

МЕНЕДЖМЕНТ

Балтийский экономический журнал. 2023. № 2(42). С. 80–95.

Baltic Economic Journal. 2023. Vol. 2(42). P. 80–95.

МЕНЕДЖМЕНТ

Научная статья

УДК 338:331

doi:10.46845/2073-3364-2023-0-2-80-95

Методический подход к анализу системы управления мотивацией персонала производственного предприятия

Оксана Геннадьевна Огий¹

Елена Николаевна Гончарова²

Антон Игоревич Бесшапочников³

^{1,2,3}ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет",
Калининград, Россия

¹oksana.ogij@klgtu.ru

²elena.goncharova@klgtu.ru

³genot_ikil@mail.ru

Аннотация. В работе представлен подход к анализу управления мотивацией на основе классической схемы открытой системы управления. Обзор современных исследований в области мотивации позволил установить факторы мотивации, относящиеся к трем подсистемам: управляющей, управляемой и подсистеме связи. На основе структурированного опроса 55 работников производственного предприятия методом MFAM-анализа определены критические зоны функционирования системы. Сформированы рекомендации по совершенствованию управления мотивацией.

Ключевые слова: трудовая мотивация, система управления, функциональная оценка, методика

Для цитирования: Огий О. Г., Гончарова Е. Н., Бесшапочников А. И. Методический подход к анализу системы управления мотивацией работников производственного предприятия // Балтийский экономический журнал. 2023. № 2(42). С. 80–95. [http:// dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-80-95](http://dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-80-95)

MANAGEMENT

Original article

Methodical approach to the analysis of the motivation management system of the personnel of the production enterprise

Oxana G. Ogij¹

Elena N. Goncharova²

Anton I. Besshapochnikov³

^{1,2,3} Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia

¹oksana.ogij@klgtu.ru

²elena.goncharova@klgtu.ru

³genot_ikil@mail.ru

Abstract. The paper presents an approach to the analysis of motivation management based on the classical scheme of an open management system. A review of modern research in the field of motivation allowed us to establish motivation factors related to three subsystems: the control, the controlled and the communication subsystem. Based on a structured survey of 55 employees of a manufacturing enterprise, critical areas of system operation were identified using MFAM analysis. Recommendations for improving motivation management have been formed.

Keywords: *labor motivation, management system, functional assessment, methodology*

For citation: Ogij O. G., Goncharova E. N., Besshapochnikov A. I. Methodical approach to the analysis of the motivation management system of the personnel of the production enterprise // *Baltic Economic Journal*.2023;2(42):80–95. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-80-95>

Введение

Трудовая мотивация – одна из наиболее изучаемых и обсуждаемых тем в промышленной и организационной психологии, широко представленная в обзорах научной литературы. Обобщая работы последних десяти лет, можно сделать вывод, что она рассматривается как совокупность побуждающих сил, внутренних или внешних по отношению к человеку, которые помогают инициировать связанное с работой поведение и определяют его форму, направление, интенсивность и продолжительность. Практически все исследования связывают мотивацию с повышением производительности труда [1-4], организационного развития [5, 6, 12], конкурентоспособности [7].

В зарубежной практике довольно обстоятельно исследуются индивидуальные факторы мотивации или внутренняя мотивация [8], их взаимосвязь с иными значимыми характеристиками персонала, а также влияние на отдельные специальные функции управления и производительность.

Результаты, представленные в работе [9], показали значительную взаимосвязь между административной мотивацией, совместным принятием решений, управлением академическим персоналом и продуктивностью преподавателей высших учебных заведений. На материалах обследования сотрудников IT-предприятия государственного сектора Индонезии [10] доказано существенное положительное влияние мотивации и тотального управления качеством (TQM) на производительность, в то время как прямое влияние управления персоналом оказалось незначительным. Однако опосредованно технологии управления персоналом оказывают значительное положительное влияние на мотивацию. На основе регрессионного анализа в работе [11] установлено положительное влияние трудовой мотивации на эффективность менеджеров по персоналу.

Интересно, что влияние уровня мотивации на инновационность сотрудников больше, чем влияние управления знаниями [12, 24].

Результаты научного обзора [13] показали, что факторами, определяющими трудовую мотивацию, являются: лидерство, рабочая среда, обучение сотрудников, характеристики выполняемых задач, вознаграждение за результаты, карьерный путь и приверженность. Также к действенным мотиваторам согласно работе [14] относятся: участие в управлении; вознаграждение, участие в прибыли, возможность получения

бонусов; возможность самореализации; перспектива стать одним из владельцев компании; амбициозные цели, что перекликается с результатами работы [15], где в качестве сильнейших мотиваторов установлены: удовлетворенность работой, баланс между работой и личной жизнью, признание и вознаграждение, гарантии занятости и возможности профессионального роста.

Отметим, что сам мотивационный контур неоднороден, отдельные виды и формы проявления мотивации разнонаправленно взаимодействуют и влияют на результат. Так, согласно источнику [16] мотивация к обучению опосредует взаимосвязь между практикой управления человеческими ресурсами и "мотивацией перемещения".

