

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРУКТУРИРОВАНИЮ И АНАЛИЗУ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

INNOVATIVE APPROACHES TO STRUCTURING AND ANALYZING THE SYSTEM OF LABOR MOTIVATION OF EMPLOYEES OF ENTERPRISES

ПОЛУЧЕНО 31.08.2023 ОДОБРЕНО 09.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.10.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-25-30

**МИЛЯЕВА Л.Г.**

Д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики предпринимательства, Бийский технологический институт ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова», г. Бийск

MILYAYEVA L.G.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship Economics, Biisk Technological Institute Altai State Technical University named after I.I. Slunova, Biisk

e-mail: lgm17@mail.ru

Аннотация

В статье акцентировано влияние структуры трудовой мотивации на эффективность управления персоналом и результативность труда работников предприятия. Обоснована правомерность разграничения известных подходов к анализу структуры трудовой мотивации персонала предприятий на три условных типа (детерминантный, параметрический, типологический). Предложен объектный подход к структурированию системы трудовой мотивации персонала, концепция которого адекватна целевым ориентирам мотивационного мониторинга, сопряженным с ранжированием объектов мотивационного мониторинга (ОММ) по уровню благополучности и с оценкой результативности управления (адресно-целевого воздействия) специализированных подразделений предприятия.

Представлен и проиллюстрирован на условных примерах оригинальный методический инструментальный мониторинг системы трудовой мотивации, ключевыми элементами которого выступают разработка Карты экспертных оценок текущего состояния профильных индикаторов ОММ и формирование сводной матрицы, аккумулирующей результаты ТСТИ (текущее состояние–тенденция изменения) — анализа.

Ключевые слова: система трудовой мотивации персонала; объект мотивационного мониторинга (ОММ); объектный подход к структурированию системы трудовой мотивации; ТСТИ (текущее состояние–тенденция изменения) — анализ; методический инструментальный.

Abstract

The article emphasizes the influence of the structure of labor motivation on the effectiveness of personnel management and the efficiency of the company's employees, confirming the relevance of the declared topic. The validity of the delineation of known approaches to the analysis of the structure of labor motivation of enterprise personnel into three conditional types (determinant, parametric, typological) is justified. An object approach to structuring the labor motivation system of personnel is proposed, the concept of which is adequate to the target targets of motivational monitoring, associated with ranking the objects of motivational monitoring (OMM) by the level of well-being and with assessing the effectiveness of management (targeted impact) of specialized divisions of the enterprise. The original methodological toolkit for monitoring the labor motivation system is presented and illustrated on conditional examples, the key elements of which are the development of a Map of expert assessments of the current state of IMM profile indicators and the formation of a summary matrix that accumulates the results of TSTI (current state-trend of change) — analysis.

Keywords: personnel labor motivation system; motivational monitoring facility; an object approach to structuring the labor motivation system; SCI (current state-trend) — analysis; methodological tools.

ТИПОВЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ СТРУКТУРЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ (ОРГАНИЗАЦИЙ)

Правомерность позиционирования системы трудовой мотивации в качестве ключевой составляющей системы управления персоналом предприятия (организации) обусловлена рядом взаимосвязанных обстоятельств, но, прежде всего, спецификой трудовых ресурсов. Не секрет, что в отличие от других ресурсов (технично-технологических, финансовых, информационных и т.д.), вклад которых в достижение эффективности производства обеспечивается критериями количественной достаточности и качественного соответствия, работникам предприятия (по сути, его трудовым ресурсам) мало соответствовать требованиям производственного потенциала рабочих мест, им необходимо еще и «желать» выполнять определенные трудовые функции.

Так, особая значимость для инновационных предприятий критерия «наличие должного уровня мотивации к инновационной деятельности» обусловила правомерность введения в научный оборот специфической дефиниции «инновационная конкурентоспособность», подтверждающей и потенциальную пригодность работника к инновационной деятельности, и реальную готовность заниматься ею [1, с. 118–119]. Неслучайно критерий «личной заинтересованности» (принятия, одобрения) формирует сущностную трактовку системы мотивация трудовой деятельности: как комплекса мероприятий, направленных на побуждение трудовой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление [2].

