

ТРАНСФОРМАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассматривается особенность современного этапа кадровой политики предприятий, сопряженная с возрастанием значимости трудовой мотивации в системе управления персоналом; обосновывается концептуальная основа трансформационного анализа, предполагающего разграничение выявленных изменений на три зоны (колебаний, переходную, трансформаций); представляется оригинальный методический инструментарий, предназначенный для выявления глубины трансформаций и мониторинга структурных сдвигов трудовой мотивации персонала; приводятся результаты его апробации.

Ключевые слова: трудовая мотивация персонала; трансформации; структурные сдвиги; методический инструментарий.

Отличительной особенностью современного этапа кадровой политики выступает неформальное признание директоратом высокой значимости совершенствования системы мотивации труда и улучшения условий занятости персонала, а главное, увеличение числа работодателей, «де-факто» нацеленных на реализацию указанных намерений. Косвенным подтверждением отмеченного является увеличение доли респондентов – руководителей предприятий, реально заинтересованных в комплексном анализе систем трудовой мотивации: от 10,5% в 2002 г. до 61,2% в 2013 г. [1. С. 19].

Существенное возрастание значимости трудовой мотивации подтвердили результаты трансформационного анализа кадровой политики ведущих промышленных предприятий Алтайского края (февраль 2014 г.).

Для обоснования *методической основы* выполненного исследования логично напомнить, что термин «трансформация» дословно (от лат. transformation) обозначает изменение. В данном контексте уточнения требуют два момента, касающиеся допустимости идентификации того или иного изменения (преобразования) в качестве трансформации: «Какой глубины должно быть изменение? За какой период (временной интервал) оно должно произойти?»

Ответы на поставленные вопросы, по сути, формируют концептуальную основу трансформационного анализа [2], согласно которой:

1. Изменение должно быть существенным (явным, ощутимым, кардинальным и т.д.). Учитывая относительность количественных оценок (например, для одного исследуемого объекта изменение, допустим, на 5% – это «очень много», а для другого – «очень мало»), для измерения «глубины трансформаций» логично использовать шкалу «описательных градаций». В частности, трехуровневую: 1) незначительное (практически не ощутимое) изменение; 2) изменение ощутимое, но не кардинальное; 3) значительное изменение (изменение-преобразование, изменение-трансформация). Подчеркнем, что реализация предложенного подхода сопряжена с разграничением изменений на *три зоны*: 1) зону *колебаний*; 2) *переходную* (промежуточную) зону; 3) зону *трансформаций* (явных преобразований).

2. Изменение «трансформационного (преобразовательного)» характера априори не может быть мгновенным. По мнению ученых, необходимый для этого

временной интервал может колебаться до 5–7 лет. Опираясь на компиляционную позицию исследователей и собственные наблюдения, анализируемый период должен составлять как минимум 3–4 года. Тогда для трансформационных исследований, допустим 2014 г., приемлемо-допустимым будет период с 2011 по 2014 г.

Базирующийся на представленных принципах *методический подход* к анализу структурных трансформаций предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. *Выявление* по результатам сравнительного критического анализа профильной литературы дискуссионных точек зрения; конкретизация авторской позиции.

2. *Обоснование* структурных составляющих анализируемого объекта (параметра кадрового менеджмента). Допустим, изучаемый объект формируют пять компонент, условно обозначенных K_1 ; K_2 ; K_3 ; K_4 ; K_5 .

3. *Представление* гипотезы, обосновывающей возможность и характер трансформационных изменений.

4. *Проведение* анкетного опроса респондентов (в разрезе функциональных категорий). Целевой блок анкеты должен включать пять (по числу выделенных структурных составляющих) вопросов: «Как (подчеркните нужное) за анализируемый период изменилась значимость (удельный вес, доля) составляющей K_1 (далее K_2 , K_3 , K_4 , K_5) работников Вашего предприятия (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?»

5. *Обработка* материалов опросной статистики – исчисление средней балльной оценки. При реализации данного этапа целесообразно использовать цифровую символику предлагаемых вариантов ответов: «не изменилась» – 0 баллов; «изменилась незначительно» – 1 балл; «изменилась ощутимо, но не кардинально» – 2 балла; «изменилась значительно» – 3 балла.