На базе доказательства прямого влияния механизма мотивации на увеличение участия работников в процедурах оценки в работе [17] показано, что мотивационная функция не может быть отделена от формирования и настройки механизма управления. Это подтверждается и анализом влияния уровня профессиональной мотивации на способность менеджеров принимать решения, представленным в работе [18].

Практика управления человеческими ресурсами играет роль предиктора отдельных видов мотивации, например, "мотивации перемещения" [16].

Также предпринимаются разнообразные попытки разработать подход к повышению эффективности, используя инструментарий влияния на внешнюю и внутреннюю мотивацию, например, через управление талантами в формате программ индивидуальной мотивации, исходящей от самих сотрудников через параметры удовлетворенности от работы, аффективной приверженности и внутренней мотивации [19]. Результаты этого исследования показали, что управление талантами незначительно влияет на производительность, равно как и эмоциональная приверженность, а вот внутренняя мотивация довольно сильно связана с производительностью работников.

Анализ управления мотивацией с позиций системного подхода практически не представлен в обзорных и исследовательских статьях, особенно за последние 10-15 лет. Единичные работы используют системный подход для моделирования отдельных ситуаций, связанных с мотивацией, но не в контексте управления. Так, довольно успешно на основе системного подхода в 1988 году была предложена модель, анализирующая взаимосвязь тревожности и мотивации [20]. Она позволила, используя теоретико-системную основу, строить эмпирически обоснованные предположения о характере и сложности схемы прямой и обратной связи между тревогой, мотивацией и достижениями.

В пользу более широкого использования системного подхода в практике управления мотивацией говорит и то, что эффективность тех или иных программ мотивации зависит от позиции объекта в структуре организации. Функциональная специфика работы и позиция работника в структуре организации определяют степень эффективности внедрения различных практик управления персоналом [21-23]. Например, в работе [22] на основе анализа "способность-мотивация-возможность" доказано, что инициативы по повышению мотивации менеджера по управлению персоналом (HR) повышают мотивацию линейных руководителей; расширение возможностей HR улучшает предполагаемые способности, мотивацию и возможности линейных

руководителей и косвенно эффективность внедряемых технологий управления персоналом. Возможности, предоставляемые системой управления линейным руководителям, становятся решающим фактором в повышении эффективности внедрения технологий управления персоналом. В исследовании феномена трансформационного лидерства [23] доказано, что существенными факторами влияния на мотивацию являются видение и полномочия сотрудников, т. е. факторы, связанные с позицией и функционалом. Нормативно ценностная структура организации также тесно связана с феноменом мотивации и рассматривается исследователями как целостная структура [25, 26].

Материалы и методы

Применение к анализу управления мотивацией классической схемы "системы с управлением" позволяет представить ее в виде трех взаимосвязанных подсистем: управляющей, управляемой и связующей. Такая структуризация дает возможность четко определить факторы мотивации, относящиеся к субъекту и объекту управления, которые можно параметризовать для дальнейшего исследования.

С позиции системного подхода и опираясь на проведенный анализ исследовательской практики, представим структуру и параметры системы управления мотивацией (рисунок 1).

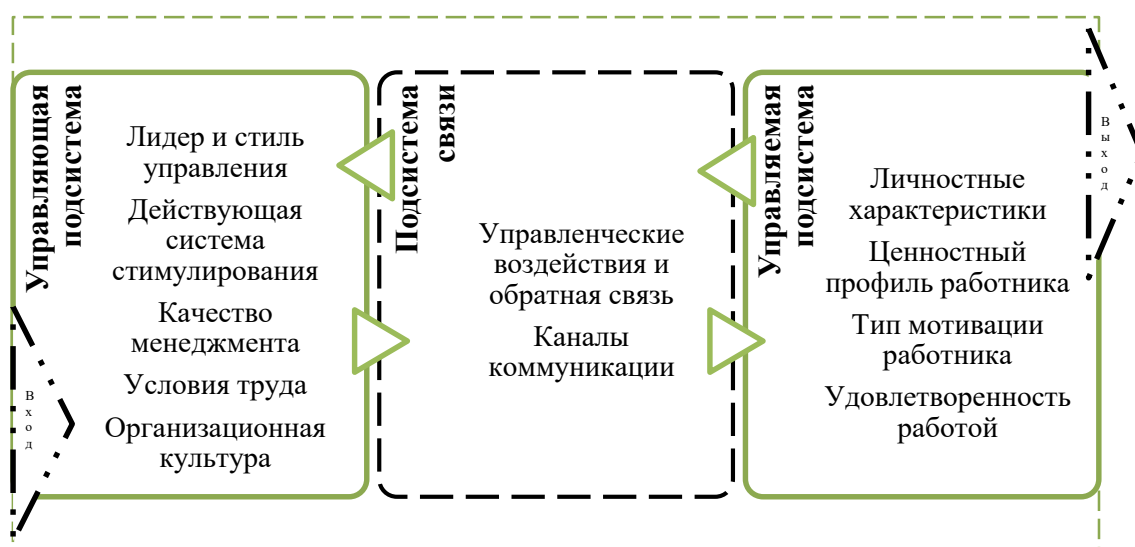


Рисунок 1 – Структура и параметры системы управления мотивацией организации
Figure 1 – Structure and parameters of the organization's motivation management system

Значимыми для мотивации факторами, относящимися к управляющей подсистеме, определены: лидерство и стиль руководства; используемая система стимулирования персонала; адекватность и полнота используемого инструментария управления и организация процессов (качество менеджмента); условия труда, включая качество рабочего места, используемые техника и технологии, сложность и напряженность труда; организационная культура как нормативно-ценностная среда формирования мотивации.

