

**Ж.А. Мингалёва, Л.Н. Депутатова**

## **ОБЩАЯ КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА**

Проанализированы особенности функционирования организационно-мотивационного механизма на предприятии в условиях смены парадигмы менеджмента. Основной акцент сделан на оценке механизма самоорганизации, который оказывает влияние на решение актуальных и стратегически важных задач предприятия. В статье проведен анализ важности включения в организационно-мотивационный механизм базовых элементов эмоционального интеллекта. Показана взаимосвязь между процессами самомотивации, саморазвития, самоорганизации и эмоциональным интеллектом. Доказано, что высокий уровень эмоционального интеллекта является необходимым элементом самомотивации, так как без осознания своей роли и навыков управления своими и чужими эмоциями не возможен эффективный труд с полной отдачей и высвобождением творческого потенциала. Четкое осознание своих мотивов позволяет руководителю распознавать мотивы своих подчиненных. Благодаря осознанию потребностей, желаний и интересов работников руководитель должен распределять стимулы компании. Высокий эмоциональный интеллект руководителя позволяет проводить необходимые изменения в компании, развивать систему управления, ориентированную на удовлетворение мотивов работников, тем самым создавая условия труда, позволяющие раскрыть творческий потенциал людей и создать синергетический эффект. В статье обоснована важность механизма создания «лидеров изменений», их воздействия на повышение эмоционального интеллекта всех работников предприятия с целью повышения их внутренней мотивации. Дана оценка влияния механизма самоорганизации на повышение эмоционального интеллекта руководителей с целью поддержания и совершенствования системы мотивации персонала.

*Ключевые слова: эмоциональный интеллект, система мотивации, самомотивация, самоуправление, самоорганизация, управление отношениями.*

Классический менеджмент, сформировавшийся в условиях ресурсной экономики, основывался на принципе ритмичности производства с учетом финансовых возможностей компании. При таком подходе основными элементами производственного управления были специализация, планирование и контроль, стандартизация, иерархия и вознаграждение сотрудников. Такое управление строилось на рациональности поведения работников, принятия ими оптимального решения и четкого выполнения приказа. Однако многочисленные исследования в рамках теории принятия управленческих решений, а также практика показали, что человек вовсе не является рациональным существом [1]. Новое понимание субъективности управления заключается в усилении внимания к роли

---

© Мингалёва Ж.А., Депутатова Л.Н., 2019

**Мингалёва Жанна Аркадьевна** – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: mingal1@pstu.ru.

**Депутатова Людмила Николаевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: milade@mail.ru.

в трудовом производственном процессе явления рефлексии, к изменению подходов к целеполаганию и пониманию ответственности за развитие, в создании особых условий труда, соответствующих этим новым понятиям.

Становление и широкое воплощение в практику новой парадигмы управления, опирающейся на процесс самоорганизации и создание системы самоуправления, предполагает формирование механизмов менеджмента, адекватных изменившимся подходам к управлению. Одним из таких механизмов является механизм формирования новых субъектов управления – «лидеров изменений». Лидеры изменений как особые субъекты деятельности и управления обладают такими качествами, как проактивность, готовность проявлять инициативу и способность привлекать для выполнения работы необходимых людей, объединяя их в эффективную команду. Другим важным инструментом нового подхода к управлению является механизм самоорганизации как сочетание процессов административного управления и сознательного саморазвития работников. Предприятие, нацеленное на активное использование творческого потенциала сотрудников, может и должно использовать способности работников к самореализации.

Необходимость целенаправленного построения системы управления поведением работников в целом связана с актуальностью использования инициативы работников [2]. Мотивация, ориентированная на саморазвитие и самоорганизацию, означает, что работник должен иметь достаточно убедительные внутренние обоснования, чтобы без явного внешнего принуждения и регулирования быть способным сознательно управлять качеством своего потенциала [3, с. 154]. Кроме того, такие элементы организационно-мотивационного механизма, как гибкая организационная структура, культура, направленная на саморазвитие и самоорганизацию, лидерство и внутренняя мотивация, положительно влияют на инициативу создания организационного знания [4], которое, в свою очередь, становится дополнительным источником развития общества, обладающим потенциалом бифуркации [5, 6].

