

На правах рукописи

Тюленева Наталья Александровна

**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИ
ОРИЕНТИРОВАННОЙ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика труда

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Томск - 2009

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Томский государственный университет»
на кафедре системного менеджмента и предпринимательства

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Гага Владимир Антонович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Беляев Виктор Иванович

доктор экономических наук, профессор
Мысляева Ирина Николаевна

доктор экономических наук, профессор
Подвербных Ольга Ефимовна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Омский государственный университет имени
Ф.М. Достоевского»


Защита состоится «2» июля 2009 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета
Д 212.267.11 при ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050,
г. Томск, ул. Герцена, 2, корпус 12 ТГУ, ауд. 121.

Отзывы на автореферат присылать по адресу: 643050, г. Томск, пр. Ленина, 36, ТГУ.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ГОУ ВПО «Томский
государственный университет» по адресу: г. Томск, пр. Ленина, 34а.

Автореферат разослан «15 » мая 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Е.В. Нехода

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Исследование тенденций и закономерностей трудовой деятельности на рубеже веков в реальном секторе экономики России позволяет нам констатировать возникновение экономической ситуации, при которой наблюдается падение ключевых показателей эффективности бизнеса, а в сфере социально-трудовых отношений, как отмечают многие исследователи, «кризис трудовой мотивации», «демотивация» персонала, «отрицательная» мотивация. Это указывает на насущную необходимость формирования на основе данных науки и обобщения опыта качественно новой модели трудовой мотивации, предназначенной для решения задач инновационного развития национальной экономики и отвечающей международным стандартам в социально-трудовой сфере. Особую значимость поставленная проблема приобретает на корпоративном уровне управления в контексте анализа взаимосвязей между краткосрочными и долгосрочными эффектами в экономической политике. Разработка стратегии и ее реализация невозможны без создания условий в сфере труда, обеспечивающих более полное раскрытие мотивационного потенциала. В условиях глобальной конкуренции именно стратегия компании, квалификация работников, система их вознаграждения наряду с программным обеспечением, патентами и брендами, выступающими как нематериальные активы, определяют конкурентоспособность компании.

Для работодателя, принимающего управленческие решения в сфере оплаты труда, центральным вопросом становится оптимизация затрат на рабочую силу. Сведения о затратах на рабочую силу являются составной частью информации о рынке труда. По материалам таких обследований анализируются дифференциация отдельных видов затрат внутри отрасли, на межотраслевом уровне, а также для международных сопоставлений. Одновременно они выступают основой мотивации наемного персонала. Уровень и динамика затрат становятся центральным вопросом на переговорах между основными социальными партнерами рынка труда – организациями предпринимателей и трудящихся. Значимость данного аспекта проблемыкратно усиливается в периоды экономических спадов, вызванных сменой формы общественного развития, финансовым кризисом, дисбалансом в структуре экономики и т.д.

Мотивационные аспекты оплаты труда и стимулирующее воздействие ее элементов предполагают постановку ряда вопросов, по которым до сих пор экономической наукой не выработано однозначного толкования. Из каких компонентов должна состоять модель трудовой мотивации? Какова взаимосвязь компонентов и составляющих их элементов? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на трудовую мотивацию в новых условиях хозяйствования? Каковы особенности построения системы вознаграждения персонала – важнейшей компоненты модели трудовой мотивации? Каким должно быть соотношение стимулов к труду, способное восстановить воспроизводственную и мотивационную функции заработной платы, более полно раскрыть мотивационный потенциал работника? Постановка этих вопросов обусловила выбор темы научного исследования.

Степень разработанности проблемы. Общетеоретической основой исследования являются работы А. Смита, Д. Риккардо, Ж.-Б. Сэя, К. Маркса, А. Маршалла, Й. Шумпетера, Ф. Найта, Дж. М. Кейнса, Э. Хансена, М. Фридмена, Дж. Робинсона, Т. Веблена, А. Берля, Г. Минца, Дж. К. Гэлбрейта, Э. Тоффлера, Г. Беккера, О. Уильямсона, Д. Норта, Р. Коуза и др.

Весомый вклад в исследование теории мотивации в социально-трудовых отношениях внесли такие отечественные и зарубежные ученые как Л. И. Абалкин, В.С. Автономов, Б.С. Бурыхин, Ф.С. Веселков, М.И. Воейков, Н.А. Волгин, В.А. Гага, Г.П. Гагаринская, Г.Х. Гендлер, Б.М. Генкин, Н.А. Горелов, М.С. Каз, Е. И. Капустин, Ю.П. Кокин, Т.Д. Макаренко, М.В. Малаховская, В.И. Марцинкевич, В.К. Потемкин, В.Д. Роик, А.А. Сарно, В.А. Шабашев, Л.С. Шаховская, М.Р. Байе, В. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Лютенс, М. Мескон, А. Маслоу, Л. Портер, Б. Ф. Скиннер, Р. Хендерсон и другие.