Переменными, определяющими характер, интенсивность и устойчивость мотивации, относящимися к объекту управленческого воздействия – работнику,

определены: личностные характеристики; ценностные ориентации и установки работника (ценностный профиль); тип мотивации; удовлетворенность работой как субъективно-оценочная результирующая взаимодействия факторов управляющей и управляемой подсистем.

Следует отметить, что "личностные характеристики" – многоаспектный параметр, который может включать огромное количество переменных, например, пол, возраст, состояние здоровья, операторскую работоспособность; актуальное психическое состояние; адаптационный потенциал; личностные характеристики и акцентуации характера, привычки, когнитивные и некогнитивные навыки и другие, большинство из которых также декомпозируется на некоторое множество оцениваемых переменных. Важно здесь то, что набор оцениваемых параметров может меняться в зависимости от цели и предмета исследования. Поэтому рассматривать некий избыточный или стандартизированный перечень некорректно.

Работа подсистемы связи обеспечивает непрерывность, точность, своевременность и адекватность коммуникации между управляющей и управляемой подсистемами. В этой связи она является определяющим фактором эффективности функционирования системы управления. Но не только в этом аспекте она интересна в рамках нашего исследования. Коммуникация сама может быть мотиватором или демотиватором, оказывая побуждающее или сдерживающее воздействие на деятельность персонала. Шумы, искажения, излишние барьеры и многоступенчатые фильтры в каналах организационной коммуникации способны снижать интенсивность и устойчивость мотивации. Особенно чувствительны к этому мотивация к творчеству [27], проактивность и инновационность [12].

В рамках нашего исследования мы предприняли попытку оценить организационные и индивидуальные факторы мотивации работников Калининградской ТЭЦ-2, входящей в систему АО "Интер РАО-Электрогенерация". Это одна из самых современных электростанций в России, использующих парогазовую технологию, первый энергоблок которой был запущен в 2005 году. Таким образом, это довольно молодое и привлекательное технологически, а также с позиций условий труда предприятие, но в то же время с уже сформировавшейся системой управления и организационной культурой.

Перечень оцениваемых организационных факторов мотивации составили: лидерство и корпоративная культура; стимулирование к обучению и профессиональному развитию; вовлеченность работников в процессы развития; учет личных потребностей, связанных с самоактуализацией.

Индивидуальные переменные мотивации оценивались обобщающим, результирующим параметром – удовлетворенность работой.

Для сбора данных с целью оценки и анализа параметров системы управления мотивацией нами использовалась методика MFAM (функциональная модель оценки менеджмента) [28, 29].

Для проведения оценки системы управления мотивацией были опрошены 52 работника Калининградской ТЭЦ-2, 12 из которых относятся к категории "руководители".

Несмотря на то, что назначение MFAM и цель настоящей работы разнятся, первичный сбор и обработка данных отвечают задачам нашего исследования, поскольку позволяют достоверно оценить практически все рассматриваемые параметры системы управления мотивацией. Комплекс оцениваемых факторов и переменных (субкритериев) по MFAM [28, 29] представлен на рисунке 2.