Организационно-мотивационный механизм, предусматривающий процессы саморазвития и самоорганизации, должен создавать работникам условия для творческой интересной работы в слаженном коллективе. Взаимосвязь механизмов саморазвития и самоорганизации в рамках современной системы управления предприятием представлена на рис. 1.

Механизм самоорганизации традиционно относят к уровню тактического управления предприятием, в то время как процесс саморазвития направлен на долгосрочные стратегические изменения и относится, следовательно, к уровню стратегического управления. Саморазвитие выступает гарантом достижения стратегических целей предприятия, достижения необходимой динамики и эффективности изменений. Механизм самоорганизации позволяет обеспечить эффективность и синергию процесса.

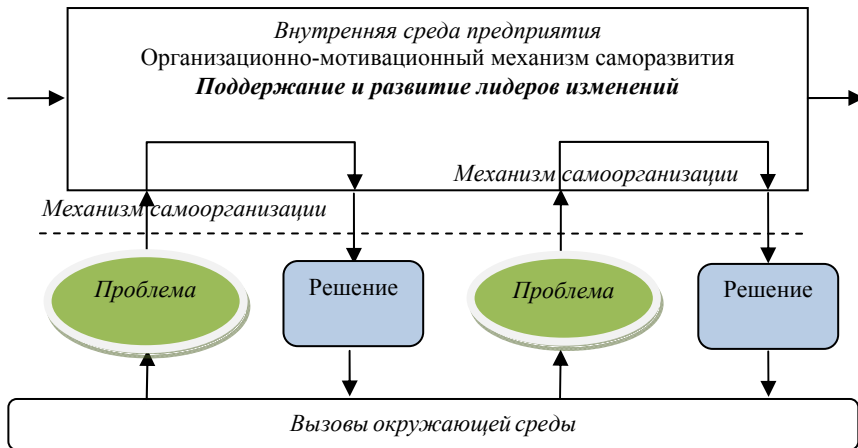


Рис. 1. Взаимосвязь механизмов саморазвития и самоорганизации

Механизм самоорганизации предполагает формирование потока новых знаний, обмен информацией, раннее выявление и идентификацию проблем и поиск нестандартных, оригинальных решений. В силу этого механизм самоорганизации позволяет ответить на вызовы окружающей среды, повышая качественные характеристики внутренней работы предприятия и тем самым повышая его конкурентоспособность на рынке. Процессы изменений внешней среды выступают как первоначальный импульс внутренних структурных изменений [7].

К основным элементам самоорганизации обычно относят внутреннюю мотивацию, рефлексию, синергию, самоконтроль.

Рефлексия – это способность лица или группы лиц самостоятельно дать оценку внутренних изменений. Понимание смысла своей собственной деятельности, присущее объективирующей рефлексии, требует от предприятия создания механизма ценностного осмысления новой деятельности и личностного определения по отношению к этой новой деятельности. Рефлексия тесно связана с синергией. Синергия – это способность группы лиц получать от совместной деятельности больший эффект, чем от индивидуального труда каждого. Внутренняя мотивация и самоконтроль относятся к способности человека контролировать свое поведение, давать оценку результату деятельности и двигаться по заранее определенному направлению. Осознание своей деятельности, способность самостоятельно контролировать поведение и возможность достигать синергического эффекта в рабочей команде позволяет обеспечить не только более высокие результаты в производительности труда, но и сформировать устойчивые эффективные межличностные отношения и устойчивые команды для решения проблем предприятия. Такой результат, в конечном счете, и формирует высокий уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

Что касается механизма саморазвития, то выделяют следующие его основные признаки [5]:

- способность адаптироваться к изменениям в окружающей среде;
- наличие децентрализации в управлении;
- наличие эффективной и гибкой системы мотивации;
- применение модели эффективного лидерства;
- постоянство коллективности действий;
- наличие механизма развития персонала;
- закрепление норм и правил поведения в культуре фирмы.