Обширны отечественные исследования по корпоративному управлению в рамках теории фирмы А. Бузгалина, М. Грачевой, Н. Розановой, Г. Клейнера, В. Кондратьева, А. Радыгина, А. Шаститко и др. Однако в них в большей степени рассматриваются организационные формы управления, группы участников, подходы к определению и моделированию контрактов и т.д.

Вопросы управления персоналом, его аудита и контроллинга представлены в работах С.Н. Апенько, В.И. Беляева, А.В. Бурлаки, С.Б. Гиниевой, А. Я. Кибанова, М.И. Магуры, Ю.Г. Одегова, В.С. Половинко, В.А. Спивака, П.Э. Шлендера, С.В. Шекшни и др.

Исследования ведущих ученых НИИ труда и социального страхования РФ В.В. Куликова, Г.Э. Слезингера, Р.А. Яковлева и др., материалы МОТ («Труд в мире») позволили дать развернутый анализ проблем мотивации, ее тенденций, оценки и стимулов к труду.

Подробное исследование эволюции и дифференциации заработной платы на макроэкономическом уровне представлено в работах В.Е. Гимпельсона, Г.Ю. Дубянской, Р.И. Капелюшникова.

При разработке проблем денежного стимулирования основополагающими были работы авторов В. Бобкова, М.В. Колмагорова, Л. Миляевой, А.В. Моденова, Ю.А. Москалева, Е.И. Мудраковой, И.П. Поварича, Б.Г. Прошкина, В.Д. Ракоти, Д.А. Сафьянова.

Финансовые аспекты оплаты и стимулирования труда исследуются в работах В.В. Белых, Л.А. Востриковой, Д.А. Ендовицкого, Э.И. Крылова, И.Я. Лукасевича, А. Израйлита, Т.Г. Озерниковой, В.А. Селина, П. Старюка, Т.В.Тепловой, А. Филатова и др.

Аналізу взаимосвязей между краткосрочными и долгосрочными эффектами в экономической политике посвящены работы специалистов в области стратегического управления и стратегического анализа: И. Ансоффа, Г.П. Бутко, О.С. Виханского, В.П. Галенко, А.И. Наумова, М.И. Соколовой, М.Р. Байе, Э. Фелпса, Т.Р.В. Davis, J. Humble, D. Rees, V. Schneider.

Применительно к трудовой мотивации данная проблема поставлена российскими учеными в начале 90-х годов XX столетия в работах В.А. Гаги, Е.Г. Новоселовой, Т.И. Мухамбетова, положивших начало исследованию внутрифирменной дальней мотивации;

среди зарубежных ученых вопросы стратегического стимулирования рассматривают L.R. Gomez-Mejia, D.B. Balken, S. Kippes, G. Zulch.

При рассмотрении трудовой мотивации в западном менеджменте использовались работы В. Гончарова, Е.В. Корягиной, А.А. Соболевской, системы материального стимулирования в японских фирмах Т.Н. Матрусовой, Н.В. Кузнецовой.

Для разработки методического инструментария исследования мотивационных процессов в реальном секторе экономики важны подходы и принципы оценки, излагаемые в работах Г. Хофштедта по изучению организационной культуры.

Для сравнительной оценки эффективности бизнеса в системе управленческого учета заметную роль внесли из отечественных авторов – А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, О.П. Осипенкова и др., из зарубежных – А. Апчерч, Ч.Т. Хорнгрен, Р. Энтони, Р. Каплан, Д. Нортон и др.; в системе контроллинга – в числе отечественных авторов следует назвать А.М. Карминского, Н.Г. и С.В. Данилочкиных и др., в числе зарубежных – А. Дайле, Д. Хана, Р. Манна и др.

Вместе с тем, как показал проведенный нами контент-анализ массива научных источников, наименее разработанными и одновременно требующими незамедлительного решения вопросами следует считать: комплексность теоретико-методологического исследования трудовой мотивации на корпоративном уровне как совокупности экономических и социальных проблем; методологические подходы, лежащие в основе принимаемых управленческих решений по вопросам мотивации в контексте анализа взаимосвязей между краткосрочными и долгосрочными эффектами; трудовые стандарты, регламентирующие общие вопросы оценки труда и выплаты вознаграждений, их отражение в финансовой отчетности, несопоставимость с мировой практикой, обобщенной в Международных стандартах финансовой отчетности.