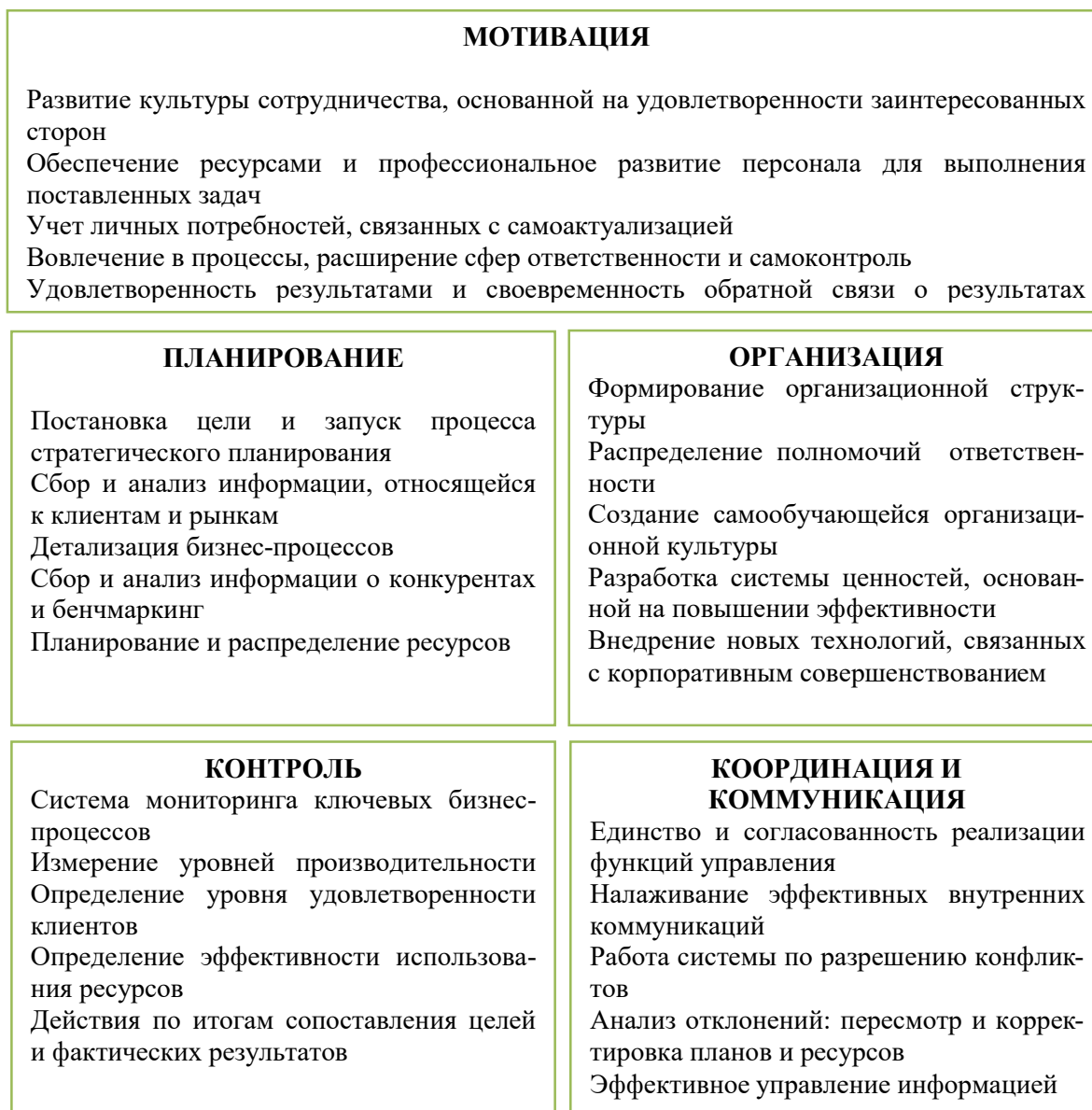


Рисунок 2 – Критерии модели функциональной оценки менеджмента
 Figure 2 – Criteria for the model of functional assessment of management

Респондентам предлагалось оценить сложившуюся на предприятии ситуацию с реализацией функций управления по каждому субкритерию по шкале "0 – деятельность не ведется; 1 – осуществляется непостоянно и непоследовательно; 2 – реализуется, но ситуационно; 3 – осуществляется постоянно и систематически; 4 – осуществляется максимально эффективно и постоянно улучшается".

Общая оценка по пяти критериям (таблица 1) вычислялась по формуле:

$$TE = \sum_{k=1}^5 VC_k, \quad (1)$$

где VC_k – оценка ситуации по k -му критерию, усредненная по 55 респондентам:

$$VC_k = \sum_{j=1}^{55} X_j \sum_{i=1}^5 W_{i,j,k};$$

W_{ij} – шкальная оценка j -го респондента по k -му критерию ($W_{min} = 0$; $W_{max} = 4$); X_j – рейтинговая оценка j -го респондента $\sum_{j=1}^{55} X_j = 1$; $TE_{max} = 100$.

Результаты и обсуждение

В результате обработки ответов респондентов мы получили критериальную оценку организационных и индивидуальных факторов мотивации (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты анализа ценности критериев (VC)

Table 1 – Results of the Criteria Value Analysis (VC)

Критерии MFAM	VC	Rank	α^1
Мотивация (VC_m)	13,10	2	0,7642
Планирование (VC_p)	11,24	5	0,8235
Организация (VC_o)	11,95	3	0,7748
Контроль (VC_k)	11,70	4	0,8123
Координация и коммуникация (VC_{kk})	14,20	1	0,7987
TE	62,19	-	-

Источник: рассчитано авторами

Как видим, $TE = 62,16$ находится в IV диапазоне $(61-80)^2$, что является довольно высокой оценкой системы управления, однако требующей концентрации усилий на проблемных областях.

В нашем случае сферами улучшения должны стать организационные и административные факторы мотивации: используемый механизм планирования; деятельность по организации процессов; система и процедуры контроля. Это факторы, относящиеся к управляющей подсистеме (рисунок 3).