Процесс саморазвития, формирующийся в результате действия механизма саморазвития, создает необходимые условия для поддержания устоявшегося порядка внутренней работы предприятия, но с учетом влияния внешней среды. Процесс направлен на развитие личности, качественных характеристик работников, роста их ответственности, компетентности и открытости изменениям. Саморазвитие работников способствует улучшению внутренней среды предприятий и его устойчивой работе, а непрерывность процесса совершенствования становится единственным ответом, адекватным вызовам современной конкуренции.

Для создания условий саморазвития всех работников предприятия необходимо формировать и поддерживать такую организационную культуру, которая направлена на сохранение и развитие базовых ценностей предприятия. Среди них чаще всего выделяются: справедливость, дисциплина, самостоятельность, ответственность, команда, успех, инициатива, развитие [8]. Сопоставление основных ценностей предприятия с основными признаками саморазвития позволяет выявить те элементы механизма управления, через которые реализуются основные ценности предприятия (таблица).

Взаимосвязь основных ценностей предприятия с признаками саморазвития

№ п/п	Ценности компании	Признаки саморазвития
1	Инициатива	Адаптивность к изменениям в окружающей среде
2	Самостоятельность	Децентрализация управления
3	Справедливость Ответственность	Эффективная и гибкая система мотивации
4	Успех	Эффективное лидерство
5	Команда	Коллективность действий
6	Развитие	Развитие персонала
7	Дисциплина	Закрепление норм и правил поведения в культуре предприятия

В свою очередь для успешной работы предприятия и его устойчивого развития необходимо, чтобы базовые ценности предприятия совпадали с ценностями самого работника. Именно достижение соответствия между

этим группами ценностей в наибольшей степени влияет на характеристики труда и на его конечную эффективность. Взаимосвязь личностных ценностей работников и базовых ценностей предприятия представлена на рис. 2.

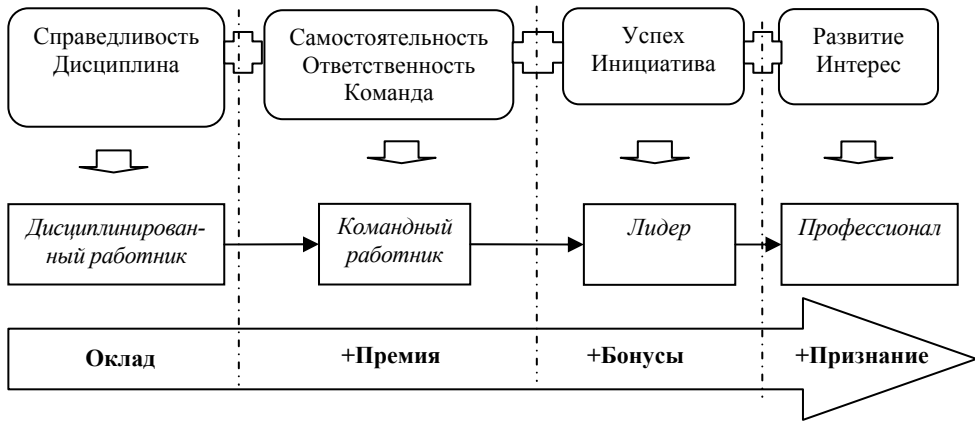


Рис. 2. Взаимосвязь личностных ценностей работников и базовых ценностей предприятия

Такие ценности, как справедливость и дисциплина, являются первоочередными для успешной работы всех сотрудников. Следование данным ценностям и их неукоснительное соблюдение проявляется в строгом выполнении должностных инструкций, своевременном приходе на работу и качественном выполнении работником своих основных должностных обязанностей, недопущение оппортунистического поведения. За выполнение своих обязанностей работник получает оплату за труд, отсутствие дисциплинарных взысканий и гарантию сохранения рабочего места при прочих равных условиях [9].