Цель диссертационной работы – развитие теории мотивации в социально-трудовых отношениях с позиций институционального, поуровневого и интегрированного подходов, способствующее решению крупной научной проблемы формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации, направленной на повышение мотивированности наемного персонала и обеспечивающей инновационное развитие бизнеса, национальной экономики в целом.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

1. Раскрыть предпосылки разработки стратегически ориентированной трудовой мотивации, для чего проанализировать существующие теоретико-методологические подходы к определению сущности, определить формы проявления и новое содержание категории «трудовая мотивация».

2. Выявить и оценить факторы, оказывающие наиболее значимое влияние на трудовую мотивацию в современных условиях.

3. Разработать интегрированный подход как методологическую основу интегрального видения трудовой мотивации.

4. Сформулировать принципы и выработать концепцию стратегически ориентированной трудовой мотивации.

5. Конкретизировать концепцию путем построения условной эталонной модели, для чего разработать методы и критерии оценки трудовой мотивации, ориентированной на стратегические цели.

6. Раскрыть содержание процессов формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе интегрированного подхода; разработать соответствующий инструментарий компетентности принятия управленческих решений.

7. Сформировать и раскрыть ресурсное обеспечение стратегически ориентированной трудовой мотивации; разработать методический инструментарий мониторинга трудовой мотивации на основе анализа затрат работодателя на рабочую силу и рейтинговой оценки; установить на основе мониторинга основные тенденции и закономерности развития трудовой мотивации на примере отечественных компаний.

Предмет исследования – совокупность социально-экономических и организационно-экономических отношений, возникающих в процессе формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации.

Объект исследования – трудовая мотивация наемных работников во взаимосвязи текущих и стратегических интересов и целей трудовых коллективов и работодателей, представляющих разные виды и категории бизнеса, организационно-правовую форму и форму собственности. Дополнительно нами изучался опыт ряда ведущих компаний России, стран СНГ и ЕС, других развитых мировых держав.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическую основу диссертационной работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области трудовой мотивации и стратегического управления персоналом, представляющие институциональную научную школу. Методологической основой исследования служит интегральное видение сущностных основ трудовой мотивации как комбинации процессного, системного и сетевого подходов с присущим каждому из них методическим инструментарием, позволяющим достичь адекватного уровня абстракции при построении концептуальной модели. В диссертации использованы общенаучные, эконометрические и эвристические методы исследования. В качестве общенаучных методов – диалектический метод, методы индукции и дедукции, контент-анализ; эконометрических – факторный, корреляционно-регрессионный, кластерный, финансовый анализ; эвристических – метод экспертных оценок, SWOT-анализ. Для визуализации полученных результатов применялись графические методы изображения данных.

Информационной базой исследования явились законодательные и нормативно-правовые акты органов государственной власти в области социально-трудовой сферы, представленные в информационной системе «Консультант Плюс»; методические положения и рекомендации по определению затрат работодателя на рабочую силу, по оплате и стимулированию труда работников предприятий; отраслевые тарифные соглашения; коллективные договоры, корпоративные положения по трудовой мотивации; материалы научных конференций. При проведении исследования во внимание принимались материалы правительственных сайтов и сайтов научно-исследовательских институтов и центров; мониторинги ВЦИОМ и RLMS, материалы Комитета по статистике

стран СНГ, Росстата и Томскстата; сведения, опубликованные в периодической печати, а также представленные в сети Интернет.

Мониторинг трудовой мотивации осуществлялся с помощью неоднократно проводимых эмпирических исследований на примере свыше 500 компаний Сибирского федерального округа. При исследовании взаимосвязи между трудовой мотивацией и эффективностью бизнеса нами использованы материалы самотестирования управленческого персонала и специалистов по данным финансовой отчетности.

Дополнительно изучались материалы Международной организации труда (МОТ), регламенты, касающиеся финансового обеспечения вознаграждения персонала в развитых мировых державах, обобщенные в МСФО 19 «Вознаграждения работникам» и МСФО 26 «Учет и отчетность по программам пенсионного обеспечения», а также материалы зарубежных статистических и эмпирических исследований.

Научная новизна диссертационной работы заключается в развитии теории мотивации в социально-трудовых отношениях и разработке методологических основ формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации, что позволило раскрыть ее новое содержание, закономерности развития и модели трудовой мотивации с учетом состояния институциональной среды.