6. Анализ полученных результатов – идентификация произошедших за анализируемый период изменений (K_1 , K_2 , K_3 , K_4 , K_5). Представляется, что, рассчитав средний балл (по респондентам конкретного предприятия – при выявлении трансформации на локальном уровне или по респондентам предприятий того или иного кластера – при обследовании на кластерном уровне), можно идентифицировать зону

и характер произошедших за анализируемый период изменений:

- от 0 до 0,5 баллов – *мертвая зона* (по сути, без изменений);
- от 0,6 до 1,5 баллов – *зона колебаний* (с незначительными изменениями);
- от 1,6 до 2,5 баллов – *переходная* (промежуточная) *зона* с ощутимыми, но не кардинальными изменениями;
- от 2,6 до 3,0 баллов – *зона трансформаций* (со значительными изменениями-преобразованиями).

Таким образом, констатировать наличие структурной трансформации правомерно лишь при средней балльной оценке изменения от 2,6 до 3,0. К сожалению,

при любом результате меньше 2,6 баллов возможно лишь резюмировать наличие различного уровня изменений, но не трансформаций.

Теоретико-методологической основой выполненного трансформационного анализа послужило, с одной стороны, позиционирование кадровой политики как неотъемлемой составной части общей политики предприятия и важнейшего фактора повышения его конкурентоспособности, а с другой – как интегратора специфических политик (табл. 1): занятости персонала, развития персонала, оценки и стимулирования персонала, политики в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений.

Таблица 1

Основные направления кадровой политики [3. С. 18]

Элемент кадровой политики	Направление кадровой политики и его содержание
Политика в области управления составом персонала	Планирование, подбор, отбор, найм, расстановка, высвобождение персонала. Определяются: основные характеристики персонала, необходимые для выполнения стратегических целей организации; основные подходы к планированию персонала; принципы привлечения, расстановки и высвобождения персонала; принципы и критерии оценки при отборе, зачислении в кадровый резерв, продвижении
Политика в области развития персонала	Развитие персонала. Формулируются: основные требования к системе обучения, приоритетные направления обучения для различных категорий персонала; подходы к планированию карьеры; работы с кадровым резервом
Политика в области мотивации и оценки персонала	Мотивация и оценка персонала. Определяются: цели и основные направления материальной мотивации (базовая и переменная часть вознаграждения, надбавки, возможность участия в прибыли и т.д.); нематериальной мотивации; социальной защиты персонала; принципы и критерии, влияющие на размер вознаграждения
Политика в области корпоративной культуры	Корпоративная культура, социально-психологический климат (СПК) и социально-трудовые отношения. Формулируются: основные стандарты и ценности корпоративной культуры, направления ее развития; способы диагностики и разрешения конфликтов; подходы к созданию условий труда

Целевой блок Анкеты респондента – представитель директора анализируемого предприятия (руководителя предприятия и его заместителя по персоналу) объединял шесть вопросов:

1. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *кадровой политики* как составляющей общей политики его развития (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

2. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *кадровой политики* как фактора повышения его конкурентоспособности (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

3. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области управления составом персонала* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

4. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области развития персонала* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; измени-

лась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

5. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области мотивации и оценки персонала* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

6. Как (подчеркните нужное и укажите символ: ↑ или ↓) за последние 5–7 лет на Вашем предприятии изменилась значимость *политики в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений* как составляющей кадровой политики (не изменилась; изменилась незначительно; изменилась ощутимо, но не кардинально; изменилась значительно)?

Представляется, что символ «↑», используемый в опросной Анкете, обозначал увеличение значимости диагностируемого элемента кадровой политики; соответственно, символ «↓», напротив, указывал на снижение значимости.

Сводные результаты исследования (табл. 2) показали, что за анализируемый период значимость составляющих кадровой политики усилилась в различной степени: лишь одна составляющая кадровой политики организации – политика в области мотивации и оценки персонала – действительно претерпела *изменение-преобразование (трансформацию)*.