Современный процесс труда, характеризующийся все более высокой интеллектуализацией деятельности даже при выполнении простых операций, предполагает активную вовлеченность работников в различные проекты и самостоятельное выполнение некоторых поручений [10]. К основным ценностям сотрудников добавляются такие свойства, как самостоятельность, ответственность и командная работа. Обязанностью сотрудников становится выполнение проектов в команде, выбор ресурсов и средств, оценка полученных результатов. За выполнение данных обязанностей работник получает вознаграждение за групповой и личный результат труда.

Работник, стремящийся к успеху, в том числе продвижению по карьерной лестнице, будет проявлять инициативу, предлагать возможности улучшения производственного, технологического, организационного процесса, воспитывая в себе и проявляя качества лидера. Лидер – это не тот, у кого много формальной власти. Лидер тот, кто развивает в своих коллегам

и подчиненных ощущение, что многое – в их власти. Особое место на предприятиях сейчас занимают так называемые «лидеры изменений». Лидер изменений способен сам собрать проектную группу и скоординировать ее работу для реализации мероприятий по улучшению характеристик предприятия. Процесс формирования лидеров бесконечен. Он начинается с делегированием прав и ответственности и продолжается одновременно с развитием всей организации [11]. За выполнение данных обязанностей работник получает бонусы. Примером бонуса может быть процент от выручки, процент от прибыли, участие в управлении компании, владение акциями и т.д.

Отождествление работника с результатами труда формирует мышление профессионала. Основными ценностями профессионала является саморазвитие и самореализация. Основным стимулом для профессионала является признание его достижений.

Формирование нового типа работника, предполагающего тесную взаимосвязь и взаимоучет ценностей предприятия и ценностей самого работника, невозможно без активизации роли эмоционального интеллекта – достаточно нового понятия, введенного в психологию, теорию организационного поведения, персональный менеджмент и ряд других наук на рубеже XX–XXI веков.

Концепция эмоционального интеллекта была предложена Джоном Майером и Питером Сэловеем в 1990 году [12]. А уже в 1995 году после опубликования книги Дэниелем Гоулманом теория получила широкое признание [13]. Д. Гоулман как журналист смог доступно изложить идеи Дж. Майера и П. Сэловея, что и способствовало ее применению и распространению.

Эмоциональный интеллект (от англ. *emotional intelligence*) – это способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач [14].

В основе эмоционального интеллекта лежит самосознание. Самооценка человека сильно влияет на принимаемые им решения, на активность, инициативность и ответственность. Люди, обладающие высоким эмоциональным интеллектом, уверены в себе, успешны, легко справляются с неудачами [15]. Восприятие своей самодостаточности, осознание своих ценностей в жизни играет важнейшую роль в определении личной миссии. Принятие своей миссии позволяет более глубоко понимать уровень своей внутренней мотивации.

Д. Карузо, Дж. Майер и П. Сэловей разработали тест MSCEIT, позволяющий определить эмоциональный фактор (*Emotional Quotient*), а также предложили ряд конкретных практических рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта руководителей [16].

К инструментам управления эмоциональным состоянием относят стресс-менеджмент, оптимизм, управление своим рабочим состоянием, самомотивация. Самомотивация занимает особое место в этом наборе инструментов, поэтому остановимся на ее характеристике более подробно.