Новые научные результаты, полученные лично автором в ходе исследования:

1. Уточнено с позиций институционализма и поуровневого подхода определение мотивации как экономического отношения между людьми, участвующими в процессе воспроизводства по поводу реализации мотивационного потенциала. В результате определены формы проявления отношений мотивации – трудовая и предпринимательская, субъекты и объекты мотивации, механизмы их взаимодействия в бизнес-среде. Раскрыто новое содержание трудовой мотивации как обеспечивающей и поддерживающей системы инновационного развития бизнеса. Расширен категорийный аппарат посредством введения в научный оборот понятия «стратегически ориентированная трудовая мотивация».

2. Предложена классификация факторов по трем основаниям: рыночные и нерыночные (административные), объективные и субъективные, внешние и внутренние. Отличительной особенностью предлагаемой классификации от уже существующих является возможность группировки факторов по «зоне их влияния» в зависимости от принадлежности к уровню на государственный, рыночный и корпоративный, что способствует более глубокому пониманию и оценке их воздействия на формирование трудовой мотивации в современных условиях. Доказана возросшая роль внешних факторов – государственного и рыночного, что указывает на необходимость переориентации трудовой мотивации на стратегические цели и разработку соответствующего инструментария.

3. Систематизированы различные теории мотивации, что способствовало разработке интегрированного подхода как методологической основы исследования трудовой мотивации. Интегрированный подход представляет комбинацию процессного (проблемно-ориентированного), системного и сетевого подходов. Интегральное видение трудовой мотивации позволяет исследовать мотивацию в трехмерном пространстве: как процесс, как систему, как сеть и создает возможность моделировать реальные сложные взаимосвязи

среды и компании для принятия качественных управленческих решений в области оплаты труда.

4. Сформулированы принципы и выработана концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе интегрированного подхода, соответствующая второму базовому сценарию развития экономики России. Ее отличие от традиционного взгляда на мотивацию как побуждения к деятельности по достижению целей вообще заключается в переориентации с текущих на достижение стратегических целей.

5. Разработаны методы и критерии оценки трудовой мотивации, ориентированной на стратегические цели. Конкретизация принципов стратегически ориентированной трудовой мотивации позволила разработать типологию моделей и представить конструкцию условной эталонной модели, максимально обеспечивающей покрытие базовых и социальных потребностей, отвечающей современным международным стандартам в социально-трудовой сфере.

6. Раскрыто содержание процессов формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе интегрированного подхода. Разработан соответствующий инструментарий компетентности принятия управленческих решений, включающий оценочные модели и стимулы стратегического, долгосрочного характера. Доказана возможность рассмотрения оценочных моделей трудовой деятельности как идентификации потребности субъектов и объектов мотивации. Сделаны терминологические уточнения, касающиеся понятий «текущий стимул» и «стратегический стимул» как элементов системы вознаграждения персонала. Разработана матрица вознаграждений, описывающая состав и соотношение стимулов к труду.

7. Сформировано и раскрыто ресурсное обеспечение стратегически ориентированной трудовой мотивации, включающее информационное, организационное и финансовое обеспечение. Впервые разработан и апробирован методический инструментарий мониторинга трудовой мотивации на основе анализа затрат работодателя на рабочую силу и рейтинговой оценки. Установлены основные тенденции и закономерности развития трудовой мотивации, заключающиеся в ее очаговом характере в зависимости от отрасли, вида экономической деятельности, размеров компании с учетом численности, ее финансового состояния, формы собственности. На основе кластерного анализа представлены отрасли и виды экономической деятельности, благополучные для трудовой мотивации и приоритетные для инновационного развития бизнеса. Рассчитаны оптимальные соотношения базовых, социальных и налоговых выплат, а также структурных элементов заработной платы, что может служить стандартом для сравнения.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется актуальностью поставленной проблемы и состоит в развитии теории мотивации в социально-трудовых отношениях. Сформулированные в работе положения и выводы способствуют углублению теоретических представлений о трудовой мотивации как экономической категории, раскрывают ее содержание как обеспечивающей и поддерживающей системы развития бизнеса. Корректировка трудовой мотивации за счет

рыночных и нерыночных регуляторов обеспечивает инновационное развитие национальной экономики на долгосрочной основе.

Обоснованность и достоверность результатов работы подтверждается проведенными теоретическими исследованиями, применяемыми моделями и методами, использованием как официальных статистических данных, так и полученных в ходе проведения эмпирических исследований, авторскими расчетами.

