

Научная статья
УДК 331.101.3

Оценка качества мотивации персонала в системе управления изменениями на текстильном предприятии

Александр Сергеевич Голубев

Ивановский государственный университет, Иваново, Россия, golubewalex@bk.ru

Аннотация. Эффективное управление организационными изменениями на промышленном предприятии требует роста качества мотивации сотрудников на основе комплексной оценки ее параметров. В статье раскрыто авторское понимание подхода к оценке качества мотивации персонала в системе управления организационными изменениями и результаты его апробации на текстильном предприятии. Цель статьи состоит в обосновании и демонстрации возможностей количественных измерений и оценки мотивации сотрудников к реализации организационных изменений на промышленном предприятии. Разграничены текущая и потенциальная устойчивость мотивации. Разработана новая формула организационных изменений. Она отличается от формулы Р. Беркхарда учетом значимости мотивов и необходимости дифференцированного управления видами мотивационной устойчивости к изменениям. Выявлены роль и место каждого параметра качества мотивации в системе управления организационными изменениями. Создана технология измерения синергетических мотивационных эффектов и ущербов на основе феномена полиструктурности мотивов. Проведены количественные измерения качества мотивации руководителей, специалистов и рабочих текстильного предприятия. В результате исследования автор формулирует вывод о неразвитости управления мотивацией к организационным изменениям на текстильном предприятии и практической полезности предлагаемой методики для уменьшения остроты данной социально-экономической проблемы.

Ключевые слова: качество мотивации, организационные изменения, формула изменений, полиструктурность мотивов, интегральный синергетический мотивационный эффект

Основные положения:

- ◆ количественная оценка мотивации является важным элементом системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии;
- ◆ эффективное управление организационными изменениями требует обеспечения приемлемых уровней и соотношения удовлетворенности и неудовлетворенности трудом, позитивной и негативной сил мотивации, текущей и потенциальной устойчивости мотивации;
- ◆ актуальным и перспективным направлением развития количественных оценок мотивации персонала является определение синергетических мотивационных эффектов и ущербов;
- ◆ методика количественной оценки качества мотивации персонала к организационным изменениям пригодна для практического использования на промышленных предприятиях в системе инновационного менеджмента.

Для цитирования: Голубев А.С. Оценка качества мотивации персонала в системе управления изменениями на текстильном предприятии // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 11 (241). С. 80–89.

Original article

Assessment of the quality of staff motivation in the change management system at a textile enterprise

Alexander S. Golubev

Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, golubewalex@bk.ru

Abstract. Effective management of organizational changes at an industrial enterprise requires an increase in the quality of employees' motivation based on a comprehensive assessment of its parameters. The article reveals the author's understanding of the approach to assessing the quality of personnel motivation in the organizational change management system and the results of its testing at a textile enterprise. The purpose of the article is to substantiate and demonstrate possibilities of quantitative measurements and assessment of employees' motivation to implement organizational changes at an industrial enterprise. The current and potential stability of motivation are distinguished. A new formula for organizational changes has been developed. It differs from R. Burkhard's formula by taking into account the importance of motives and the need for differentiated management of types of motivational stability and changes. The role and place of each motivation quality parameter in the organizational change management system is identified. A technology has been created for measuring synergistic motivational effects and damages based on the phenomenon of polystructural motives. Quantitative measurements of the quality of motivation of managers, specialists and workers of a textile enterprise were carried out. As a result of the study, the author draws a conclusion about the underdevelopment of motivation management for organizational changes at a textile enterprise, and the practical usefulness of the proposed methodology for reducing the severity of this socio-economic problem.

Keywords: quality of motivation, organizational changes, formula for change, polystructural nature of motives, integral synergistic motivational effect

Highlights:

- ◆ quantitative assessment of motivation is an important element of the organizational change management system at an industrial enterprise;
- ◆ effective management of organizational change requires ensuring acceptable levels and ratios of satisfaction and dissatisfaction with work, positive and negative forces of motivation, current and potential stability of motivation;
- ◆ a current and promising direction for the development of quantitative assessments of personnel motivation is the determination of synergistic motivational effects and damages;
- ◆ the methodology for quantitative assessment of the quality of staff motivation for organizational changes is suitable for practical use at industrial enterprises in the system of innovative management.