Самомотивация – это способность человека управлять собой, своими эмоциями, своими действиями в соответствии с принятой миссией. Осознание своего места в обществе предполагает принятие своего окружения, эмоций людей и разнообразие позиций окружения [17]. Эмпатия позволяет выявить и осознать проблемы общества, которые можно решить через удовлетворение потребностей. Все эти компоненты эмоционального интеллекта необходимы, чтобы выстраивать эмоционально прочные и эффективные межличностные отношения. Через управление эмоциями других людей возможна их мотивация и организация для достижения миссии. На этой основе происходит удовлетворение потребностей личности и общества с позиции взаимовыгодного сотрудничества [18]. Именно способность выстраивать эффективные межличностные отношения ценится обществом как успех.

Высокий уровень эмоционального интеллекта является необходимым элементом самомотивации, так как без осознания своей роли и навыков управления своими и чужими эмоциями не возможен эффективный труд с полной отдачей и высвобождением творческого потенциала окружения [19]. Процесс саморазвития подразумевает создание лидеров изменений окружения [20].

Успешное встраивание инструментов управления эмоциональным интеллектом руководителей и работников предприятия в единую систему мотивации их деятельности возможно на основе четкого понимания руководителями механизма влияния их мотивов и стимулов на конечные результаты управления персоналом (рис. 3).

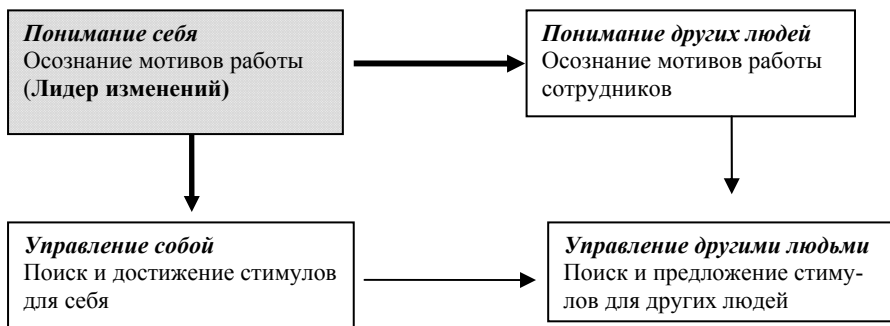


Рис. 3. Влияние мотивов и стимулов руководителя на систему мотивации персонала

Представленный на рис. 3 процесс может быть описан следующим образом.

*Понимание себя.* Руководитель на всех уровнях управления сталкивается с проблемой формирования системы мотивации персонала, адекватной требованиям компании и адаптированной под конкретных людей. Однако и сам руководитель как эффективный работник должен обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта, чтобы эффективно управлять на осно-

ве положительной эмоциональной связи с сотрудниками, поддержки позитивного дружественного микроклимата и объединения людей для получения синергетического эффекта. Мотивы работы самого руководителя как лидера изменений должны, во-первых, быть связаны с миссией и видением самой компании, во-вторых, руководителю должна нравиться эта работа и он должен с радостью выполнять возложенные на него обязанности, в-третьих, руководитель должен обладать желанием проявлять инициативу и быть проактивным человеком.

*Управление собой.* В этом блоке происходит поиск и достижение стимулов для себя, что является важным элементом эмоционального интеллекта. Самомотивация, планирование и контроль выполненной работы, обучение и развитие личных характеристик руководителя позволяют выполнять свою работу качественно, повышать квалификационный уровень, показывать своим примером другим работникам и коллегам, как нужно относиться к решению задачи и выполнению работы.

*Понимание других людей.* Осознание своих мотивов позволяет руководителю распознавать и мотивы своих подчиненных. Благодаря осознанию потребностей, желаний и интересов работников руководитель может эффективно распределять меры стимулирования и поощрения.