Предложенные автором рекомендации по контент-анализу законодательных и нормативных документов, включая корпоративный уровень, идентификации оценочных моделей, проведению мониторинга трудовой мотивации с применением разработанного методического инструментария могут представлять интерес для органов законодательной и исполнительной власти, представителей бизнес-сообщества, руководителей компаний и их структурных подразделений, специалистов по мотивационным системам, профсоюзных организаций.

Апробация результатов исследования. Основные выводы и теоретические положения диссертационного исследования были представлены на научных и научно-практических конференциях международного и всероссийского уровня, в том числе «Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение» (Москва, 2009), «Инновационное развитие и экономический рост» (Москва, 2008), «Инновационные возможности стратегии 2020» (Томск, 2008) и др. (Новосибирск, 2002; Иркутск, 2004, 2008; Астрахань, 2004; Томск, 2006; Воронеж, 2006, 2008; Екатеринбург-Москва, 2006; Тюмень, 2006).

Полученные теоретические и практические результаты используются в учебном процессе при преподавании отдельных разделов курсов «Экономика труда» и «Экономический анализ», спецкурса «Управление затратами» для студентов экономического факультета, слушателей факультетов банковского дела, экономики и финансов Высшей школы бизнеса Томского государственного университета, при подготовке управленческих кадров по Президентской программе, а также в системе подготовки кадров на аттестат профессионального бухгалтера, финансового менеджера, менеджера по управлению затратами, аудитора.

Представленные в диссертации практические рекомендации по формированию и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации реализованы на ряде предприятий г. Томска, используются при проведении аудиторских проверок, что подтверждается справками о внедрении результатов работы.

Отдельные результаты получены соискателем в процессе работы по договору с Городскими электрическими сетями, пилотного проекта «Мотивационная система российского менеджмента» (2002-2004 гг.). Значительная часть теоретических, методологических и методических положений диссертационного исследования разработана автором при участии в выполнении экономическим факультетом Томского государственного университета ЕЗН по теме «Исследование закономерностей накопления и реализации человеческого потенциала во взаимодействии федеральных и региональных социально-экономических систем» в 2001-2005 гг. (УДК 332.1; № госрегистрации 01200114366; регистрационный номер НИР 1.12.01.).

По теме диссертации автором опубликовано 48 научных работ общим объемом свыше 70 п.л., в том числе две монографии, 12 работ в изданиях, рекомендованных ВАК для публикации результатов диссертационных исследований.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и 10 приложений. Библиография включает 680 источников.

Содержание работы:

Список сокращений

Введение

Глава 1. Теоретические основы стратегически ориентированной трудовой мотивации

1.1. Предпосылки разработки стратегически ориентированной трудовой мотивации

1.2. Сущность и содержание трудовой мотивации как обеспечивающей и поддерживающей системы развития бизнеса

1.3. Классификация факторов, влияющих на трудовую мотивацию в современных условиях

Глава 2. Интегрированный подход как методологическая основа стратегически ориентированной трудовой мотивации

2.1. Интегральное видение трудовой мотивации в контексте процессного, системного и сетевого подходов

2.2. Концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации на основе интегрированного подхода

2.3. Методы и критерии оценки трудовой мотивации, ориентированной на стратегические цели

Глава 3. Формирование стратегически ориентированной трудовой мотивации на основе интегрированного подхода

3.1. Моделирование как основа решения проблемы разработки стратегически ориентированной трудовой мотивации

3.2. Эволюция оценочных моделей трудовой деятельности

3.3. Современный инструментарий вознаграждения персонала: виды и механизмы реализации

Глава 4. Ресурсное обеспечение стратегически ориентированной трудовой мотивации

4.1. Информационное, организационное, финансовое обеспечение стратегически ориентированной трудовой мотивации

4.2. Основные тенденции и закономерности развития трудовой мотивации на основе мониторинга

4.3. Оценка возможности применения стратегически ориентированной трудовой мотивации в практике отечественных компаний

Заключение

Литература

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Мотивация как форма реализации мотивационного потенциала. Содержание трудовой мотивации как обеспечивающей и поддерживающей системы развития бизнеса.

Представленный в диссертационном исследовании обзор экономических теорий свидетельствует: появление новых аналитических возможностей в изучении мотивационных процессов в начале нового тысячелетия связано, во-первых, с применением, концептуального и понятийного аппарата институционализма, во-вторых, поуровневого подхода, в соответствии с которым в работе предлагается выделение макро-, мезо- и микроуровня исследования трудовой мотивации.

Разрабатываемая в работе концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации базируется на предыдущих исследованиях российских и зарубежных ученых, включая концепции воспроизводственного процесса, человеческих ресурсов, человекоориентированную модель социально-экономического развития общества и опирается на разработанный в них логико-системный понятийный аппарат.