Сводные результаты трансформационного анализа кадровой политики промышленных предприятий [1. С. 51]

Анализируемая значимость	Балльная оценка	Вид зоны	Тип изменения
Кадровой политики как составляющей общей политики предприятия	2,70(↑)	Зона трансформаций	Изменение-преобразование (трансформация)
Кадровой политики как фактора конкурентоспособности предприятия	2,35(↑)	Переходная зона	Изменение ощутимое, но не кардинальное
Политики в области управления составом персонала как составляющей кадровой политики	1,30 (↑)	Зона колебаний	Незначительное изменение
Политики в области развития персонала как составляющей кадровой политики	2,40(↑)	Переходная зона	Изменение ощутимое, но не кардинальное
Политики в области мотивации и оценки персонала как составляющей кадровой политики	2,80(↑)	Зона трансформаций	Изменение-преобразование (трансформация)
Политики в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений как составляющей кадровой политики	2,25(↑)	Переходная зона	Изменение ощутимое, но не кардинальное

Представляется, что все возрастающая значимость мотивационного фактора в управлении персоналом, акцентируемая многими учеными [4. С. 102] и подтверждаемая результатами целевых исследований, ориентирует на совершенствование профильного методического инструментария.

Для мониторинга структурных сдвигов трудовой мотивации персонала (как организации в целом, так и в разрезе конкретных подразделений) предлагается методика, реализация которой предполагает последовательное выполнение следующих этапов.

1. Первый этап – обоснование перечня анализируемых трудовых мотивов (параметров легенды). Очевидно, что данный перечень периодически может корректироваться «под реалии времени»; принципиально, чтобы он не менялся в течение всего периода мониторинга (как правило, в течение 4–5 лет). Для иллюстрации последующих этапов представляемого алгоритма условимся, что Анкета респондента включает 10 мотивов труда, для удобства обозначенных буквенной символикой: 1) «А»; 2) «Б»; 3) «В»; 4) «Г»; 5) «Д»; 6) «Е»; 7) «Ж»; 8) «З»; 9) «И»; 10) «К».

2. Второй этап – проведение сплошного опроса респондентов (персонала анализируемых структурных подразделений организации) – заполнение опросной Анкеты, аккумулирующей вопросы трех блоков (частей): 1) *первого*, предназначенного для идентификации респондентов – выявления их параметрических характеристик (пол, возраст, про-

фессия, квалификация, трудовой стаж и т.д.); 2) *второго* блока, нацеленного на диагностику относительной значимости анализируемых мотивов труда, базирующуюся на использовании идеи построения мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина [5. С. 16–26]; 3) *третьего* блока, предназначенного для выявления по каждому параметру средних балльных оценок (рейтингов) ожидания, восприятия и важности с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта.

Анкета персонала организации (фрагмент)

Инструкция к заполнению части 3. Опираясь на инструкцию (табл. 3), дайте трехстороннюю балльную оценку каждому из десяти (табл. 4) анализируемых параметров (критериев), формирующих уровень трудовой мотивации персонала организации (Вашего структурного подразделения).

3. Третий этап – обработка данных анкетного опроса. Результатом обработки данных второй части Анкеты должна стать выявленная относительная значимость анализируемых мотивов труда (d_i), представленная в типовом формате (табл. 5).

Соответственно, итогом обработки данных третьего блока Анкеты респондентов должны стать (табл. 6) исчисленные по каждому мотиву труда средние балльные оценки (рейтинги) ожидания ($P_i^{ОЖ}$), восприятия ($P_i^{Восп}$) и важности ($P_i^{Важ}$).

Таблица 3

Инструкция по заполнению третьего блока Анкеты [6. С. 71]

Блок «Ожидание»	Предназначен для выявления Вашего мнения относительно критериев, которым <i>должна соответствовать идеальная организация</i> (желаемый вариант трудоустройства). Заполняя блок «Ожидание», Вы последовательно отвечаете на вопрос: «Идеальная организация должна иметь...». Если Вы полностью согласны , что идеальная организация должна иметь анализируемый критерий (трудовой мотив), то обведите цифру 5 , если же Вы полностью не согласны с данным утверждением, то обведите цифру 1 . Остальные значения (4, 3, 2) означают степень вашего приближения к той или иной точке зрения
Блок «Восприятие»	Предназначен для выявления Вашего мнения относительно <i>соответствия оказываемой Вашей организации</i> (в которой Вы трудоустроены в настоящее время) перечисленным критериям. Заполняя блок «Восприятие», Вы последовательно отвечаете на вопрос «Организация, в которой я работаю, и должность, которую я занимаю, имеют...»
Блок «Важность»	Предназначен для выявления Вашего мнения относительно <i>значимости для Вас лично</i> каждого из анализируемых критериев. Если критерий очень важен для Вас , то обведите цифру 5 , если же критерий совсем для вас не важен , то обведите цифру 1