Наивысшее значение (14,2; rank 1) получила оценка критерия "координация и коммуникация". Это означает, что подсистема связи справляется с обеспечением взаимодействия управляющей и управляемой подсистем. Кроме того, действующая система организационной коммуникации в Калининградской ТЭЦ-2 сама по себе выступает довольно сильным мотиватором. На уровне субкритериальной оценки "налаживание эффективных внутренних

¹ Оценка надежности осуществлялась при помощи расчета альфы Кронбаха (α) в SPSSStatistics и позволяет считать данные обследования достоверными, поскольку значения α попали в диапазоны (0,7; 0,8) - достаточное; (0,8; 0,9) - хорошее.

²Рекомендации MFAM для этого диапазона следующие: "В рамках системы менеджмента проводятся постоянные проверки качества. Использование внешнего бенчмаркинга с целью улучшения корпоративных показателей" [29].

коммуникаций" имеет самое высокое ранговое значение (1) и $W_i = 3,5$ (рисунок 5).

Эффективность подсистемы связи подтверждается и результатами оценки мотивации по субкритерию "удовлетворенность результатами и своевременностью обратной связи о результатах работы". Значения его оценки в группе респондентов, где оценки по критерию "координация и коммуникация" выше медианного значения ($VC_{kk} > 14,05$) положительно коррелируют (R Пирсона 0,812).



Рисунок 3 – Функциональный профиль предприятия
Figure 3 – Functional profile of the enterprise

Функция мотивации получила довольно высокую оценку (13,1), вторую по значимости (Rank 2) в рейтинге персонала исследуемого предприятия. Рассмотрим подробнее расчетные значения субкритериев и вклад организационных и индивидуальных факторов в мотивационный профиль (рисунок 4).

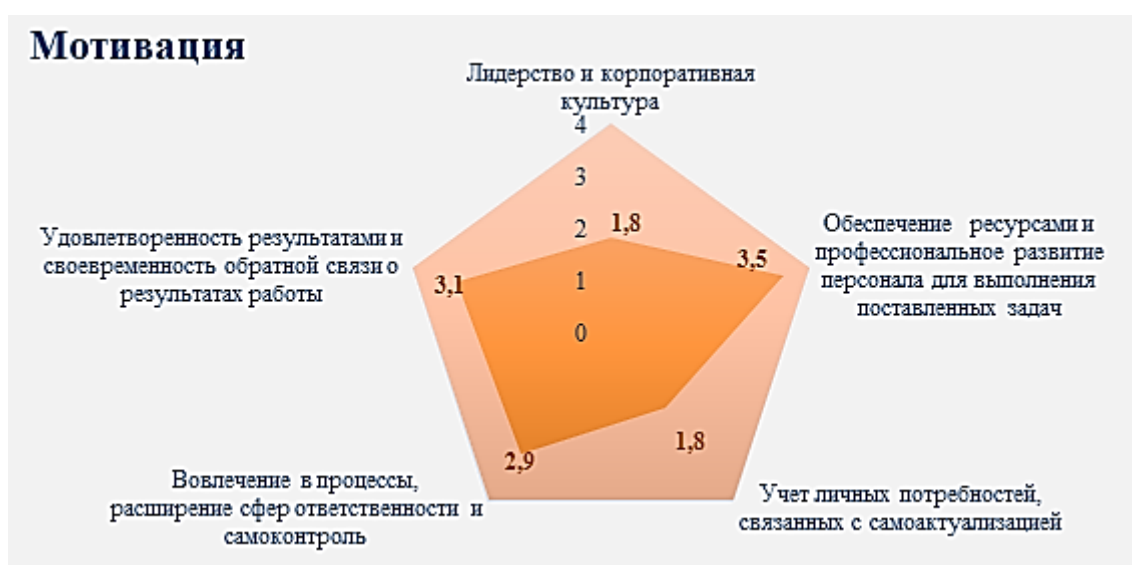


Рисунок 4 – Субкритериальная оценка мотивации
Figure 4 – Subcriteria assessment of motivation

Согласно рисунку 4 на предприятии наиболее эффективно реализуется функционал организационной мотивации, связанный с обеспечением персонала необходимыми ресурсами для выполнения задач и функционирования системы профессионального развития. Петля обратной связи в отношении результативности выполняемых трудовых функций/работ также довольно неплохо функционирует (значение субкритерия "удовлетворенность результатами и своевременностью обратной связи о результатах работы" $W = 3,1$) и имеет высокий рейтинг в мотивационном профиле (Rank 2). Также можно сделать вывод о продуктивной реализации "политики приверженности" на Калининградской ТЭЦ-2, которая воплощается в форме вовлеченности персонала в процессы, процедуры контроля, сочетания индивидуальной и коллективной ответственности (значение субкритерия "вовлечение в процессы, расширение сфер ответственности и самоконтроль" $W = 2,9$).

Требуют улучшения механизмы анализа потребностей персонала (значение субкритерия "учет личных потребностей, связанных с самоактуализацией" $W = 1,8$), поскольку без точной настройки системы стимулирования мотивационная отдача будет диспропорциональна затраченным ресурсам.