Качественное изменение роли человека в экономике, связанное с развитием производительных сил, обусловило повышенный интерес к проблемам человеческого капитала и воспроизводства человеческого потенциала.

Мы придерживаемся той точки зрения, что понятие человеческого капитала является узким и утилитарным для характеристики творческого потенциала общества в условиях динамичных качественных сдвигов в современной экономике

Человеческие качества, рассматриваемые не только как рабочая сила, но, прежде всего, мотивационный потенциал, указывают на необходимость рассмотрения личностных качеств человека, которые не могут быть отчуждаемыми в процессе труда. Появление термина «потенциал» в исследованиях отечественных и зарубежных ученых мы связываем, прежде всего, с появлением стратегического анализа (первопричиной является развитие стратегического менеджмента и принятие стратегических решений), главной задачей которого является оценки потенциала имеющихся ресурсов, включая человеческий ресурс, вызванного условиями глобальной конкуренции, о чем свидетельствует опыт транснациональных компаний. Современные экономические теории, сводящие проблему эксплуатации к социальному взаимодействию (конкуренции, социальному партнерству) двух видов капитала (человеческий и финансовый) вступают в противоречие с современной марксистской трактовкой, согласно которой, основным конфликтом современного мира по-прежнему остается противоречие между трудом и капиталом. Особенностью современной системы экономических отношений следует рассматривать всестороннее подчинение капиталу не просто рабочей силы, а человека как носителя рабочей силы, личности, обладающей творческим потенциалом.

Развивая эти положения, представляется правомерным и своевременным применительно к развитию теории мотивации введение в оборот категории «мотивационный потенциал».

Мотивационный потенциал как энергетическая характеристика личного фактора представляет собой совокупность имеющихся возможностей, которыми обладает индивид, используя которые под воздействием собственных личных установок и мотивационных управленческих воздействий можно получить определенный результат через развитие исполнительских и творческих способностей индивида. В кратком изложении мотивационный потенциал – это совокупность ресурсов, возможностей, обеспечивающих инновационное развитие бизнеса, его конкурентные преимущества.

Одной из задач мотивационной политики является нахождение инструментов – мотивационных управленческих воздействий, которые бы способствовали раскрытию имеющегося мотивационного потенциала и способствовали его реализации.

Для компании в целом мотивационный потенциал можно представить как синергетический эффект от мотивационных потенциалов отдельно взятых работников.

Сказанное выше позволяет предположить, что для увеличения мотивационного потенциала, необходимо активизировать творческие способности индивида. Этого можно достичь посредством управленческих воздействий на двух уровнях: на стадии формирования потребностей (целевое соответствие) и на стадии их реализации (разработка оценочных моделей, осуществление контроля за выполнением целевых показателей, вознаграждение персонала). Формы реализации мотивационного потенциала определяются либо правом на труд через механизм экономического принуждения, либо правом и обязанностью трудиться посредством внеэкономического принуждения. Автор полагает, что с учетом механизма принуждения к труду (экономического или внеэкономического) существует две формы реализации мотивационного потенциала (Рисунок 1).

Ретроспективный обзор теоретических подходов, представленных в таблице 1, позволяет выделить несколько закономерностей в развитии трудовой мотивации. Первая. Диалектическое развитие теорий мотивации находится в тесной взаимосвязи с развитием теории управления, что подтверждает правомерность рассмотрения мотивации как функции менеджмента. Вторая. Наблюдается усложнение моделей трудовой мотивации, причем важное значение отводится изучению внутренних побуждений работника. Акцент переносится с базовых (физиологических) потребностей на социальные (статус, самореализация, самоутверждение). Третья. Все большее внимание уделяется согласованию или «сбалансированности» интересов, множество которых существенно расширилось ввиду все возрастающего числа субъектов и их коалиций. Наконец, четвертая. Начиная с 80-х годов XX столетия наблюдается тенденция необходимости увязки модели трудовой мотивации со стратегией компании.

Мотивация как экономическая категория выражает экономические отношения между людьми, участвующими в реальном процессе воспроизводства по поводу реализации мотивационного потенциала. Отношения мотивации характеризуются сложным переплетением множества противоречивых интересов. Противоречия могут разрешаться путем создания условий сбалансированности по всей мотивационной цепочке: целевого соответствия интересов основных субъектов рынка труда на основе договорного процесса, оценочных моделей, стимулов к труду.