Индивидуальная балльная оценка анализируемых мотивов труда

Параметры (мотивы труда)	«Ожидание» (идеальная оценка)					«Восприятие» (фактическая оценка)					Важность критерия				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Параметр «А»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Параметр «Б»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Параметр «В»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Параметр «Г»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Параметр «Д»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Параметр «Е»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Параметр «Ж»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Параметр «З»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Параметр «И»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Параметр «К»	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Таблица 5

Матрица балльных оценок и выявленной относительной значимости анализируемых мотивов труда (условный пример)

Параметры (мотивы труда)	№ вопроса				Относительная значимость (d), д.ед.	Ранг значимости параметра
	1	2	...	Итого, баллы		
1. Параметр «А»	а		...	9,2	0,128	2
2. Параметр «Б»	в		...	8,5	0,118	3
3. Параметр «В»		а	...	10,8	0,150	1
4. Параметр «Г»		г	...	5,6	0,078	8
5. Параметр «Д»			...	4,3	0,060	10
6. Параметр «Е»		в	...	7,6	0,106	5
7. Параметр «Ж»	б		...	6,8	0,094	6
8. Параметр «З»		д	...	5,0	0,070	9
9. Параметр «И»	д		...	6,2	0,086	7
10. Параметр «К»	г	б	...	8,0	0,110	4
Итого	6	6	...	72,0	1,000	–

Таблица 6

Сводные результаты оценки анализируемых мотивов труда (условный пример)

Параметры (мотивы труда)	Рейтинг (средние балльные оценки)		
	ожидания ($P_i^{ОЖ}$)	восприятия ($P_i^{ВОСП}$)	важности ($P_i^{ВАЖ}$)
1. Параметр «А»	4,72	4,25	5,00
2. Параметр «Б»	4,80	3,95	4,95
3. Параметр «В»	4,90	3,68	5,00
4. Параметр «Г»	4,50	4,00	4,70
5. Параметр «Д»	4,35	3,50	4,50
6. Параметр «Е»	4,85	3,25	4,85
7. Параметр «Ж»	4,80	4,10	4,80
8. Параметр «З»	4,60	3,80	4,50
9. Параметр «И»	4,75	3,40	4,60
10. Параметр «К»	4,90	3,85	4,90
Итого	–	–	47,8

В базовой методике [7. С. 46–52] полученная информация (табл. 6) служит основанием для локальной диагностики уровня трудовой мотивации (U^{TM}), базирующегося на опросе конкретных работников, и для графической презентации результатов исследования, сопряженной с разграничением анализируемых параметров (мотивов труда) на три условных типа: относительно благополучные (I квадрант – с низким уровнем проблемности и высоким рейтингом важности); относительно нормальные (II и III квадранты – с допустимым уровнем проблемности и средним рейтингом важности); относительно проблемные (IV квадрант – с высокими уровнями проблемности и важности).

Как отмечалось ранее, полученные результаты во многом зависят от уровня притязательности (U_{II}) респондентов. Представляется, чем ниже уровень притязательности (т.е. чем больше отклонение рейтингов

ожидания от «эталонных» 5 баллов), тем выше будет U^{TM} (при сопоставимых рейтингах восприятия).

Нетрудно подсчитать (табл. 6), что средневзвешенный по важности рейтинг ожидания составит

$$P_{ФАК}^{ОЖ} = \frac{4,72 \cdot 5,00 + 4,80 \cdot 4,95 + 4,90 \cdot 5,00 + 4,50 \cdot 4,70 + 4,35 \cdot 4,50 + \dots + 4,90 \cdot 4,90}{47,80} = 4,72.$$

Соответственно, уровень притязательности респондентов:

$$U_{II} = \frac{P_{ФАК}^{ОЖ}}{P_{ЭТАЛ}^{ОЖ}} = \frac{4,72}{5,00} = 0,94.$$

4. Четвертый этап – расчет достигнутых значений частных (по анализируемым трудовым мотивам) и интегрального уровня трудовой мотивации (табл. 7).