Проблемной зоной в системе управления мотивацией Калининградской ТЭЦ-2 является вклад фактора восприятия лидерства и необходимость актуализации норм и ценностей корпоративной культуры (значение субкритерия "лидерство и корпоративная культура" $W = 1,8$). Феномен лидерства играет важную роль в обеспечении качества взаимодействия управляющей и управляемой подсистем. В разных аспектах это подтверждается многочисленными исследованиями [9, 15, 23, 27]. Неспособность учесть влияние организационной культуры факторов приводит к частичному пониманию мотивации сотрудников и может привести к разработке неадекватных решений или стратегий для повышения мотивации.

Проанализируем факторы, относящиеся к управляющей подсистеме и подсистеме связи, которые в научной литературе часто определяют как организационные факторы "organizational factors" [30].

Анализ полученных значений субкритериев выявил функционал, требующий значительных улучшений (рисунок 5):

- сбор и анализ информации о конкурентах и бенчмаркинг (0,5);
- внедрение новых технологий, связанных с корпоративным совершенствованием (0,65);
- измерение и анализ производительности (0,9);
- детализация бизнес-процессов (1,3);
- создание самообучающейся организационной культуры (1,5).



Рисунок 5 – Результаты оценки факторов управляющей подсистемы и подсистемы связи

Figure 5 – Results of the assessment of the factors of the control subsystem and the communication subsystem

Необходимо также обеспечить более результативную деятельность по формированию системы мониторинга ключевых бизнес-процессов (2,1); оценке уровня удовлетворенности клиентов (2,2); обеспечению согласованности функций управления.

Следует отметить, что довольно стабильно работает подсистема связи, которая включает функционал координации и коммуникации. В этой подсистеме не обнаружено "провальных" функций. При высоком уровне эффективности внутренних коммуникаций (3,5) она может считаться надежным элементом системы управления мотивацией.

По результатам анализа системы управления мотивацией по классической модели "открытой системы с управлением" и использованию инструментария МГАМ-анализа удалось установить, что, несмотря на хороший уровень реализации функции мотивации в Калининградской ТЭЦ-2, требуют дополнительной оценки и принятия решений проблемы реализации лидерства, актуализации корпоративной культуры. Необходима отладка механизма учета личных потребностей при реализации программ стимулирования.

С целью формирования системы управления мотивацией, ориентированной на показатели результативности, необходимо реализовать программу информирования персонала, особенно рядовых работников, о содержании и целевых параметрах основных бизнес-процессов, а также наладить процедуры измерения и оценки производительности всех категорий работников.

Выводы

Обзор исследовательской практики в области управления мотивацией показал, что организационные факторы, такие как стиль руководства, культура компании и рабочая среда, могут оказывать большее влияние на мотивацию сотрудников, чем индивидуальные факторы. Значение организационных факторов нельзя игнорировать или преуменьшать.

Недостаточное внимание к воздействию таких факторов, как стиль руководства, организационная культура и рабочая среда, приводит к частичному пониманию мотивации персонала и может привести к разработке неэффективных мотивационных стратегий.

Чтобы преодолеть эти ограничения, предложен системный подход к анализу управления мотивацией с позиций классической схемы функционирования "системы управления". Такой подход позволит учитывать, как индивидуальные, так и организационные факторы, чтобы обеспечить лучшее понимание мотивации сотрудников и сформировать результативную систему управления. Кроме того, декомпозиция факторов на основе выделения существенных элементов трех подсистем системы управления позволяет оценивать и настраивать их работу как в отдельности, так и комплексно с учетом взаимовлияния и результирующих параметров.

Предложенный методический подход требует периодического обследования персонала предприятий, но вместе с тем довольно прост в анализе и обобщении и весьма информативен.

В контексте будущей перспективы исследований управления мотивацией необходимо дополнить представленный системный подход анализом динамической сложности мотивации с использованием личностно-ориентированных подходов. Исследование мотивационного потока, например, с использованием метода выборки переживаний "Experience Sampling Method", позволит проверить достоверность оценок, полученных в рамках представленного в статье методического подхода, и проанализировать эмерджентный эффект мотивации.