Неубывающая актуальность проблематики трудовой мотивации подтверждается многочисленными профильными публикациями, а многоаспектность самой категории обу-

словливает периодическое смещение вектора приоритетных исследований в сторону наиболее востребованного текущего направления. К числу таковых, несомненно, относятся анализ структуры трудовой мотивации и оценка ее влияния на результативность (эффективность) трудовых процессов.

Известно, что рационально структурированная трудовая мотивация является важнейшим резервным фактором повышения производительности труда и эффективности трудовых процессов [3, 4]. Отмеченное обстоятельство подтверждается многими учеными. Например, А.В. Ребров [5, с. 83] установил, что различия в уровне эффективности труда между группами «мотивированных» и «немотивированных» работников составляют примерно 20%.

Критический анализ профильной литературы подтвердил многовариантность трактовок и, соответственно, разнообразие подходов к формированию оптимальной структуры трудовой мотивации, которые правомерно разграничить на три условных типа.

1. **Детерминантный** подход, базирующийся на выделении определенных (главным образом, психологических [6–8]) детерминант мотивации трудовой деятельности.

2. **Параметрический** (элементный) подход, ориентированный на анализ трудовой мотивации, структурными элементами которой являются анализируемые мотивы (например, см. [9–10]).

3. **Типологический** подход, при реализации которого структурными элементами выступают конкретные типы (типологии) мотивации.

По мнению Б.И. Додонова, оптимальная мотивационная структура деятельности должна описываться формулой, «отражающей феномены мотивационного, координационного, гностического и симпатического взаимодействия деятелей в процессе их деятельности» [6, с. 130]. И.Б. Гладких [7] конкретизирует компоненты оптимальной мотивационной структуры (формулы ПРВД): П — удовольствия от самого процесса деятельности; Р — прямой результат деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания и т.д.); В — вознаграждение за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава и т.д.); Д — депривация страха наказания, стремления избежать санкций за уклонение от деятельности или недобросовестное ее исполнение. Необходимо подчеркнуть, что с выделением данных психологических детерминант мотивации трудовой деятельности сопряжены многие психодиагностические тесты и методики [8], широко используемые в практике управления персоналом.

Ярким примером так называемого параметрического подхода является исследование [9], в процессе которого анализировалась значимость 18 мотивов. Было установлено, что при отборе персонала и создании мотивационных программ в организации основное внимание должно уделяться пяти достоверно значимым положительным мотивам (стабильная и надежная работа; профессиональный рост; карьерный рост; интересная и важная работа; рабочие условия) и трем отрицательным мотивам (боязнь увольнения, отсутствие карьерного роста и низкая заработная плата). Кстати, известный Опросник Ш. Ричи и П. Мартина [10] включал 12 мотивов, формирующих мотивационный профиль и, по сути, определяющих структуру трудовой мотивации.

Пожалуй, наибольшее распространение в анализе структуры трудовой мотивации получил типологический подход. При его использовании чаще всего выделяют три основных типа трудовой мотивации: материальный; социальный или моральный; организационный (административный). В профильной литературе встречаются исследования, бази-

рующиеся на различных принципах типологизации мотивов труда, подтверждая слова одного из классиков экономики труда А.Я. Кибанова [11, с. 213]: «Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования».

Необходимо подчеркнуть, что в современных исследованиях преимущественно используется типологическая концепция трудовой мотивации, предложенная [12, 13], сопряженная с выделением:

1) инструментального типа трудовой мотивации, при котором главная цель — заработать, а суть и сложность работы вторичны;

2) профессионального типа (в приоритете содержание работы, а не вознаграждение);

3) патриотического типа, когда такой сотрудник ищет в работе возможность самореализации, повышения собственной профессиональной ценности и т.д.;

4) хозяйского типа, при котором сотрудник не терпит контроля и детальных указаний в процессе деятельности, поскольку для него в приоритете делегирование полномочий, участие в важных проектах;

5) избегательного (люмпенизированного) типа (сотрудник такого типа избегает любой лишней работы, инертен и безответственен).