For citation: Golubev A.S. Assessment of the quality of staff motivation in the change management system at a textile enterprise // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 11 (241). Pp. 80–89. (In Russ.).

Введение

Изменения в организации могут быть целесообразными и необоснованными, нести в себе различные сочетания возможностей и рисков. Они могут приводить к неожиданным последствиям или быть нереализуемыми.

Управление изменениями представляет собой сложный и трудный процесс. Сложность процесса управления изменениями обуслов-

лена воздействием на него большого количества объективных, интересубъективных и субъективных факторов. Трудность управления изменениями связана с необходимостью вовлечения в относительно сжатые промежутки времени значительного количества физических, трудовых и финансовых ресурсов.

Повышение степени управляемости процессами технико-технологических и организа-

ционно-управленческих изменений возможно на основе системного анализа качества мотивации сотрудников. «Между тем модель человека и мотивации его поведения в экономической науке является одной из наиболее дискуссионных, несмотря на то что многие представители ортодоксального неоклассического синтеза считают эту проблему в целом решенной» [1, с. 370].

Качество мотивации следует признать недостаточно разработанным в отечественной и зарубежной науке направлением в рамках исследования проблемы мотивации и стимулирования труда персонала в современных организациях.

Д.А. Леонтьев определял качество мотивации деятельности как характеристику того, в какой мере эта мотивация согласуется с потребностями и личностью в целом [2, с. 10–11]. Он различает смысл действия как отношение средства к цели (ради чего действие выполняется) и смысл мотива или смысл деятельности в целом. Смысл мотива – отношение мотива к тому, что больше и устойчивее, чем мотив – потребности или личностной ценности [2, с. 11].

Однако поиска смыслов мотивов и деятельности в целом недостаточно для измерения и оценки качества мотивации. Необходим синтез количественных и качественных оценок ключевых параметров качества мотивации на основе четкого представления о ее типах и видах. С этих позиций представляют научный и практический интерес классификации В.И. Герчикова [3], Э. Деси и Р. Райяна [4], С.В. Ивановой [5, с. 23–40], Е.А. Климова [6].

При оценке качества мотивации персонала также целесообразно опираться на достижения в измерении силы мотивации [7, с. 75–80] и устойчивости мотивации [8, с. 647], сопоставляя их с формулой изменений Р. Берхарда [9, с. 28].

П. Сенге писал о необходимости понимания «танца перемен», образуемого взаимодействием процессов роста и процессов, ограничивающих рост [10, с. 10]. Адекватное отражение борьбы мотивов при измерении силы и устойчивости мотивации в процессе управления организационными изменениями соответствует модели «танца перемен».

Методы

В процессе исследования качества мотивации в системе управления изменениями на текстильном предприятии автором применялись системный и ситуационный подходы, метод группировок, микс-метод (сочетание количественных и качественных методов).

Системный подход позволил обосновать состав исследуемых мотивов и связи между ними, включая и синергетические связи.

С помощью ситуационного подхода учитывались особенности организационного развития текстильного предприятия среднего размера, возможности измерения параметров качества мотивации сотрудников.

Методом формирования исходной информационной базы исследования стало анкетирование.

Измерение и оценка качества мотивации персонала ООО «Ивановский меланжевый комбинат» основывается на организационно-управленческих расчетах.

Результаты

Системное исследование качества любого явления или процесса требует количественных измерений. Существует известное правило: «Если мы умеем это измерять, значит, мы сможем этим управлять» [11, с. 10]. Е.И. Комаров дал трактовку понятия измерения как «нахождение и использование измерительных инструментов для получения более определенных характеристик различных систем, объектов, событий и процессов [11, с. 7].

Измерение может быть как прямым, так и косвенным. Применительно к мотивации сотрудников при косвенном (опосредованном) измерении о степени мотивации судят по достигнутому сотрудником результатам, отношению к работе, организации и конкретному руководителю. Однако такое измерение с высокой степенью вероятности будет искаженным. Результаты деятельности определяются множеством внешних и внутренних по отношению к сотруднику факторов (обеспеченность ресурсами, взаимозависимость задач, стоящих перед разными сотрудниками, напряженность задания, соответствие сложности работ и квалификации сотрудника, физическое, физиологическое и психологическое состояние сотруд-

ника и др.). Такие факторы относительно самостоятельны по отношению к мотивации сотрудников. Отношение сотрудника к труду, к организации в целом и ее руководству при использовании косвенного измерения путем наблюдения будет измерено только как проявление дисциплинированности и активности, но не позволяет определить устойчивость и подлинность этих отношений. При косвенном измерении (через поведение сотрудника) игнорируется то обстоятельство, что разные мотивы могут формировать одни и те же действия, а в основе разных действий может лежать один и тот же мотив.