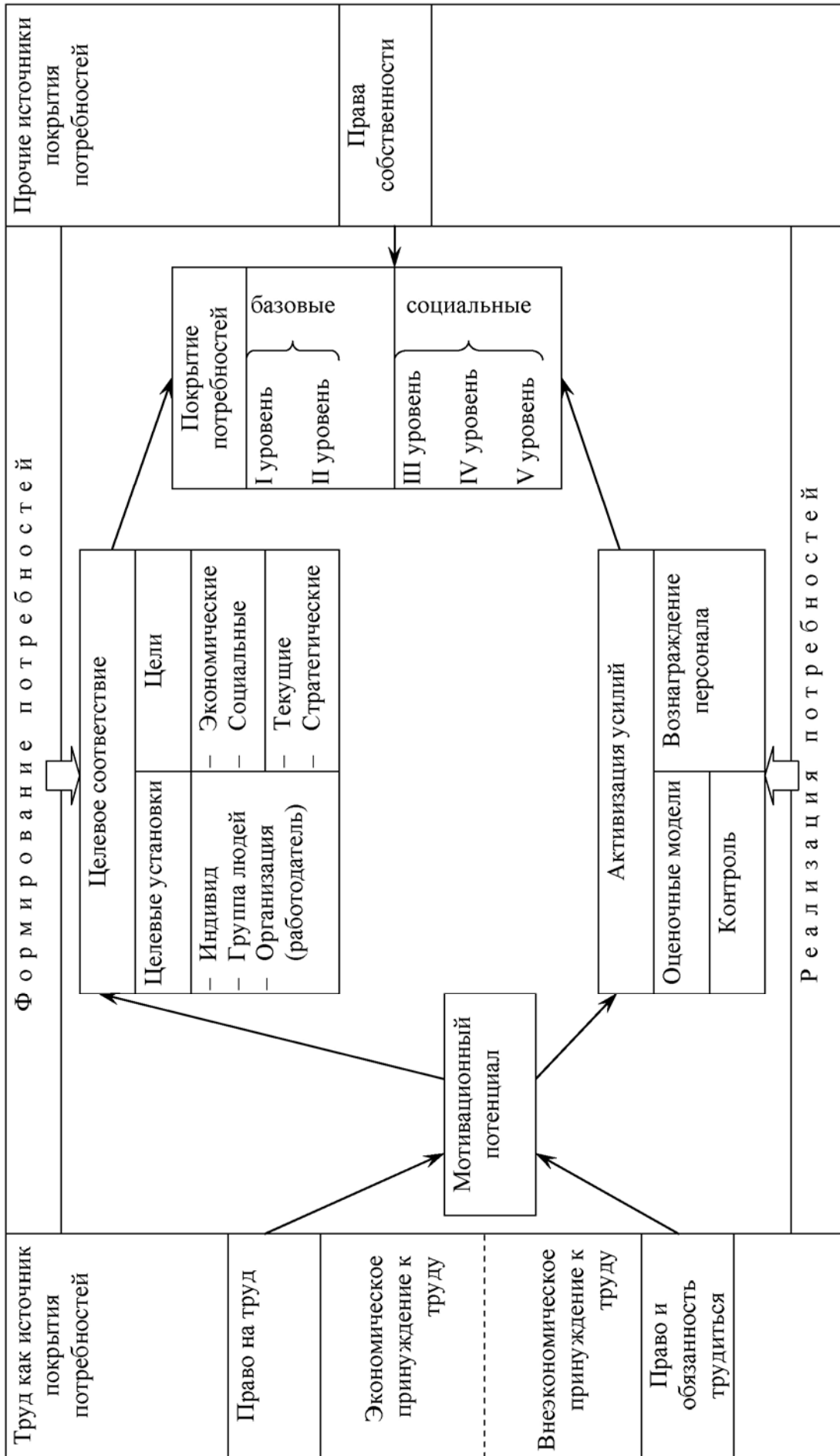


Рисунок 1 - Формы реализации мотивационного потенциала

Таблица 1 - Эволюция теорий мотивации и их связь с теориями управления

Теории управления	Авторы	Период времени	Теории мотивации	Авторы
1. Школа научного управления	Тейлор, Ф. и Л. Гилберты	1890–1920	Традиционный подход. Трудовой процесс рассматривается с чисто физиологической точки зрения. Главное – удовлетворение физиологических потребностей	Тейлор
2. Классическая (административная) школа управления	А. Файоль, Л. Урвик и др.	1920–1950	Теория человеческого фактора (человеческих ресурсов). Стимулирование рассматривается как функция управления	Файоль
3. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа)	М. Паркер, Ф. и Э. Мэйо	1930–1950	Следует обращать внимание, о чем работник думает и что чувствует (идея о «сердце» рабочих). Начало мотивирования трудовой деятельности работников	Мэйо
			Теории «Х» и «Y»	Мак Грегор
4. Школа системно-структурного комплекса	Л. фон Бергаланфи, М. Месарович и др.	1930–1980	Окружающая среда и работники рассматриваются с позиций системного подхода как единая система	-
			Теория иерархии потребностей	Маслоу
			Теория двух факторов (мотивации и ожидания)	Герцберг
5. Школа стратегического менеджмента	И. Ансофф и др.	1980 по настоящее время	Теория «Z»: доверие, такт, близость между работниками	У. Оучи
			Теория (тандем) «мысль и обновление» («thinkovation» = think «end innovation»). Акцент делается на развитие умственных способностей человека	-
			Теория моделей жизни провозглашает важность свободного времени для самореализации работника	Т. Хойруп, К.М. Хансен
			Целевая теория мотивации	Э. Локк

В работе представлены элементы мотивации как экономической категории: субъекты и объекты мотивации, взаимодействующие как сбалансированная система с помощью рыночных и нерыночных механизмов и инструментов в бизнес-среде, выступая источником самодвижения и развития бизнеса, обуславливая развитие каждого элемента и разрешая при этом противоречия между ними (Рисунок 2).

Определены две основные формы проявления отношений мотивации с учетом того, кто является субъектом, то есть носителем интересов: наемный персонал или работодатель, представляющий интересы собственника, соответственно трудовая мотивация и предпринимательская. Развивая подход к группировке субъектов



Рисунок 2 - Отношения мотивации в структуре экономических отношений и формы ее проявления

рынка труда по признаку участия в бизнесе, получивший распространение в странах с развитой рыночной экономикой, всех субъектов мотивации можно объединить в три группы: 1) непосредственно занимающиеся бизнесом в данной компании; 2) находящиеся

за пределами компании (предприятия), но имеющие прямую финансовую заинтересованность в бизнесе; 3) имеющие косвенную финансовую и социальную заинтересованность в бизнесе.