*Управление другими людьми.* Высокий эмоциональный интеллект руководителя позволяет проводить необходимые изменения в коллективе, развивать систему управления, ориентированную на удовлетворение мотивов работников, тем самым создавая условия труда, позволяющие раскрыть творческий потенциал людей и создать синергетический эффект. Данный блок включает в себя действия по активизации интеллектуальных и творческих способностей сотрудников с целью достижения высоких показателей работы, роста эффективности и, как следствие, повышения конкурентоспособности предприятия. В качестве лидера изменений руководитель создает определенные условия труда для формирования коллективов с высоким уровнем производительности за счет изменения в своей деятельности и осознанием особенности потребностей работников. Такие коллективы, как правило, открыты для внедрения любых изменений, способны генерировать и реализовывать новые идеи. Таким образом, механизм самоорганизации предприятия начинается с «воспитания» лидера изменений, осознания им своей роли, принятия необходимого объема ответственности, желания проявлять инициативу, способности руководителя понимать и учитывать мотивы других людей и создавать необходимые условия для рабочей группы.

В заключение можно сделать следующий вывод о роли и месте эмоционального интеллекта в системе трудовой мотивации предприятия.

Эмоциональный интеллект непосредственно влияет на конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия через систему мотива-



ции деятельности. При этом на эффективность воздействия системы и ее отдельных частей оказывает влияние уровень развития эмоционального интеллекта как работников (сотрудников), так и руководителей предприятия.

Внутренняя мотивация (самотивация) в первую очередь зависит от уровня эмоционального интеллекта сотрудников. Осознание работником своих мотивов и возможности реализовать свои потребности через стимулы предприятия позволяют активизировать желание и потенциал человека к труду.

Внешняя мотивация (система мотивации работников предприятия) сильно зависит от уровня эмоционального интеллекта руководителя. Осознание руководителем мотивов своих подчиненных, поиск и предложение соответствующих стимулов позволяют сформировать необходимые условия труда для эффективной интеллектуальной работы.

Для формирования сбалансированной системы мотивации необходим учет обеих частей, где ведущая роль закрепляется за новыми субъектами управления – «лидерами изменений». Современные исследования процессов смены парадигмы менеджмента отмечают необходимость создания механизмов формирования «лидеров изменений» и механизмов самоорганизации как сочетания процессов административного управления и сознательного саморазвития работников. Таким образом, можно сделать вывод, о том, что успешность создания «лидеров изменений» связана с повышением эмоционального интеллекта у всех работников предприятия (а не только у руководства) с целью повышения их внутренней мотивации деятельности, а механизм самоорганизации связан с повышением эмоционального интеллекта у руководителей с целью поддержания и совершенствования системы мотивации персонала.

## Список литературы

1. Ариели Д. Конец рациональной экономики // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – № 10. – С. 66–72.
2. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под ред. С.В. Комарова; Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – 257 с.
3. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 274 с.
4. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях Пермского края / М.А. Молодчик, А.В. Крутова, А.В. Молодчик // Журнал экономической теории. – 2015. – № 1. – С. 113–122.
5. Оконская Н.К., Ермаков М.А. Специфика социально-экономических отношений информационного общества // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2017. – № 4. – С. 124–132.

6. Оконская Н.К., Ермаков М.А. Образование как ключевой фактор социальной дифференциации в информационном обществе // *Философия и гуманитарные науки в информационном обществе*. – 2016. – № 1 (11). – С. 26–38.

7. Акатов Н.Б., Попов А.В. Устойчивое развитие предприятия на основе организационно-мотивационного механизма вовлечения персонала в инновационную деятельность // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. – № 4-1 (57-1). – С. 637–641.

8. Jones G.R. *Organizational Theory, Design and Change*. – Pearson Education Inc. Publishing as Prentice Hall, 2010. – 544 p.

9. Мингалеева Ж.А., Депутатова Л.Н. Двойственность мотивации интеллектуального труда работников // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. – 2016. – № 2. – С. 209–220.

10. Мингалеева Ж.А., Депутатова Л.Н. Применимость различных форм мотивации для стимулирования труда интеллектуальных работников // *Экономика и предпринимательство*. – 2013. – № 10 (39). – С. 552–555.

11. Castells M. *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business and Society*. – Oxford University Press, 2001. – 292 p.