Качество мотивации, по нашему мнению, следует рассматривать как синтез удовлетворенности и неудовлетворенности трудом, силы и устойчивости мотивации.

Оценка качества мотивации в системе управления изменениями требует не только определения параметров, но и отдельных элементов, которыми являются мотивы. Применительно к сопротивлению изменениям принципиальное значение имеют страхи (пессимистические опасения). Л. Стаут одним из первых сформулировал перечень страхов как основной причины личного сопротивления изменениям [12, с. 423]. Однако он не увязал содержание негативной мотивации с ключевыми характеристиками самих изменений.

Каждый параметр качества мотивации имеет свое назначение в системе управления изменениями. Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом значимы для профилактики текучести сотрудников, предупреждения их выгорания. Текучесть персонала и выгорание сотрудников могут замедлить или свести на нет процессы изменений в организации. Недостаточная сила мотивации ставит под вопрос скорость проведения изменений. Неустойчивость мотивации препятствует осуществлению стратегических, в том числе радикальных изменений (преобразований).

Системная оценка значимости и вероятности реализации мотивов и учет борьбы мотивов отсутствуют в предложенной Р. Берхардом в 1969 г. формуле изменений: «произведение суммарного уровня тревоги (неудовлетворенности наличным положением дел в организации), привлекательности и ясности об-

раза будущего и определенности первого шага больше общего сопротивления системы» [9, с. 28]. Методика измерения сопротивления системы изменениям остается неясной. Неудовлетворенность сама по себе не имеет самостоятельного значения при измерении силы мотивации. В зависимости от соотношения позитивной и негативной мотивации неудовлетворенность может быть как мотиватором, так и демотиватором. Понятие «привлекательность образа будущего» неоднозначно с учетом того, что с ним связывают и полезность возможного будущего состояния, и степень риска его достижения. Подобно тому, как неудовлетворенность текущим состоянием дел является фактором формирования значимости мотива, так и определенность первого шага – всего лишь один из факторов формирования вероятности реализации мотива.

Формула изменений должна быть модифицирована. В нее нет необходимости включать как множитель или иную составляющую интегрального показателя степень неудовлетворенности трудом, так как она влияет на значимость, а следовательно, на силу позитивных и негативных мотивов опосредованно. Построение интегрального показателя изменений (мотивации изменений) не представляется целесообразным, поскольку параметры качества мотивации (удовлетворенность и неудовлетворенность трудом, сила и устойчивость мотивации) в системе управления изменениями несут разную функциональную нагрузку. Формула изменений не может ограничиться ясностью первого шага, а должна учитывать необходимость обеспечения не только текущей, но и потенциальной устойчивости мотивации. Потенциальная устойчивость мотивации формируется на основе развития идентифицированной, хозяйской и, особенно, профессиональной мотивации.

Таким образом, модифицированная формула изменений: высокая сила мотивации к изменениям + приемлемая текущая устойчивость мотивации к изменениям + приемлемая степень удовлетворенности трудом + приемлемая степень неудовлетворенности трудом + приемлемый рост потенциальной устойчивости мотивации к изменениям. В рамках оперативно-тактического управления изменениями

сила мотивации исполняет роль критериального показателя, а все основные параметры используются в качестве показателей – ограничений. При стратегическом управлении изменениями потенциальная устойчивость мотивации становится критерием, а сила мотивации включается в состав показателей – ограничений.

А.С. Лифшиц разработал наиболее обоснованную методику измерения силы мотивации. В данной методике разграничивается абсолютная и относительная сила мотивации. При расчете силы мотивации учитывается отношение сотрудников к риску. При отсутствии склонности к риску учитываются значимость и вероятность реализации позитивных и негативных мотивов.

При склонности к риску дополнительно учитывается привлекательность мотива как величина, обратная вероятности его реализации. Относительная величина силы мотивации определяется отношением абсолютной силы мотивации к нормативу максимальной или минимальной силы мотивации в зависимости от положительного или отрицательного значения абсолютной силы мотивации [7, с. 74–80, 219–220]. Однако методика А.С. Лифшица не учитывает синергетические эффекты от взаимодействия позитивных мотивов и синергетические ущербы в результате взаимодействия негативных мотивов.