Именно типологизацию В.И. Герчикова использовали многие российские ученые (например, Ребров А.В. [5], Хандус М.Ю. [14] и другие).

Обобщая представленную информацию, правомерно акцентировать два момента:

1) выделенные подходы к анализу структуры трудовой мотивации (детерминантный, параметрический, типологический) являются не альтернативными, а взаимодополняющими, акцентирующими различные аспекты многогранной дефиниции «система трудовой мотивации персонала»;

2) выбор конкретного подхода производится по критерию соответствия его сущностной основы целям и задачам разграничения трудовой мотивации на структурные составляющие.

ОБЪЕКТНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СТРУКТУРЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ (ОРГАНИЗАЦИЙ)

Возрастающая значимость трудовой мотивации в системе управления персоналом предприятия обуславливает потребность в ее мониторинге, проводимом с целью выявления тенденций изменения для своевременного предупреждения негативных последствий.

Следствием отмеченного обстоятельства выступает так называемый *объектный* подход, сущность которого адекватна концепции мониторинга системы трудовой мотивации. Использование данного подхода сопряжено с выделением специфических структурных элементов, которые условно называют объектами мотивационного мониторинга (ОММ).

Не озадачиваясь проведением детального терминологического анализа, необходимо подчеркнуть, что наибольшее распространение в профильной литературе получило направление, ассоциирующее сущность трудовой мотивации с двумя типами процессов:

1) *побуждения* («к «эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации» [15], «к деятельности для достижения опреде-

ленных целей» [16, с. 457], «к определенной деятельности для достижения конкретных целей и результатов» [17, с. 26];

2) *сопряжения* («определенных целей предприятия и сотрудника предприятия для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих» [18, с. 33] и т.д.).

В определении, предложенном А.Н. Волгиным и Ю.Г. Одеговым [18, с. 26], помимо «процессного аспекта» в понимании сущности трудовой мотивации, акцентируется аспект *субъектный*, подчеркивающий роль определенных органов управления предприятием в обеспечении эффективности механизма мотивации.

Под *объектом мотивационного мониторинга* условимся понимать группировку профильных индикаторов (мотивов или стимулов), однородных по содержанию и методам управления, используемых для выявления (на основе систематического изучения мнения респондентов) тенденций изменения состояния ОММ с целью своевременного обоснования адресных решений и предупреждения кризисных ситуаций, а также для формирования рейтинговой структуры трудовой мотивации.

В качестве ориентира предлагается использовать так называемый базовый перечень объектов мотивационного мониторинга, представленный в табл. 1.

Таблица 1

Перечень объектов мотивационного мониторинга (условный пример)

Объект мотивационного мониторинга	Индикатор ОММ
1. Зарботная плата	1.1 Достойный уровень заработной платы, отражающий степень реализации ее воспроизводственной функции
	1.2 Справедливый уровень заработной платы, отражающий степень реализации ее стимулирующей функции
	1.3 Обоснованная система премирования
2. Трудовой функционал	2.1 Адекватность квалификационно-образовательного потенциала работника выполняемым трудовым функциям
	2.2 Адекватность выполняемых трудовых функций должностным инструкциям в разрезе рабочих мест
	2.3 Обоснованные нормы затрат труда
3. Профессиональный рост (развитие)	3.1 Возможность повышения квалификации и/или переподготовки за счет средств предприятия
	3.2 Возможность регулярного участия в работе мастер-классов, проводимых профильными специалистами
	3.3 Развитая система наставничества
4. Моральное поощрение	4.1 Публичная похвала руководства
	4.2 Награждение почетными грамотами
	4.3 Размещение фото на Доске почета
5. Социальное развитие	5.1 Нормальный социально-психологический климат в коллективе
	5.2 Развитая система социально-трудовых отношений
	5.3 Развитая корпоративная культура

Именно субъектный аспект, разграничивающий права и полномочия специализированных управленческих подразделений предприятия по адресно-целевому воздействию на ОММ (например, параметрами ОММ «Зарботная плата» управляет плановый отдел, параметрами ОММ «Трудовой функционал» — отдел научной организации труда и т.д.), положен в основу объектного подхода, нацеленного на формирование рейтинговой структуры трудовой мотивации персонала предприятий (организаций).