При мониторинге системы трудовой мотивации частные уровни рекомендуется оценивать по формуле

$$Y_i^{TM} = \frac{P_i^{ВОСП}}{P_{Этал}^{ОЖ}} = \frac{P_i^{ВОСП}}{5,00}.$$

Диагностика интегрального (средневзвешенного по значимости параметров) уровня трудовой мотивации выполняется по формуле

$$Y^{TM} = \sum_{i=1}^N Y_i^{TM} \cdot d_i = \sum_{i=1}^N S_i^{TM},$$

где $\sum_{i=1}^N S_i^{TM}$ – сумма структурных составляющих уровня трудовой мотивации персонала (доли единицы – д. ед.).

В нашем условном примере достигнутый уровень трудовой мотивации персонала составит (табл. 7):

$$Y^{TM} = 0,85 \cdot 0,128 + 0,79 \cdot 0,118 + 0,74 \cdot 0,150 + 0,80 \cdot 0,078 + \dots + 0,77 \cdot 0,110 = 0,76.$$

Т а б л и ц а 7

Сводные результаты диагностики уровня трудовой мотивации персонала (условный пример)

Параметры (мотивы труда)	Балльная оценка		Относительная значимость (d_i), д. ед.	Уровни трудовой мотивации, д. ед.
	эталонная	фактическая		
1. Параметр «А»	5,00	4,25	0,128	0,85
2. Параметр «Б»	5,00	3,95	0,118	0,79
3. Параметр «В»	5,00	3,68	0,150	0,74
4. Параметр «Г»	5,00	4,00	0,078	0,80
5. Параметр «Д»	5,00	3,50	0,060	0,70
6. Параметр «Е»	5,00	3,25	0,106	0,65
7. Параметр «Ж»	5,00	4,10	0,094	0,82
8. Параметр «З»	5,00	3,80	0,070	0,76
9. Параметр «И»	5,00	3,40	0,086	0,68
10. Параметр «К»	5,00	3,85	0,110	0,77
Итого	–	–	1,000	0,76

5. Пятый этап – комплексная (абсолютно-относительная) оценка трудовой мотивации (табл. 8).

Для реализации данного этапа целесообразно воспользоваться системой градаций, базирующейся на использовании типовой оценочной шкалы: 5 – «отлично»; 4 – «хорошо»; 3 – «удовлетворительно»; «2» – «неудовлетворительно». Представляется, что «неудовлетворительный» уровень трудовой мотивации будет диагностирован при рейтинге восприятия (фактической оценке параметра) меньше трех баллов.

В качестве «фона» (как правило) принимается уровень трудовой мотивации, выявленный в целом по исследуемой организации. Допустим, «фоновый» уровень трудовой мотивации составляет 0,65. По результатам комплексной оценки ($Y^{TM} = 0,76$) правомерно заключить, что в сфере трудовой мотивации персонала конкретного структурного подразделения организации сложилась допустимая, относительно благополучная ситуация (табл. 8).

Т а б л и ц а 8

Комплексная оценка уровня трудовой мотивации

Уровень трудовой мотивации персонала анализируемого подразделения	Качественная оценка ситуации
Абсолютная оценка	
1,00	Отлично
От 0,95 до 1,00	Очень хорошо
От 0,80 до 0,94	Хорошо
От 0,70 до 0,79	Допустимо
От 0,60 до 0,69	Удовлетворительно
Менее 0,60	Неудовлетворительно
Относительная оценка	
Выше «фона»	Относительно благополучная
Сопоставим с «фоном»	Сопоставимая
Ниже «фона»	Относительно проблемная

6. Шестой этап – анализ структурных сдвигов трудовой мотивации персонала. При мониторинге Y^{TM} важно: на сколько и в каком направлении (увеличения или уменьшения) он изменился за анализируемый период (как правило, за год)? Но еще важнее: за счет чего (каких именно трудовых мотивов) произошло данное изменение? Реализация шестого этапа основывается на использовании метода относительных величин.

Допустим, исследуемым предметом выступает диагностируемый в течение четырех лет мониторинга уровень трудовой мотивации персонала конкретного структурного подразделения организации.

Подчеркнем, что результаты, полученные в первый год мониторинга (табл. 7), принимаются за базу; соответственно, полученные во второй (табл. 9), в третий (табл. 10) и четвертый (табл. 11) годы мониторинга – как данные анализируемого периода.