Список источников

1. Валитова Е. М., Меньшикова М. А. Мотивация персонала как функция управления в оценочном бизнесе // Экономика и предпринимательство. 2019. № 12(113). С. 688-692.
2. Tiwari R. The Relationship Between Job Satisfaction and Work Motivation in IT Industry / R. Tiwari, V. Gupta, M. Razeen [et al.] // International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. 2023;11:2394-2402.
3. Hutabarat L. The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance / L. Hutabarat, N. Sihombing, S. Herlambang [et al.] // International Journal of Finance, Economics and Business. 2023;2:84-92.
4. Bratha W., Sawitri N., Faeni D. Motivation Mediate the Effect of Education, Work Experience, Intellectual Intelligence, and Discipline on Employee Performance // Journal of Accounting and Finance Management. 2023;4:53-62.
5. Гончаров В. С., Иванов С. Ю. Трудовая мотивация работников как фактор социально-экономического развития и организационной стабильности // Труд и социальные отношения. 2017. Т. 28, № 6. С. 12-24.
6. Bong M., Johnmarshall R., Sung-il K. (eds). Motivation Science: Controversies and Insights. – New York, 2023.
7. Кохно П., Кохно А. Мотивация промышленного персонала // Общество и экономика. 2022. № 1. С. 16-32.
8. Sun P., Zuo X. The Missing Piece: Incorporating Organizational Factors in Employee Motivation // Research. 2023;25:24-33.
9. Efe A. Administrative Motivation Participative Decision Making and Academic Staff Management as Correlates of Productivity of Tertiary Institutions // Lecturers in Delta State. Nigeria. 2023;22:120-128.
10. Jr Hanggara, Sukmawati A., Affandi J. The Influence of Human Resources Management, Total Quality Management, and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Area Bogor // International Journal of Research and Review. 2022;9:159-172.
11. Raharja I. The Influence of Human Resource Management Certification and Work Motivation on The Performance of Human Resource Managers In Indonesia // Paradigma. 2023;20:19-28.

12. Santoso A., Moeins A., Sunaryo W. The Effect of Work Motivation and Knowledge Management On Increasing Innovativeness // International Journal of Educational Research & Social Sciences. 2022;3:1099-1105.
13. Nor M., Eliyana A., Sridadi A. Systematic Literature Review: The Importance Of Work Motivation To Employee Performance // Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo. 2023;16:34-48.
14. Kryvoruchko O., Kovalova O. Formation of The Motivation Mechanism in The Corporate Management System // Economics of the transport complex. 2022;5.
15. Xuefeng Q. The Effect of Leadership Style on Employee Motivation: A Case Study of Manufacturing Companies // Journal of Management and Administration Provision. 2023;3:12-16.
16. Zumrah A., Ali K., Mokhtar A. The Effect of Human Resource Management Practices on Motivation to Transfer: Evidence from the Malaysian Public Sector // International Journal of Business and Society. 2022;23.
17. Qin X. Pathway, Motivation and Control: Alienation and Correction in Civil Servant Assessment: Experience in Chinese Civil Service Management // Journal of Innovation and Development. 2023;2:5-10.
18. Tashtoush R. The Relative contribution of Professional Motivation and Self-Management // Journal of Educational and Psychological Sciences. 2023;6(48): 95-112.
19. Subagya S., Maharani A., Hidayah Z. Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance // Jurnal Manajemen. 2023;14:87.
20. Reinhard P. Anxiety and motivation in achievement settings: towards a systems-theoretical approach // International Journal of Educational Research. 1988; Vol. 12, Issue 3:307-323.
21. Galli B. Effective Motivation Theories and Strategies for Project Management Environments // International Journal of Applied Logistics. 2022;12:1-18.
22. Salvador-Gómez A., Llusar J., Beltrán-Martín I. A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: an empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework // The International Journal of Human Resource Management. 2023;1-39.
23. Yusup A., Maulani I. The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation // Devotion Journal of Research and Community Service. 2023;4:798-802.
24. Атрохин И. С., Лаптев Л. Г., Черникова Я. В. Социально-психологическая архитектура развития мотивации научных сотрудников инновационного промышленного комплекса // Человеческий капитал. 2019. № S12-2(132). С. 457-467.
25. Кокурин А. В. Взаимосвязь ценностно-смысловых установок и мотивации добровольцев-спасателей / А. В. Кокурин, В. И. Екимова,

В. Ю. Доронин, А. С. Ефанов // Человеческий капитал. 2020. № 9(141). С. 283-287.

26. Тищенко Н. А., Лучинкина А. И. Особенности исследования социально-психологической составляющей организационной культуры // Человеческий капитал. 2021. № 8(152). С. 52-60.

27. Deng T., Lai Y., Tang Ch. Does the leader's negative feedback benefit employees' creative process engagement? The mediating effect of impression management motivation // Leadership & Organization Development Journal. 2023; 44.

28. Chileshe N., Watson P., Maslow D., Belokorovin E. The deployment of total quality management (TQM): the russian experience // 21st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2005, SOAS, University of London. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1: 201-214.

29. Маслов Д. В., Челеще Н., Ватсон П. Функциональная модель оценки менеджмента для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ // Экономика и предпринимательство. 2009. № 5(10). С. 25-39.

30. Sun P., Zuo X. The Missing Piece: Incorporating Organizational Factors in Employee Motivation // Research. 2023;25:24-33.

References

1. Valitova E. M. Menshikova M. A. Personnel motivation as a management function in the appraisal business // Economics and entrepreneurship. 2019;12(113): 688-692. (In Russ.).

2. Tiwari R. The Relationship Between Job Satisfaction and Work Motivation in IT Industry / R. Tiwari, V. Gupta, M. Razeen [et all.] // International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. 2023;11:2394-2402.

3. Hutabarat L. The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance / L. Hutabarat, N. Sihombing, S. Herlambang [et all.] // International Journal of Finance, Economics and Business. 2023;2:84-92.