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МОНИТОРИНГА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ (ОРГАНИЗАЦИЙ)

Основные цели указанного мониторинга заключаются: 1) в выявлении тенденций изменения контролируемых параметров (индикаторов) ОММ по характеру изменения уровней, отражающих их текущее (на момент мониторинга) состояние; 2) в формировании рейтинговой структуры трудовой мотивации по критерию благополучности ОММ; 3) в оценке результативности адресно-целевого воздействия на ОММ специализированных управленческих подразделений предприятия.

Методика мониторинга трудовой мотивации персонала предприятий предполагает последовательное выполнение 11 взаимосвязанных этапов.

1. Первый этап — определение целей и задач мониторинга.

2. Второй этап — уточнение перечня анализируемых объектов (ОММ), адекватных целям и задачам мониторинга трудовой мотивации; уточнение профильных субъектов управления — специализированных подразделений предприятия, ответственных за состояние индикаторов ОММ. Для иллюстрации алгоритма реализации методики используем перечень (табл. 1), включающий 5 объектов мотивационного мониторинга:

1. $ОММ_1$ — заработная плата,
2. $ОММ_2$ — трудовой функционал,
3. $ОММ_3$ — профессиональный рост (развитие),
4. $ОММ_4$ — моральное поощрение,
5. $ОММ_5$ — социальное развитие.

3. Третий этап — обоснование по каждому ОММ трех контрольных вопросов, нацеленных на выявление их текущего состояния, идентифицируемого с определенной уровневой градацией (например, благополучный уровень и т.д.).

Например, для диагностики уровня $ОММ_1$ «заработная плата» ($У^{ЗП}$) в соответствии с профильными индикаторами (табл. 1) правомерно использовать вопросы.

1. Размер (уровень) заработной платы ($И_{11}$)?
2. Адекватность индивидуального уровня заработной платы достигнутому уровню квалификации (конкурентоспособности) ($И_{12}$)?
3. Степень обоснованности системы премирования ($И_{13}$)?

Для диагностики уровня $ОММ_2$ «трудовой функционал» ($У^{ТФ}$) пригодны следующие вопросы.

1. Степень соответствия квалификационно-образовательного потенциала выполняемым трудовым функциям ($И_{21}$)?
2. Степень соответствия выполняемых трудовых функций должностной инструкции по конкретному рабочему месту ($И_{22}$)?
3. Степень обоснованности норм затрат труда ($И_{23}$)?

По аналогии формируются вопросы, используемые для диагностики профильных индикаторов $ОММ_3$, $ОММ_4$, $ОММ_5$.

4. Четвертый этап — разработка «Карты экспертных оценок текущего состояния профильных индикаторов анализируемых объектов мотивационного мониторинга». Принципиально, чтобы на каждый вопрос предлагалось пять вариантов ответов, оцениваемых по пятибалльной шкале (или по соответствующей ей уровневой шкале):

ответ «А», символизирующий благополучное состояние (БС) индикатора (5 баллов или 1,00);

ответ «Б», означающий нормальное состояние (НС) индикатора (4 балла или 0,80);

ответ «В» — удовлетворительное состояние (УС) индикатора качества образовательных услуг (3 балла или 0,60);

Паспорт мониторинга трудовой мотивации персонала предприятия (условный пример)

ответ «Г» — проблемное состояние (ПС) индикатора качества образовательных услуг (2 балла или 0,40);
 ответ «Д», обозначающий критическое состояние (КС) индикатора качества образовательных услуг (1 балл или 0,20).

Представляется целесообразным проиллюстрировать Карту экспертных оценок на примере одного из индикаторов ОММ₁.