Оценка синергетических эффектов и ущербов является сложной задачей.

Синергетический мотивационный эффект (ущерб) определяется по формуле:

$$S_e = p_1 \times \sum_{s=1}^k p_s,$$

где S_e – синергетический мотивационный эффект (ущерб);

p_1 – сила ведущего мотива (произведение его значимости на вероятность реализации);

p_s – сила сомотивов, связанных с ведущим мотивом синергетической связью;

k – число сомотивов.

Сальдированный синергетический мотивационный эффект (ущерб) определяется как разность между синергетическим мотивационным эффектом и синергетическим мотивационным ущербом.

Методические подходы к оценке качества мотивации персонала были апробированы на текстильном предприятии ООО «Ивановский меланжевый комбинат». Обследовано было охвачено 87 работников предприятия: 10 руководителей, 7 специалистов и 70 рабочих. Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом исследовалась по всей выборке. Сила и устойчивость мотивации определялась для «малой» выборки. Ее состав отличался от «большой» выборки числом рабочих (из 70 первоначально выбранных отобрано 12 человек).

На данном этапе исследования предпринимем попытку оценить синергетический эффект и синергетический ущерб при измерении силы мотивации коммерческого директора ООО «Ивановский меланжевый комбинат» как руководителя временной целевой проектной группы по внедрению прогрессивной технологии (организационно-управленческое изменение). Исходные данные и результаты расчетов представлены в таблицах ниже.

При определении силы мотивации и норматива мотивации (в данном случае норматива максимальной силы мотивации) для включения в их состав синергетического мотивационного эффекта (ущерба) необходимо установить лидерский (лидерские) мотив и сомотивы. В рамках позитивной мотивации выявлено два лидерских мотива: изменения позволяют занять вышестоящую руководящую должность и внедрение инноваций полезно для общества и организации. Сомотивами для мотива служебного роста являются рост доходов и гарантий сохранения новой должности, а для мотива общественной и организационной полезности изменений – трудность и достижимость внедрения инноваций, учет пожеланий при разработке и реализации плана внедре-

Таблица 1

Шкала оценки значимости мотивов к внедрению инноваций и вероятности их реализации

Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая
0,8–1,0	0,64–0,79	0,37–0,63	0,0–0,36

Таблица 2

**Сила мотивации коммерческого директора к руководству временной целевой группой
при внедрении матричной организационной структуры управления**

№ п/п	Положительная и отрицательная мотивация к внедрению инноваций	Значимость мотива	Вероятность реализации мотивов	Результат (абсолютная сила мотивов)
1	2	3	4	5
Мотивы, способствующие внедрению инноваций				
1.1	Внедрение инноваций полезно для общества и организации	0,8	0,5	0,40
1.2	Внедрение инноваций позволяет значительно повысить мои доходы	0,8	0,5	0,40
1.3	Внедрение инноваций улучшает финансово-экономическое положение организации	0,5	0,5	0,25
1.4	Внедрение инноваций позволяет сохранить организацию	0,5	0,5	0,25
1.5	Имидж инноватора приветствуется обществом	0,5	0,8	0,40
1.6	Инновации улучшают условия труда	0,2	0,5	0,10
1.7	Инновации позволяют разнообразить трудовую деятельность	0,5	0,5	0,25
1.8	Внедрение инноваций является трудным, но достижимым	0,5	0,5	0,25
1.9	Мои пожелания учитываются при разработке плана внедрения инноваций	0,8	0,8	0,64
1.10	Я имею возможность самостоятельно принимать решения	0,8	0,8	0,64
1.11	Мои пожелания учитываются при реализации плана внедрения инноваций	0,8	0,8	0,64
1.12	Внедрение инноваций позволяет стать лучшим	0,2	0,2	0,04
1.13	Моей воли и решительности достаточно для преодоления трудностей, связанных с внедрением инноваций	0,8	0,5	0,40
1.14	Инновации повышают качество моей работы, от которой зависит результат работы организации	0,8	0,5	0,40
1.15	Внедрение инноваций позволит сохранить должность	0,8	0,2	0,16
1.16	Я использую инновационные технологии в своей работе	0,8	0,8	0,64
1.17	Для внедрения инноваций достаточно ресурсов (трудовых, материальных, финансовых)	0,8	0,5	0,40
1.18	Внедрение инноваций позволит стать руководителем или перейти на вышестоящую должность	0,8	0,5	0,40
1.19	Внедрение инноваций позволяет проявить самостоятельность и инициативу	0,5	0,5	0,25
1.20	Внедрение инноваций позволит мне реализовать и развить мои способности	0,5	0,5	0,25
1.21	Я склонен к риску			нет
Мотивы, препятствующие внедрению инноваций				
2.1	Внедрение инноваций обесценит мою компетентность	0,8	0,5	0,40
2.2	Изменения слишком сложны в планировании (при обосновании и оценке)	0,5	0,5	0,25