12. Salovey P., Mayer J.D. *Emotional intelligence // Imagination, Cognition and Personality*. – 1990. – № 9. – P. 185–211.

13. Гоулман Д. *Эмоциональный интеллект*. – М.: АСТ, 2008. – 301 с.

14. Mayer J.D. *Emotion, intelligence, emotional intelligence // The Handbook of Affect and Social Cognition*. – Mahwah, NY: Erlbaum, 2000. – P. 410–431.

15. Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence / M.A. Brackett, S.E. Rivers, S. Shiffman, N. Lerner, P. Salovey // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 2006. – № 91. – P. 780–795.

16. Карузо Д., Сэловей П. *Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять*. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.

17. Buck R. *The communication of emotion*. – NY: Guilford Press, 1984. – 504 p.

18. Cooper R.K., Sawaf A. *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. – NY: Grosset/Putnam, 1997. – 332 p.

19. Ravi Kant, Samir Kumar Lenka. Does Emotional Intelligence Get Affected from Some Biographical Factors in Special Reference to Trainee Teachers? // *American Journal of Educational Research*. – 2013. – № 1 (6). – P. 216–220.

20. Training tomorrow's leaders: Enhancing the emotional intelligence of business graduates / M.L. Tucker, J.Z. Sojka, F.J. Barone, A.M. McCarthy // *Journal of Education for Business*. – 2000. – № 75 (6). – P. 331–338.

## References

1. Ariely D. Konets ratsional'noi ekonomiki [The end of rational economy]. *Harvard Business Review, Russia*, 2009, no. 10, pp. 66–72.
2. Komarov S.V. Ot samoorganizatsii k samorazvitiu: smena paradigmy menedzhmenta [From self-organization to self-development: Management paradigm shift]. Ed. S.V. Komarov. Ekaterinburg, Institute of economics UB RAS, 2013, 257 p.
3. Pink D.H. Drive. The surprising truth about what motivates us (Russ. ed.: Pink D. Draiv: Chto na samom dele nas motiviruet. Moscow, Al'pina Publisher, 2013, 274 p.).
4. Molodchik M.A., Krutova A.V., Molodchik A.V. Empiricheskii analiz vliianiia organizatsionno-motivatsionnykh mekhanizmov na initsiativu sozdaniia novogo znaniia na promyshlennykh predpriatiiakh Permskogo kraia [An empirical analysis of the impact of organizational and motivational mechanisms on the initiative to create new knowledge in industrial enterprises of the Perm Krai]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2015, no. 1, pp. 113–122.
5. Okonskaia N.K., Ermakov M.A. Spetsifika sotsial'no-ekonomicheskikh otnoshenii informatsionnogo obshchestva [Specificity of socio-economic relations in information society]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2017, no. 4, pp. 124–132.
6. Okonskaia N.K., Ermakov M.A. Obrazovanie kak kliuchevoi faktor sotsial'noi differentsiatsii v informatsionnom obshchestve [Education as a key factor of social differentiation in the information society]. *Filosofia i gumanitarnye nauki v informatsionnom obshchestve*, 2016, no. 1 (11), pp. 26–38.
7. Akatov N.B., Popov A.V. Ustoichivoe razvitie predpriatii na osnove organizatsionno-motivatsionnogo mekhanizma vovlecheniia personala v innovatsionnuiu deiatel'nost' [Enterprise sustainable development based on organizational and motivational mechanisms of involving the personnel in innovative activities]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2015, no. 4–1 (57–1), pp. 637–641.
8. Jones Gareth R. Organizational theory, design and change. Pearson Education Inc., Publishing as Prentice Hall, 2010, 544 p.
9. Mingaleva Zh.A., Deputatova L.N. Dvoistvennost' motivatsii intellektual'nogo truda rabotnikov [Duality of intellectual work motivation in workers]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2016, no. 2, pp. 209–220.
10. Mingaleva Zh.A., Deputatova L.N. Primenimost' razlichnykh form motivatsii dlia stimulirovaniia truda intellektual'nykh rabotnikov [Applicability of different motivation forms to stimulate work of knowledge workers]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2013, no. 10 (39), pp. 552–555.
11. Castells M. The Internet galaxy. Reflections on the Internet, business and society. Oxford University Press, 2001, 292 p.
12. Salovey P., Mayer J.D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, no. 9, pp. 185–211.
13. Goleman D. Emotional intelligence (Russ. ed.: Goulman D. Emotsional'nyi intellekt. Moscow, AST, 2008, 301 p.).
14. Mayer J.D. Emotion, intelligence, emotional intelligence. The Handbook of affect and social cognition. Mahwah, NY, Erlbaum, 2000, pp. 410–431.
15. Brackett M.A., Rivers S.E., Shiffman S., Lerner N., Salovey P. Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and perfor-