Размер (уровень) заработной платы (I₁₁):

ответ «А» — *высокий* размер заработной платы, *полностью соответствующий* ожиданиям, обеспечивающий *достойный* уровень качества жизни работника и членов его семьи;

ответ «Б» — *относительно высокий* размер заработной платы, *адекватный* ожиданиям, обеспечивающий *нормальный* уровень качества жизни работника и членов его семьи;

ответ «В» — *нормальный* (средний) размер заработной платы, в *большей степени соответствующий* ожиданиям, обеспечивающий *приемлемый* уровень качества жизни работника и членов его семьи;

ответ «Г» — *относительно низкий* размер заработной платы, не соответствующий ожиданиям, позволяющий обеспечить удовлетворительный уровень качества жизни исключительно работника;

ответ «Д» — *низкий* размер заработной платы, не соответствующий ожиданиям, обеспечивающий минимальный уровень качества жизни работника.

5. Пятый этап — разработка опросной Анкеты, сопряженной с параметрами Карты экспертных оценок.

6. Шестой этап — сбор информации (материалов опросной статистики респондентов — работников предприятия) с установленной периодичностью (как правило, 0,5 года).

7. Седьмой этап — систематизация информации, нацеленная на составление Паспорта мониторинга трудовой мотивации персонала предприятия (табл. 2), проводимого в разрезе функциональных категорий.

8. Восьмой этап — расчет частных уровней (в разрезе ОММ) и интегрального уровня трудовой мотивации (У^{ТМ}).

Необходимо подчеркнуть, что все частные уровни (У^{ЗП}, У^{ТФ}, У^{ПР}, У^{МП}, У^{СР}) рассчитываются как среднеарифметические величины ранее обозначенных уровней профильных индикаторов (БС — 1,00; НС — 0,80; УС — 0,60; ПС — 0,40; КС — 0,20). В частности: $Y_1^{ЗП} = \frac{0,80 + 0,60 + 0,80}{3} = 0,73$.

Очевидно, что текущее состояние ОММ₁ «заработная плата», диагностированное по первому наблюдению (Y₁^{ЗП}), занимает промежуточное положение между «нормальным» (0,80) и «удовлетворительным» (0,60).

Соответственно, интегральный уровень трудовой мотивации по первой контрольной точке (табл. 2) составит:

$$Y_1^{ТМ} = \frac{Y_1^{ЗП} + Y_1^{СФ} + Y_1^{ПР} + Y_1^{МП} + Y_1^{СР}}{5} = \frac{0,73 + 0,67 + 0,87 + 0,80 + 0,73}{5} = 0,76.$$

Представляется, что для идентификации текущего состояния любого ОММ и системы трудовой мотивации в целом необходимо уточнить интервалы уровней градаций. Принимая во внимание два обстоятельства (возможный диапазон изменения от 1,00 до 0,20; соотношение ранее указанных значений с верхней границей интервала), правомерно диагностировать:

благополучное состояние (БС), соответствующее интервалу от 1,00 до 0,80;

нормальное состояние (НС) в интервале от 0,80 до 0,60;

удовлетворительное состояние (УС) в интервале от 0,60 до 0,40;

ОММ/ индикаторы	Текущее состояние на дату					Тенденция
	1	2	3	4	5	
1. Заработная плата :						
I ₁₁	НС	НС	БС	
I ₁₂	УС	НС	НС	
I ₁₃	НС	НС	НС	
Итого: У ^{ЗП}	0,73	0,80	0,87	К улучшению
2. Трудовой функционал:						
I ₂₁	УС	ПС	УС	
I ₂₂	НС	НС	НС	
I ₂₃	УС	УС	УС	
Итого: У ^{ТФ}	0,67	0,60	0,67	Неопределенная
3. Профессиональный рост (развитие):						
I ₃₁	НС	НС	НС	
I ₃₂	БС	БС	БС	
I ₃₃	НС	НС	НС	
Итого: У ^{ПР}	0,87	0,87	0,87	Без изменений
4. Моральное поощрение:						
I ₄₁	НС	НС	БС	
I ₄₂	НС	БС	БС	
I ₄₃	НС	НС	БС	
Итого: У ^{МП}	0,80	0,87	1,00	К улучшению
5. Социальное развитие:						
I ₅₁	НС	НС	НС	
I ₅₂	НС	НС	УС	
I ₅₃	УС	УС	УС	
Итого: У ^{СР}	0,73	0,73	0,67	К ухудшению
Всего: У ^{ТМ}	0,76	0,77	0,82	К улучшению