4. Bratha W., Sawitri N., Faeni D. Motivation Mediate the Effect of Education, Work Experience, Intellectual Intelligence, and Discipline on Employee Performance // Journal of Accounting and Finance Management. 2023;4:53-62.

5. Goncharov V. S., Ivanov S. Y. Labor motivation of workers as a factor of socio-economic development and organizational stability Labor and social relations. 2017;28,6:12-24. (In Russ.).

6. Bong M., Johnmarshall R., Sung-il K. (eds). Motivation Science: Controversies and Insights. – New York, 2023.

7. Kokhno, P., Kokhno, A. Motivation of industrial personnel. Society and economy. 2022;1:16-32.

8. Sun P., Zuo X. The Missing Piece: Incorporating Organizational Factors in Employee Motivation // Research. 2023;25:24-33.

9. Efe A. Administrative Motivation Participative Decision Making and Academic Staff Management as Correlates of Productivity of Tertiary Institutions // Lecturers in Delta State. Nigeria. 2023;22:120-128.
10. Jr Hanggara, Sukmawati A., Affandi J. The Influence of Human Resources Management, Total Quality Management, and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Area Bogor // International Journal of Research and Review. 2022;9: 159-172.
11. Raharja I. The Influence of Human Resource Management Certification and Work Motivation on The Performance of Human Resource Managers In Indonesia // Paradigma. 2023;20:19-28.
12. Santoso A., Moeins A., Sunaryo W. The Effect of Work Motivation and Knowledge Management On Increasing Innovativeness // International Journal of Educational Research & Social Sciences. 2022;3:1099-1105.
13. Nor M., Eliyana A., Sridadi A. Systematic Literature Review: The Importance Of Work Motivation To Employee Performance // Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo. 2023;16:34-48.
14. Kryvoruchko O., Kovalova O. Formation of The Motivation Mechanism in The Corporate Management System // Economics of the transport complex. 2022;5. (In Russ.).
15. Xuefeng Q. The Effect of Leadership Style on Employee Motivation: A Case Study of Manufacturing Companies // Journal of Management and Administration Provision. 2023;3:12-16.
16. Zumrah A., Ali K., Mokhtar A. The Effect of Human Resource Management Practices on Motivation to Transfer: Evidence from the Malaysian Public Sector // International Journal of Business and Society. 2022;23.
17. Qin X. Pathway, Motivation and Control: Alienation and Correction in Civil Servant Assessment: Experience in Chinese Civil Service Management // Journal of Innovation and Development. 2023;2: 5-10.
18. Tashtoush R. The Relative contribution of Professional Motivation and Self-Management // Journal of Educational and Psychological Sciences. 2023;6(48): 95-112.
19. Subagya S., Maharani A., Hidayah Z. Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance // Jurnal Manajemen. 2023;14:87.
20. Reinhard P. Anxiety and motivation in achievement settings: towards a systems-theoretical approach // International Journal of Educational Research. 1988; Vol. 12, Issue 3:307-323.
21. Galli B. Effective Motivation Theories and Strategies for Project Management Environments // International Journal of Applied Logistics. 2022;12:1-18.
22. Salvador-Gómez A., Llusar J., Beltrán-Martín I. A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: an empirical

analysis based on the ability-motivation-opportunity framework // The International Journal of Human Resource Management. 2023;1-39.

23. Yusup A., Maulani I. The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation // Devotion Journal of Research and Community Service. 2023;4:798-802.

24. Atrokhin I. S., Laptev L. G., Chernikova Y. V. Socio-psychological architectonics of the development of motivation of researchers of the innovative industrial complex// Human capital. 2019;12-2(132):457-467. (In Russ.).

25. Kokurin A. V., Ekimova V. I., Doronin V. Yu., Efanov A. S. Relationship of value-semantic attitudes and motivation of volunteers-rescuers //Human capital. 2020;9(141):283-287. (In Russ.).

26. Tishchenko N. A., Luchinkina A. I. Features of the study of the socio-psychological component of organizational culture. Human capital. 2021;8(152):52-60. (In Russ.).

27. Deng T., Lai Y., Tang Ch. Does the leader's negative feedback benefit employees' creative process engagement? The mediating effect of impression management motivation // Leadership & Organization Development Journal. 2023; 44.

28. Chileshe N., Watson P., Maslow D., Belokorovin E. The deployment of total quality management (TQM): the russian experience // 21st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2005, SOAS, University of London. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1: 201-214.

29. Maslov D. V., Chelche N., Watson P. Functional model of management assessment to ensure sustainable competitive advantages. Economics and entrepreneurship. 2009;5(10):25-39. (In Russ.).

30. Sun P., Zuo X. The Missing Piece: Incorporating Organizational Factors in Employee Motivation // Research. 2023;25:24-33.

Статья поступила в редакцию 18.05.2023; одобрена после рецензирования 19.05.2023; принята к публикации 24.05.2023.

The article was submitted 18.05.2023; approved after reviewing 19.05.2023; accepted for publication 24.05.2023.