Доля, приходящаяся на i -ю структурную составляющую базового уровня трудовой мотивации, рассчитывается по формуле $dS_i^{TM} = \frac{S_i^{TM}}{Y^{TM}}$. Например,

$$\text{для параметра «А»}: dS_A^{TM} = \frac{0,109}{0,760} = 0,1434.$$

Изменение уровня трудовой мотивации за анализируемый период за счет i -й структурной составляющей (i -го мотива) определяется по формуле

$$\Delta Y_{\Delta S}^{TM} = \Delta S_i^{TM} \cdot dS_i^{TM},$$

где $\Delta S_{\Delta S}^{TM}$ – изменение структурной составляющей уровня трудовой мотивации за анализируемый период, %.

Например (табл. 9), за анализируемый период уровень трудовой мотивации возрос на 5,26% (с 0,760 до 0,800), в том числе на 1,71% за счет увеличения на 11,93% структурной составляющей «А», доля которой в базовой структуре составляет 14,34%.

Необходимо подчеркнуть, что представленный методический инструментарий мониторинга структурных сдвигов трудовой мотивации успешно прошел апробацию на примере персонала инновационных организаций НП «Алтайский биофармацевтический кластер» (см. табл. 12).

В 2014 г. общее увеличение уровня трудовой мотивации (с 0,814 до 0,849 д. ед.) составило 4,30%. Наибольший вклад в отмеченное внесли следующие структурные составляющие (мотивы труда): премирование персонала по результатам инновационной деятельности (+0,86%); достойный уровень оплаты труда (+0,74%); творческий характер труда (+0,74%); справедливый уровень оплаты труда персонала (+0,73%).

Таблица 9

Результаты анализа структурных сдвигов трудовой мотивации персонала во второй год мониторинга (условный пример)

Параметры (мотивы труда)	Базовый период (первый год мониторинга)				Анализируемый (второй год мониторинга)		
	Y_i^{TM} , д. ед.	d_i , д. ед.	S_i^{TM} , д. ед.	dS_i^{TM} , д. %	S_i^{TM} , д. ед.	ΔS_i^{TM} , %	$\Delta Y_{\Delta S}^{TM}$, %
1. «А»	0,85	0,128	0,109	0,1434	0,122	+11,93	+1,71
2. «Б»	0,79	0,118	0,093	0,1224	0,088	- 5,38	- 0,65
3. «В»	0,74	0,150	0,111	0,1461	0,120	+8,11	+1,18
4. «Г»	0,80	0,078	0,062	0,0816	0,071	+14,52	+1,18
5. «Д»	0,70	0,060	0,042	0,0553	0,045	+7,14	+0,39
6. «Е»	0,65	0,106	0,069	0,0908	0,062	- 10,14	- 0,91
7. «Ж»	0,82	0,094	0,077	0,1013	0,074	- 3,90	- 0,40
8. «З»	0,76	0,070	0,053	0,0697	0,061	+15,09	+1,05
9. «И»	0,68	0,086	0,059	0,0776	0,059	-	-
10. «К»	0,77	0,110	0,085	0,1118	0,098	+15,29	+1,71
Итого	0,76	1,000	0,760	1,0000	0,800	-	+5,26

Таблица 10

Результаты анализа структурных сдвигов трудовой мотивации персонала в третий год мониторинга (условный пример)

Параметры (мотивы труда)	Базовый период (первый год мониторинга)				Анализируемый период (третий год мониторинга)		
	Y_i^{TM} , д. ед.	d_i , д. ед.	S_i^{TM} , д. ед.	dS_i^{TM} , д. %	S_i^{TM} , д. ед.	ΔS_i^{TM} , %	$\Delta Y_{\Delta S}^{TM}$, %
1. «А»	0,85	0,128	0,109	0,1434	0,126	+15,60	+2,24
2. «Б»	0,79	0,118	0,093	0,1224	0,085	-8,60	-1,05
3. «В»	0,74	0,150	0,111	0,1461	0,125	+12,61	+1,84
4. «Г»	0,80	0,078	0,062	0,0816	0,072	+16,13	+1,32
5. «Д»	0,70	0,060	0,042	0,0553	0,046	+9,52	+0,53
6. «Е»	0,65	0,106	0,069	0,0908	0,061	-11,59	-1,05
7. «Ж»	0,82	0,094	0,077	0,1013	0,072	-6,49	-0,67
8. «З»	0,76	0,070	0,053	0,0697	0,062	+16,98	+1,18
9. «И»	0,68	0,086	0,059	0,0776	0,062	+5,08	+0,39
10. «К»	0,77	0,110	0,085	0,1118	0,102	+20,00	+2,24
Итого	0,76	1,000	0,760	1,0000	0,813	-	+6,97