проблемное состояние (ПС) в интервале от 0,40 до 0,20; *критическое* состояние (КС) при уровне, равном 0,20.

Таким образом, с учетом сделанных уточнений текущее состояние ОММ₁ (Y₁^{ЗП} = 0,73) и системы трудовой мотивации в целом (Y₁^{ТМ} = 0,76) однозначно является нормальным.

9. Девятый этап — выявление тенденции изменения текущего состояния ОММ и системы трудовой мотивации в целом. Очевидно, что информация, необходимая для реализации данного этапа, имеет накопительный характер, поскольку для обоснования тенденции необходимо иметь данные минимум по трем контрольным точкам (см. табл. 2).

По результатам анализа характера изменения уровней МОО могут быть выявлены три типа тенденций:

- к улучшению (ТУЛ) при устойчивом возрастании У^{ОММ};
- к ухудшению (ТУХ) при устойчивом снижении У^{ОММ};
- неопределенного изменения (ТНИ) У^{ОММ}.

На протяжении всего анализируемого периода У^{ОММ} может не меняться. Очевидно, что в таком случае диагностируется состояние «без изменения» (БИ).

10. Десятый этап — проведение ТСТИ (текущее состояние — тенденция изменения) анализа объектов мотивационного мониторинга. Для реализации данного этапа предлагается использовать матрицу ТСТИ (табл. 3), в столбцах которой расположены возможные варианты текущего состояния МОО; в строках — возможные варианты тенденций изменения.

Цифры, расположенные на пересечении столбцов и строк матрицы ТСТИ-анализа, отражают ранг благополучности ОММ. Представляется, что самым проблемным является ОММ (ранг 19), текущее состояние которого оценивается

как критическое, а изменения $U^{ОММ}$ — как не имеющие определенной тенденции.

Таблица 3

Ранжирование по степени благополучности объектов мотивационного мониторинга на основе матрицы ТСТИ-анализа

	1. БС	2. НС	3. УС	4. ПС	5. КС
1. ТУЛ	1	3	5	13	17
2. ТУХ	10	11	12	16	—
3. ТНИ	7	8	9	15	19
4. БИ	2	4	6	14	18

Подчеркнем, что выявленные по результатам ТСТИ-анализа ранги (см. табл. 3) являются основанием для оценки результативности управления (адресно-целевого воздействия) ОММ профильными специализированными подразделениями (отделами, структурами) предприятия. Правоммерно использовать следующие градации:

- высокая результативность управления (ВРУ) для ОММ, благополучность которых соответствует рангам 1–4 матрицы ТСТИ-анализа;
- средняя результативность управления (СРУ) для ОММ, благополучность которых соответствует рангам 5–10 матрицы ТСТИ-анализа;
- удовлетворительная результативность управления (УРУ) для ОММ, благополучность которых соответствует рангам 11–14 матрицы ТСТИ-анализа;
- неудовлетворительная результативность управления (НРУ) для ОММ, благополучность которых соответствует рангам 15–19 матрицы ТСТИ-анализа.

Результатом ТСТИ-анализа, проведенного на основании последней (третьей) контрольной точки и выявленных тенденций изменения (табл. 1), выступает матрица ТСТИ (табл. 4).

Таблица 4

Матрица ТСТИ-анализа (условный пример)

	1. БС	2. НС	3. УС	4. ПС	5. КС
1. ТУЛ	ОММ ₄ ; ОММ ₁				
2. ТУХ		ОММ ₅			
3. ТНИ		ОММ ₂			
4. БИ	ОММ ₃				

11. Одиннадцатый этап — формирование итоговой матрицы мониторинга трудовой мотивации персонала предприятия (организации).