1	2	3	4	5
2.3	Изменения слишком сложны в реализации (приходится учитывать большое количество частично неопределенных и изменчивых факторов)	0,8	0,5	0,40
2.4	Требуется слишком быстрое внедрение изменений	0,8	0,5	0,40
2.5	Изменения радикальны	0,5	0,5	0,25
2.6	Количество изменений чрезмерно	0,2	0,2	0,04
2.7	Изменения опережают время	0	0	0
2.8	Изменения запаздывают	0,8	0,5	0,40
2.9	Изменения не планируются, предлагается спонтанная реализация изменений при отсутствии четкого плана действий	0	0	0
2.10	Изменения не скоординированы между собой	0,5	0,2	0,10
2.11	Изменения противоречивы, слабо совместимы	0,5	0	0
2.12	Внедрение инноваций на данном предприятии невозможно	0	0	0
2.13	После внедрения инноваций мой доход не повысится (снизится)	0,8	0,2	0,16
2.14	С внедрением инноваций связана высокая аритмичность работ	0,2	0,8	0,16
2.15	С внедрением инноваций связаны высокие затраты	0,5	0,8	0,40
2.16	План внедрения инноваций разрабатывается вышестоящим начальством без учета моего личного опыта и знаний	0	0	0
2.17	Опыт, полученный при внедрении инноваций, мне не пригодится на данном предприятии	0	0	0
2.18	При внедрении инноваций резко возрастает ответственность	0,8	0,8	0,64
2.19	Внедрение инноваций порождает конфликты в коллективе	0,5	0,8	0,40
2.20	Я не склонен к риску			да
	Сила мотивации без учета синергии			3,16
	Сальдированный синергетический мотивационный эффект (ущерб)			$[0,8*0,5*(0,8*0,5+0,8*0,2)]+[0,8*0,5*(0,5*0,5+0,8*0,8+0,8*0,8+0,8*0,8)]-0,8*0,5*0,8*0,5=0,932$
	Сила мотивации с учетом сальдированного синергетического мотивационного эффекта (ущерба)			4,092
	Норматив максимальной силы мотивации			$0,8*0,8*20-0,2*0,2*19=12,04$
	Норматив максимальной силы мотивации с учетом сальдированного синергетического мотивационного эффекта (ущерба)			14,496
	Относительная сила мотивации			$4,092*100/14,496=28,23\%$

ния инноваций, возможность самостоятельного принятия решений. В рамках негативной

мотивации лидерским мотивом признана сложность реализации изменений, а сомоти-

Таблица 3

Общие результаты оценки степени неудовлетворенности трудом

Показатели	Руководители	Специалисты	Рабочие
Общий уровень неудовлетворенности по группе персонала, средний балл	5,2	4,4	6,1
Распределение ответов по уровню оценки, % к итогу по группе персонала: низкий уровень неудовлетворенности (1–4 балла)	39,1	53,8	24,3
средний уровень неудовлетворенности (5–7 баллов)	40,6	36,3	43,1
высокий уровень неудовлетворенности (8–10 баллов)	20,3	9,9	32,6

вом – чрезмерная скорость проводимых изменений.

Определялась не только абсолютная, но и относительная сила мотивации путем сопоставления абсолютной силы мотивации и норматива максимальной или минимальной силы мотивации. Норматив максимальной силы мотивации применяется при положительном значении абсолютной силы мотивации, а норматив минимальной силы мотивации – при отрицательной величине абсолютной силы мотивации.

