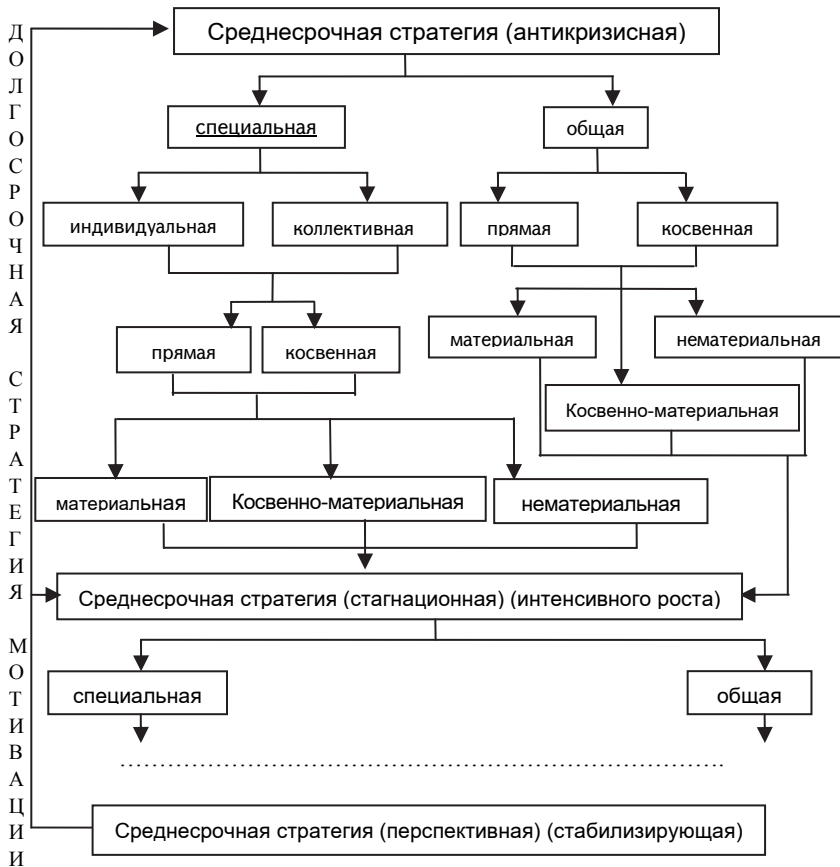


Рисунок 9. Модель мотивационной стратегии предприятия.

В общем виде среднесрочная стратегия, отражающая определенную фазу экономического цикла, также обязательно должна учитывать и этап жизненного цикла предприятия, в этом случае достигается оценка и внешних и внутренних факторов влияния. Например, возможна ситуация, когда в фазе спада экономического цикла предприятие будет находиться в фазе интенсивного роста. Поэтому среднесрочная стратегия будет антикризисной (интенсивного роста). Далее необходима более подробная детализация, которая позволит подобрать альтернативные комбинации конкретных мотивирующих и стимулирующих воздействий.

Стратегия мотивации может быть общей и специальной, специальная в свою очередь может подразделяться на коллективную и индивидуальную, а затем общая и специальная имеют одинаковые критерии разделения. И общая и специальная подразделяются на прямую и косвенную, которые в свою очередь состоят из стратегий материальных, косвенно-материальных и нематериальных, отражающих специфику методов мотивирующего воздействия.

Антикризисная мотивационная стратегия должна учитывать возможные негативные влияния и последствия кризиса, такие как, резкое падение производства и потребительского спроса, стремительное сокращение финансовых ресурсов. Она разрабатывается для создания дополнительных возможностей нивелирования самих кризисных условий и их последствий, поэтому она должна содержать альтернативные совокупности методов стимулирующего и мотивирующего воздействия, позволяющие сохранить и высококвалифицированный трудовой коллектив и в тоже время укрепить позиции предприятия.

Стагнационная мотивационная стратегия разрабатывается для создания предпосылок роста и развития предприятия в пост кризисный период. Эта стратегия соотносится с условиями низкого уровня производства, низкого потребительского спроса, низкой инвестиционной активности и ограниченности финансовых ресурсов.

Перспективная мотивационная стратегия разрабатывается исходя из необходимости наращивать темпы производства, формировать новые конкурентные преимущества, осваивать различные инновации и привлекать инвестиционные ресурсы.

Развивающая стратегия нацелена на удовлетворения требований максимальной загрузки производственных мощностей, оперативного принятия обоснованных решений, максимизации прибыли и создания резервов.

Общая мотивационная стратегия включает в себя стимулирующие и мотивирующие методы, оказывающие воздействие на всех сотрудников предприятия, в направлении общего повышения мотивации труда.

Специальная мотивационная структура разрабатывается для формирования желательного поведения в отдельных управленческих единицах – отделах или подразделений. Поскольку каждый отдел или подразделение имеет свои характерные особенности трудового процесса применение общих мотивирующих воздействий не будет иметь экономического смысла. Поэтому сформиро-

валась необходимость разделять мотивирующие воздействия на группы в зависимости от характера работы.

Прямая стратегия мотивации содержит методы прямого воздействия на сотрудника, то есть выявленные в процессе оценки наиболее приоритетные мотивы удовлетворяются явно. Допустим для сотрудника значимым является мотив «самореализация», исходя из прямой стратегии мотивации, он будет удовлетворяться назначением сотрудника руководителем какого-либо проекта либо, возложением на него обязанностей и полномочий по позиционированию предприятия на новых рынках и т.д.

Косвенная стратегия объединяет в себе методы, оказывающие опосредованное влияние на сотрудника. То есть приоритетный мотив получает положительное подкрепление за счет примера коллег по работе. Например, для сотрудника приоритетным является мотив «признание коллег по работе», в рамках косвенной стратегии мотивации он может подкрепляться изданием собственной газеты и освещением достижений сотрудников в ней, либо созданием внутрифирменного сайта, где также размещаются материалы о событиях на предприятии.