mance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, no. 91, pp. 780–795.

16. Caruso D., Salovey P. The emotionally intelligent manager. How to develop and use the four key emotional skills of leader (Russ. ed.: Karuzo D., Selovei P. Emotsional'nyi intellekt rukovoditel'ia. Kak razvivat' i primeniat'. St. Petersburg, Piter, 2017, 320 p.).

17. Buck R. The communication of emotion. NY, Guilford Press, 1984, 504 p.

18. Cooper R.K., Sawaf A. Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. NY: Grosset/Putnam, 1997, 332 p.

19. Ravi Kant, Samir Kumar Lenka. Does emotional intelligence get affected from some biographical factors- in special reference to trainee teachers? *American Journal of Educational Research*, 2013, no. 1 (6), pp. 216–220.

20. Tucker M.L., Sojka J.Z., Barone F.J., McCarthy A.M.. Training tomorrow's leaders: Enhancing the emotional intelligence of business graduates. *Journal of Education for Business*, 2000, no. 75 (6), pp. 331–338.

Оригинальность 82 %

Получено 13.05.2018      Принято 09.06.2018      Опубликовано 03.04.2019

**Zh.A. Mingalyova, L.N. Deputatova**

## **GENERAL CONCEPTUAL MODEL OF ORGANIZATIONAL AND MOTIVATIONAL MECHANISM**

The paper deals with the peculiarities of organizational-motivational mechanism at the enterprise in the conditions of novel management paradigm. The main emphasis is made on the assessment of the mechanism of self-organization, which has an impact on the solution of current and strategically important tasks of the enterprise. The article analyzes the importance of including basic elements of emotional intelligence in the organizational-motivational mechanism. The interrelation between the processes of self-motivation, self-development, self-organization and emotional intelligence is shown. It is proved that a high level of emotional intelligence is a necessary element of self-motivation because without understanding its role and skills of managing one's own and others' emotions, it is impossible to work effectively with full dedication and release creative potential. A clear understanding of one's own motives allows a manager to recognize the motives of his subordinates. Thanks to the understanding of the needs, desires and interests of employees, a manager should distribute the company's incentives. High emotional intelligence of a manager allows to carry out necessary changes in the company, to develop the management system focused on satisfaction of motives of employees, thus creating working conditions making it possible to unlock creative potential of people and to create synergetic effect. The article substantiates importance of the mechanism of training "change leaders", stressing their influence on the development of emotional intelligence of all employees of the enterprise to boost their internal motivation. The influence of the mechanism of self-organization on the development of emotional intelligence of managers in order to maintain and improve the system of staff motivation is evaluated.

Keywords: *emotional intelligence, motivation system, self-motivation, self-management, self-organization, relationship management.*

**Zhanna A. Mingalyova** – Doctor of Economics, Professor, Department of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: mingal1@pstu.ru.

**Lyudmila N. Deputatova** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: milade@mail.ru.

Received 13.05.2018      Accepted 09.06.2018      Published 03.04.2019