Результаты анализа структурных сдвигов трудовой мотивации персонала в четвертый год мониторинга (условный пример)

Параметры (мотивы труда)	Базовый период (первый год мониторинга)				Анализируемый период (четвертый год мониторинга)		
	Y_i^{TM} , д. ед.	d_i , д. ед.	S_i^{TM} , д. ед.	dS_i^{TM} , д. %	S_i^{TM} , д. ед.	ΔS_i^{TM} , %	$\Delta Y_{\Delta S}^{TM}$, %
1. «А»	0,85	0,128	0,109	0,1434	0,129	+18,35	+2,63
2. «Б»	0,79	0,118	0,093	0,1224	0,083	-10,75	-1,32
3. «В»	0,74	0,150	0,111	0,1461	0,127	+14,41	+2,10
4. «Г»	0,80	0,078	0,062	0,0816	0,073	+17,74	+1,45
5. «Д»	0,70	0,060	0,042	0,0553	0,047	+11,90	+0,66
6. «Е»	0,65	0,106	0,069	0,0908	0,059	-14,49	-1,32
7. «Ж»	0,82	0,094	0,077	0,1013	0,070	-9,09	-0,91
8. «З»	0,76	0,070	0,053	0,0697	0,063	+18,86	+1,31
9. «И»	0,68	0,086	0,059	0,0776	0,070	+18,64	+1,45
10. «К»	0,77	0,110	0,085	0,1118	0,104	+22,35	+2,50
Итого	0,76	1,000	0,760	1,0000	0,825	-	+8,55

Сводные результаты мониторинга структурных сдвигов трудовой мотивации персонала
НП «Алтайский биофармацевтический кластер»

Параметры (трудоустройство)	База (2013 г. – первый год)		Анализируемый период (2014 г. – второй год)	
	S_i^{TM} , д. ед.	dS_i^{TM} , д. %	S_i^{TM} , д. ед.	ΔS_i^{TM} , %
1. Достойный уровень оплаты труда персонала	0,086	0,106	0,092	+0,74
2. Справедливый уровень оплаты труда персонала	0,098	0,120	0,104	+0,73
3. Премирование персонала по результатам инновационной деятельности	0,118	0,145	0,125	+0,86
4. Возможность профессионального роста	0,060	0,074	0,058	-0,25
5. Возможность переподготовки за счет предприятия	0,070	0,086	0,072	+0,25
6. Возможность участвовать в научных мероприятиях	0,061	0,075	0,065	+0,49
7. Творческий характер труда	0,091	0,112	0,097	+0,74
8. Развитость корпоративной культуры	0,067	0,082	0,068	+0,12
9. Моральное поощрение персонала	0,077	0,095	0,080	+0,37
10. Хорошие условия труда	0,086	0,105	0,088	+0,25
Итого	0,814	1,000	0,849	+ 4,30

Представляется, что два взаимосвязанных обстоятельства – безусловная актуальность обозначенной проблематики, с одной стороны, и типовой характер предложенного для мониторинга струк-

турных сдвигов трудовой мотивации методического инструментария – с другой, обосновывают правомерность его тиражирования в профильных изданиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Милыева Л.Г., Федоркевич Д.Ю. Методический инструментарий кадрового менеджмента организаций. Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2014.
2. Milyaeva L.G., Milyaev V.D. Analisi delle trasformazioni strutturali di competenza professionale del personale // Italian Science Review. 2014. № 3 (12). P. 227–229.
3. Москвина О.В. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия // Социальная политика и социальное партнерство. 2011. № 5.
4. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. проф. С.И. Сотниковой. Новосибирск : НГУЭУ, 2012.
5. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
6. Милыева Л.Г., Фомина С.А. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Бийск : Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008.
7. Милыева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций. Барнаул : Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2005.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 28 июня 2015 г.