Норматив максимальной силы мотивации определяется исходя из максимальной силы позитивной мотивации и минимальной силы негативной мотивации. При расчете норматива минимальной силы мотивации применяется обратное правило.

В качестве шкалы оценки использовалась шкала Харрингтона (табл. 1).

Из табл. 2 видна незначительная сила мотивации коммерческого директора к изменениям (28,23%).

Особую роль в демотивации коммерческого руководителя к изменениям играют такие негативные мотивы, как резкое возрастание ответственности, запаздывание изменений при необходимости их быстрого внедрения в сочетании со сложностью изменений.

В табл. 3 приведены общие результаты степени неудовлетворенности трудом в ООО «Ивановский меланжевый комбинат».

Обращает на себя внимание высокий уровень неудовлетворенности трудом среди рабочих (23 человека) и наличие среди руководителей двух менеджеров с высоким уровнем неудовлетворенности трудом.

Главные общие для всех категорий персонала факторы неудовлетворенности трудом – несоответствие заработной платы представлениям о достойном уровне и справедливом вознаграждении, отсутствие связи роста профессионального уровня и заработной платы. Специфические ключевые факторы неудовлетворенности: неопределенность будущих результатов деятельности (руководители), невозможность сконцентрироваться на приоритетном направлении деятельности (руководители и специалисты), авральный характер работы, предельная загруженность текущей работой и дефицит времени на профессиональное самообразование и личностный рост, отсутствие системы карьеры (рабочие).

Проблемы, связанные с неудовлетворенностью трудом, значимы, однако не критичны. Основные угрозы системе управления изменениями на предприятии представляет массовая низкая и практически единичная сила мотивации к организационным изменениям в следующих диапазонах:

- ◆ руководители (8–29% – 80%, 52–58% – 20%);
- ◆ специалисты (15–21% – 100%);
- ◆ рабочие (5–32% – 91,7%, 40% – 8,3%).

Низкий уровень силы мотивации не позволяет создать предпосылки для формирования устойчивой мотивации к изменениям. Поэтому в данном исследовании устойчивость мотивации сотрудников к происходящим на предприятии изменениям не определялась.

Обсуждение

Проведенное исследование доказало не только возможность параметрического иссле-

дования качества мотивации, но и подсчетов синергетических эффектов (ущербов) на основе феномена полиструктурности, который состоит во влиянии лидерского (наиболее значимого или наиболее сильного мотива) на непосредственно связанные с ним мотивы (сомотивы). Ограничение исследования связано с необходимостью наличия возможности у предприятия привлечь квалифицированных экспертов для определения лидерских мотивов и сомотивов на основе выявления феномена полиструктурности и связанных с ним синергетических связей. В целом для развития подобных исследований в России требуется развитие управленческого консультирования, в том числе путем подготовки специалистов высшей квалификации по данной направленности управленческого образования.

Перспективы развития видятся в углублении и совершенствовании технологии оценки синергетических мотивационных эффектов и ущербов, создания методики прогнозирования динамики позитивных и негативных мотивов развития на разных стадиях жизненного цикла организации. Актуальной является разработка критериев качества мотивации (индивидуальной и групповой) в системе управления организационными изменениями.

Заключение

Эффективное управление изменениями на промышленном предприятии требует раз-

витой и сбалансированной мотивации сотрудников всех категорий, уровней и функциональных групп.

Данное требование обуславливает обоснование состава позитивных и негативных мотивов организационных изменений, параметров качества мотивации, разработку нормативов максимальной и минимальной силы мотивации и устойчивости мотивации с учетом синергетических эффектов и ущербов.

К параметрам качества мотивации относятся удовлетворенность и неудовлетворенность трудом, сила и устойчивость мотивации. Каждый из этих параметров должен находиться на приемлемом уровне. Уровни удовлетворенности и неудовлетворенности трудом важны для предотвращения демотивации сотрудников, сила мотивации – для активизации и интенсификации их усилий, а устойчивость мотивации – для формирования вектора мотивационного развития предприятия в заданном направлении.

Проведенная оценка качества мотивации персонала ООО «Ивановский меланжевый комбинат» показала, что это ключевое требование на исследуемом предприятии не выполняется.

Предлагаемая методика и результаты ее апробации могут быть использованы для поиска и реализации резервов роста эффективности управления организационными изменениями в промышленности.