Коллективная мотивационная стратегия используется для отдельных управленческих единиц, то есть она отражает специфические методы воздействия для определенного отдела или подразделения предприятия.

Индивидуальная стратегия предназначена для мотивации конкретных сотрудников, которые действительно являются незаменимыми для предприятия, без которых вероятность его банкротства велика.

Материальная стратегия выделяется исходя из ресурсов необходимых для использования методов мотивирующего и стимулирующего воздействия, эта стратегия включает в себя методы требующие денежных затрат предприятия и соответственно должны применяться в тех случаях, когда предприятие имеет финансово устойчивое состояние и соответствующий объем денежных средств.

Косвенно-материальная мотивационная стратегия основана на методах использующих неденежные поощрения, но требующие от предприятия финансовых затрат к таким методам можно отнести добровольное медицинское страхование работников предприятием, предоставление беспроцентных займов работникам и т.д.

Нематериальная мотивационная стратегия наиболее сложна в разработке, но и наиболее важна, поскольку связана с эмоциональным настроем и эмоциональными реакциями сотрудников, но и

трудно реализуема. Как показывает практическое применение материальных методов, косвенно-материальных и нематериальных, эффект от материальных и косвенно-материальных методов продолжается до двух месяцев, а от нематериальных – до одного года. Это связано с тем, что материальные и косвенно-материальные методы нацелены на удовлетворение мотивов, сформированных потребностями низшего уровня, а нематериальные – высшего, которые приобретают высокий уровень значимости по мере интеллектуального развития человека. Примером нематериальных методов мотивирующего воздействия могут быть – карьерный рост, делегирование полномочий, включение сотрудника в группу экспертов и так далее.

Отдельное внимание надо уделить стратегиям, отражающим этап жизненного цикла предприятия, поскольку если на фазе спада экономического цикла предприятие находится на этапе жизненного цикла - интенсивный рост, то эти два цикла могут взаимно погашать друг друга и наоборот, если фаза спада попадает на этап затухания негативные влияния усиливают друг друга.

Развивающая мотивационная стратегия позволяет формировать трудовой коллектив, способный на поиск необычных решений на креативную деятельность, на творчество.

Мотивационная стратегия интенсивного роста требует от предприятия высокой интенсивности производства, мобилизации всех видов ресурсов, в том числе и трудовых, соответственно данная мотивационная стратегия должна нацеливать работников на высокую производительность труда и высокий уровень профессионализма.

Стабилизирующая мотивационная стратегия должна отражать условия стабильной работы, здесь упор в работе коллектива должен делаться не на интенсивность, а на качество и точность выполнения инструкции на соблюдение работниками внутрифирменных регламентов.

Мотивационная стратегия затухания формирует возможные перспективы дальнейшего развития предприятия, когда один вид деятельности исчерпал себя, возникает объективная необходимость либо его модернизации, либо поиска и освоения новых видов деятельности, соответственно успешность реализации этих задач напрямую зависит от трудового коллектива.

Таким образом, мотивационная стратегия определяет и создает перспективы деятельности предприятия.

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Նարեկ Հարությունյան, աշխ. գ. թ, դոցենտ, ԵՊՀ

Նատալյա Կատկո, Կր. գ. թ,

Վոլգոգրադի պետական տեխնիկական համալսարան

ՇԱՐԺԱՌԻԹՆԵՐ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՈԴԵԼԱՎՈՐՈՒՄԸ՝ ՆՊԱՏԱԿԸ, ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ, ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԻՐԱԳՈՐԾԵԼԻՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄԸ ԵՎ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ

Հիմնաբառեր - մոդելավորում, մոտիվացիա, մոտիվացիայի
ռազմավարություն, մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Ձեռնարկության և կազմակերպության աշխատողների աշխատավարձի շարժառիթի կառավարումը հանդիսանում է բարդ գործընթաց: Հեղինակն առաջարկում է արդյունավետացնել շարժառիթների ռազմավարության միջոցների կառավարումը: Հոդվածում դիտարկվում են ընկերությունում աշխատակազմի շարժառիթների ռազմավարության ձևավորման հարցերը: Շուկայական տնտեսության պայմաններում՝ ընկերության աշխատակիցների աշխատանքի արդյունքներից կախված, պահանջվում է ղեկավարությունից կայացնել ոչ միանշանակ որոշումներ: Շարժառիթի ռազմավարության մշակումն անհրաժեշտ է տեղեկատվության նշանակության աճի պարագայում, որպես տնտեսական գործունեության հիմնական ռեսուրս: Ձեռնարկության շարժառիթային ռազմավարությունը կարելի է մշակել և իրականացնել կառավարման բոլոր կազմակերպչական մակարդակներում:

ANNOTATION

Narek Harutyunyan, *Ph.D in Geography, Associate Professor, YSU*

Nataliya Katko, *Ph.D in Economics, Volgograd State Technical University*

MODELING STRATEGY OF MOTIVATION: GOALS, OBJECTIVES, ECONOMIC FEASIBILITY AND THE DEVELOPMENT OF APPLICATIONS

Keywords - modeling, motivation, motivation, strategy, human resources management.

Motivation Management employees of the enterprises and organizations is a complex process. The author offers the strategies to optimize management through the motivation. The questions of the strategy formation concerning the work motivation of the company's staff are considered in the article. Market economy conditions require from the administration ambiguous solutions depending largely on the results of the company's employees. The development of the motivational strategies is necessary in the light of an increasing importance of information as a key resource of the business activity. In the enterprise the motivational strategy can be developed and implemented at all organizational levels of management.