Основанием для формирования итоговой матрицы мониторинга трудовой мотивации персонала (табл. 5), аккумулирующей результаты рейтинговой оценки ОММ (по уровню

Таблица 5

Итоговая матрица мониторинга трудовой мотивации персонала предприятия (условный пример)

Объект мониторинга		Рейтинговая структура трудовой мотивации		Результативность управления (адресно-целевого воздействия)
обозначение	содержание	ранг по матрице ТСТИ	итоговый ранг по уровню благополучности	
ОММ ₁	заработная плата	1	2	высокая (ВРУ)
ОММ ₂	трудовой функционал	8	4	высокая (ВРУ)
ОММ ₃	профессиональный рост	2	3	высокая (ВРУ)
ОММ ₄	моральное поощрение	1	1	высокая (ВРУ)
ОММ ₅	социальное развитие	11	5	средняя (СРУ)

благополучности) и оценки специализированных управленческих подразделений предприятия (по результативности адресно-целевого воздействия на ОММ), выступают результаты ТСТИ-анализа (см. табл. 3–4).

ПОСТСКРИПТУМ

Возрастающее влияние материальных и нематериальных мотивов на эффективность управления персоналом [19–20], а в итоге предприятия в целом, обуславливает постоянное расширение исследовательской сферы многоаспектной проблематики трудовой мотивации и, соответственно, смещение вектора приоритетности в сторону наиболее актуального направления. Установленная зависимость между структурой трудовой мотивации и результативностью труда работников предприятия четко обозначила направление приоритетных исследований, сопряженных с поиском новых эффективных подходов к структурированию трудовой мотивации и, как следствие, с разработкой инструментария, обеспечивающего их методическое сопровождение.

Разграничив известные подходы к анализу структуры трудовой мотивации персонала предприятий на три условных типа (детерминантный, параметрический, типологический) и критически их проанализировав, был предложен объектный подход, в соответствии с которым структурными элементами системы трудовой мотивации выступают объекты мотивационного мониторинга (ОММ).

В статье четко определена стратегическая роль мониторинга системы трудовой мотивации, нацеленного на диагностику текущего состояния параметров (индикаторов) ОММ и выявление тенденций их изменения; формирование рейтинговой структуры трудовой мотивации персонала по критерию благополучности ОММ; оценку результативности управления (адресно-целевого воздействия) ОММ специализированных подразделений предприятия.

Ключевое место в работе отведено представлению методического инструментария мониторинга параметров системы трудовой мотивации, реализация которого предполагает последовательное выполнение 11 этапов, проиллюстрированных на условных примерах. Основанием для ранжирования ОММ (по степени благополучности) и специализированных управленческих подразделений предприятия (по результативности адресно-целевого воздействия на ОММ) служат результаты ТСТИ-анализа, формирующие состав итоговой матрицы мотивационного мониторинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Милыева Л.Г. Управление поведением персонала организации в условиях инновационной среды: монография. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2009. — 220 с.
2. Кибанов А.А., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 301 с.
3. Магомедова Д.М., Камилев И.М., Керимханов С.Т. Мотивация как фактор повышения эффективности трудовой деятельности персонала // Вестник академии знаний. 2019. — № 35. — С. 189–193.
4. Ламихов Ю.Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. 2019. — № 1. — С. 47–55.
5. Ребров А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования. — № 5. — 2008. — С. 74–83.
6. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. — № 4. — С. 126–130.