Список источников

1. Нижегородцев Р.М. Проблема человеческого капитала в современной экономической науке и технологическая политика государства // Человеческий фактор в управлении / под ред. Н.А. Абрамовой, К.С. Гинсберга, Д.А. Новикова. Москва : КомКнига, 2006. С. 370–390.
2. Леонтьев Д.А. Понятие мотива у А.Н. Леонтьева и проблема качества мотивации // Вестник Московского университета. Сер. 14, Психология. 2016. № 2. С. 3–18.
3. Ребров А.В. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова. URL: <https://delfy.biz/methods/tmg> (дата обращения: 07.04.2024).
4. Шелдон К.М. Введение в теорию самодетерминации и новые подходы к мотивации роста // Сибирский психологический журнал. 2016. № 61. С. 7–17.
5. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 288 с.
6. Климов Е.А. О нелинейности процесса профессионального становления // Вестник Московского университета. Сер. 14, Психология. 2007. С. 12–18.
7. Лифшиц А.С. Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий : монография. Москва : Наука, 2003. 234 с.

8. Лифшиц А.С., Повалишина А.К. Измерение и оценка качества мотивации сотрудников в системе целевого управления промышленными предприятиями // Russian Journal of Management. 2017. Т. 5, вып. 4. С. 640–649.

9. Beckhard R. Organization development: strategies and models. Boston : Addison-Wesley, 1969. 119 p.

10. Танец перемен : Новые проблемы самообучающихся организаций / П.М. Сенге, А.Клейнер, Р.Б. Росс [и др.]. Москва : Олимп-Бизнес, 2022. 624 с.

11. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: измерительная концепция и измеряющие методики : учеб. пособие. 2-е изд. Москва : РИОР ; ИНФРА-М, 2014. 251 с.

12. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера : [пер. с англ.]. Москва : Добрая книга, 2009. 536 с.

References

1. Nizhegorodtsev R.M. The problem of human capital in modern economic science and technological policy of the state // The human factor in management / edited by N.A. Abramova, K.S. Ginsberg, D.A. Novikov. Moscow : KomKniga, 2006. Pp. 370–390.

2. Leontiev D.A. The concept of motive in A.N. Leontiev and the problem of motivation quality // Bulletin of the Moscow University. Series 14, Psychology. 2016. No. 2. Pp. 3–18.

3. Rebrov A.V. Typological model of motivation by V.I. Gerchikov. URL: <https://delfy.biz/methods/tmg> (date of access: 07.04.2024).

4. Sheldon K.M. Introduction to the theory of self-determination and new approaches to growth motivation // Siberian Psychological Journal. 2016. No. 61. С. 7–17.

5. Ivanova S.V. 100% motivation: and where is his button? Moscow : Alpina Business Books, 2005. 288 p.

6. Klimov E.A. On the nonlinearity of the process of professional formation // Bulletin of the Moscow University. Ser. 14, Psychology. 2007. Pp. 12–18.

7. Lifshits A.S. The concept of developing the potential of management personnel of industrial enterprises : monograph. Moscow : Science, 2003. 234 p.

8. Lifshits A.S., Povalishina A.K. Measuring and evaluating the quality of employee motivation in the target management system of industrial enterprises // Russian Journal of Management. 2017. Vol. 5, Issue 4. Pp. 640–649.

9. Beckhard R. Organization development: strategies and models. Boston : Addison-Wesley, 1969. 119 p.

10. The Dance of Change : New problems of self-learning organizations / P.M. Senge, A.Kleiner, R.B. Ross [et al.]. Moscow : Olymp-Business, 2022. 624 p.

11. Komarov E.I. Measuring motivation and stimulation of a "working person": measuring concept and measuring methods : textbook. 2nd ed. Moscow : RIOR ; INFRA-M, 2014. 251 p.

12. Stout L.U. Personnel management: the manager's handbook : [trans. from English]. Moscow : Good Book, 2009. 536 p.

Информация об авторе

А.С. Голубев – аспирант Ивановского государственного университета.

Information about the author

A.S. Golubev – postgraduate student of the Ivanovo State University.

Статья поступила в редакцию 18.06.2024; одобрена после рецензирования 27.06.2024; принята к публикации 03.10.2024.

The article was submitted 18.06.2024; approved after reviewing 27.06.2024; accepted for publication 03.10.2024.