TRANSFORMATION AND STRUCTURE ANALYSIS OF LABOR MOTIVATION OF ORGANIZATION PERSONNEL

Tomsk State University Journal, 2015, 398, 185–192. DOI: 10.17223/15617793/398/31

Milyaeva Larisa G. Biysk Institute of Technology (Branch) of Polzunov Altai State Technical University (Biysk, Russian Federation). E-mail: lgm17@mail.ru

Keywords: labor motivation of personnel; transformation; structural shifts; methodological tools.

A distinctive feature of the present stage of personnel policy is an essential increase of the importance of labor motivation in personnel management confirmed by the results of the transformation analysis of the leading industrial enterprises of Altai Krai (February 2014). To measure the "depth of transformations" a three-level scale with the corresponding score assessment was used: 1) a minor change (1 point); 2) a notable, but not cardinal change (2 points); 3) a change transformation (3 points). Realization of the offered approach was based on differentiation of three zones of changes: 1) a zone of fluctuations (up to 1.5 points); 2) a transitional zone (from 1.6 to 2.5 points); 3) a zone of transformations (from 2.6 to 3.0 points). By empirical way a considerable increase of the importance (2.8 points) of the only component of personnel policy, a policy in the field of motivation and performance appraisal that caused the need for monitoring of structural shifts of labor motivation of the personnel, was fixed. For the implementation of the noted, original methodical tools assuming consecutive performance of six stages were offered. Its information basis is formed by materials of the target questionnaire of employees of the analyzed enterprises; the conceptual by the idea of the use of a three-dimensional Likert scale. By means of these tools it is possible not only to carry out complex (absolute and relative) diagnostics of labor motivation of the organization, but also to estimate the contribution of each parameter to a change for the analyzed period of the employees' level of labor motivation. The methodological tools of monitoring of structural shifts of labor motivation successfully passed approbation on the example of the personnel of the innovative organizations of Biysk of Altai Krai. It was established that the greatest contribution to an increase in the level of labor motivation by 4.30 % (from 0.814 to 0.849 per unit) was made by four motives: awarding of the personnel by results of innovative activity (+0.86 %); worthy level of compensation (+0.74 %); creative nature of work (+0.74 %); fair level of compensation (+0.73 %). Respectively, the smallest contribution was made by three motives: development of corporate culture (+0.12 %); possibility of professional growth (–0.25 %); possibility of retraining at the expense of the enterprise (+0.25 %). It seems obvious that two interconnected circumstances: unconditional relevance of the described perspective, on the one hand, and standard character of the methodological tools offered for monitoring of structural shifts of labor motivation, on the other hand, prove legitimacy of its replication in profile editions.

REFERENCES

1. Milyaeva, L.G. & Fedorkevich, D.Yu. (2014) *Metodicheskiy instrumentariy kadrovogo menedzhmenta organizatsiy* [Methodological toolkit for personnel management in organizations]. Novosibirsk: Sibirskoe universitetskoe izdatel'stvo.
2. Milyaeva, L.G. & Milyaev, V.D. (2014) Analisi delle trasformazioni strutturali di competenza professionale del personale. *Italian Science Review*. 3 (12). pp. 227–229.
3. Moskvina, O.V. (2011) Personnel Policy as a Factor in the Competitiveness of Enterprises. *Sotsial'naya politika i sotsial'noe partnerstvo*. 5. (In Russian).
4. Sotnikova, S.I. (ed.) (2012) *Ekonomika i upravlenie personalom: entsiklopedicheskiy slovar'* [Economy and personnel management: encyclopedic dictionary]. Novosibirsk: NGUEU.
5. Richie, S. & Martin, P. (2004) *Upravlenie motivatsiyey* [Motivation Management]. Moscow: YuNITI-DANA.
6. Milyaeva, L.G. & Fomina, S.A. (2008) *Otsenka i stimulirovanie personala organizatsiy v usloviyakh innovatsionnoy sredy* [Assessment and stimulation of staff of organizations in the innovation environment]. Biysk: Altai State Technical University.
7. Milyaeva, L.G. (2005) *Motivatsiya, otsenka i stimulirovanie truda personala organizatsiy* [Motivation, assessment and stimulation of personnel in organizations]. Barnaul: Altai State Technical University.

Received: 28 June 2015