7. *Гладких И.Б.* Психологические детерминанты мотивации трудовой деятельности // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. — 2013. — № 4-1. — С. 212–217.
8. *Райгородский Д.Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара: Бахрах-М, 2001. — 672 с.
9. *Прохорова М.В., Ким В.В.* Структура мотивации трудовой деятельности на разных стадиях организационного развития // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. — 2012. — № 4-1. — С. 363–369.
10. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.
11. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
12. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 2. — С. 53–62.
13. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 3. — С. 2–6.
14. *Хандус М.Ю.* Применение концепции В.И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. — 2017. — № 2-2 (65). — С. 144–146.
15. *Юрова К.И.* Понятие и значение мотивации персонала // Уникальные исследования XXI века. — 2016. — № 9. — С. 116–131.
16. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: учебник для вузов. — 4-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 720 с.
17. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2003. — 736 с.
18. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 234 с.
19. *Харченко О.К., Черниченко А.Г.* Влияние материальных мотивов на эффективность управления человеком // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. — 2014. — № 3. — С. 251–257.
20. *Дударев А.В., Минченко Л.В.* Управление нематериальной мотивацией персонала на предприятии // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 11. — С. 127–130.
3. *Magomedova D.M., Kamilov I.M., Kerimkhanov S.T.* Motivation as a factor in increasing the efficiency of staff work // Bulletin of the Academy of Knowledge. — 2019. — № 35. — S. 189–193.
4. *Lamikhov Yu.B.* Creation of an optimal system of labor motivation at modern enterprises // Discussion. — 2019. — № 1. — S. 47–55.
5. *Rebrov A.V.* Influence of the motivational structure on the performance of workers of various professions // Sociological research. — № 5. — 2008. — S. 74–83.
6. *Dodonov B.I.* Structure and dynamics of motives of activity // Questions of psychology. — № 4. — S. 126–130.
7. *Gladkikh I.B.* Psychological determinants of labor motivation // Economics and management: analysis of trends and prospects for development. — 2013. — № 4-1. — S. 212–217.
8. *Raygorodsky D.Ya.* Practical psychodiagnostics. Techniques and tests. Tutorial. — Samara: Bahrah-M, 2001. — 672 p.
9. *Prokhorova M.V., Kim V.V.* The structure of motivation for labor activity at different stages of organizational development // Bulletin of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. — 2012. — № 4-1. — S. 363–369.
10. *Richie Sh., Martin P.* Motivation Management: a textbook for universities / Per. from English; ed. Prof. E.A. Klimova. — M.: UNITY-DANA, 2004. — 399 s.
11. Organization Personnel Management: Textbook / Edited by A.Ya. Kibanova. — M.: INFRA-M, 1997. — 512 s.
12. *Gerchikov V.I.* Typological concept of labor motivation. Part 1 // Motivation and remuneration. — 2005. — № 2. — S. 53–62.
13. *Gerchikov V.I.* Typological concept of labor motivation. Part 2 // Motivation and remuneration. — 2005. — № 3. — S. 2–6.
14. *Handus M.Yu.* Application of the concept of V.I. Gerchikov in the personnel motivation system // Bulletin of magistracy. — 2017. — № 2-2 (65). — S. 144–146.
15. *Yurova K.I.* Concept and significance of staff motivation // Unique research of the XXI century. — 2016. — № 9. — S. 116–131.
16. *A.P. Yegorshin* Personnel Management. Textbook for universities. — 4th ed. — N. Novgorod: NIMB, 2003. — 720 s.
17. Labor economics (social and labor relations) / Ed. N.A. Volgin, Yu.G. Odegova. — M.: Exam, 2003. — 736 s.
18. *L.V. Kartashova* Human Resources Management: Textbook. — M.: INFRA-M, 2013. — 234 s.
19. *Kharchenko O.K., Chernichenko A.G.* Influence of material motives on the effectiveness of human management // Electronic Bulletin of the Rostov Socio-Economic Institute. — 2014. — № 3. — S. 251–257.
20. *Dudarev A.V., Minchenko L.V.* Management of intangible motivation of personnel at the enterprise // Innovations and invs.

REFERENCES

1. *Milyaeva L.G.* Management of the behavior of the organization's personnel in an innovative environment: monograph. — Novosibirsk: Siberian University Publishing House, 2009. — 220 s.
2. *Kibanov A.Ya., Durakova I.B.* Personnel management of the organization. Strategy, marketing, internationalization: a textbook. — M.: INFRA-M, 2020. — 301 s.