Особенностью протекания мотивационных процессов в ходе трансформации социально-трудовых отношений в России является формирование конкурентной предпринимательской среды или «бизнес-среды».

Принимая во внимание разрозненные определения в литературе категорий «бизнес» и «среда», в работе представлено понимание категории «бизнес-среда». Бизнес-среда – это, с одной стороны, совокупность условий, в которых протекают бизнес-процессы, включая мотивационные процессы, как продукт трудовой деятельности, с другой стороны, это совокупность людей, связанных общностью этих условий. Результаты проведенного нами транзакционного анализа схематично можно представить как общий контекст анализа трудовой мотивации в современных условиях (Рисунок 3).



Рисунок 3 - Общий контекст анализа трудовой мотивации в современных условиях

Мы разделяем точку зрения тех авторов, в определении которых мотивация рассматривается как совокупное влияние двух переменных: «целевое соответствие» и «активизация усилий». Очевидно, мотивацию (M) можно представить как функцию двух переменных, а именно: $M = Z \times U$, где Z – целевое соответствие, U – активизация усилий.

Из этого следует, что мотивационная управленческая деятельность по усилению мотивированности персонала должна вестись одновременно по двум направлениям. С одной стороны, это деятельность по формированию потребностей, их структуры, направленная на достижение целевого соответствия, согласованности, сбалансированности интересов каждого из субъектов социально-трудовых отношений в системе «работник – работодатель», с другой стороны, это деятельность по реализации потребностей этих субъектов путем активизация усилий каждого отдельно взятого работника посредством

специальных инструментов, приводящей к синергетическому эффекту в результате их взаимодействия, контакта, обеспечивающего повышенную энергию. Таким образом, сбалансированность целей, что отражается в оценочных моделях, и оптимизация стимулов к труду, что находит выражение в системе вознаграждения персонала как неотъемлемом элементе стратегически ориентированной трудовой мотивации, в конечном итоге, позволяют работодателю проводить активную инновационную политику.

2. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию. В работе предложена классификация факторов, влияющих на формирование трудовой мотивации в новых условиях хозяйствования. Факторы сгруппированы на рыночные и нерыночные, внешние и внутренние, объективные и субъективные (Рисунок 4). С применением метода агрегирования факторы объединены по «зоне их влияния» в зависимости от уровня в три группы: государственный, рыночный и корпоративный. Обоснована необходимость переориентации трудовой мотивации на стратегические цели и разработку соответствующего инструментария, что вызвано возросшей ролью внешних факторов – государственного и корпоративного.



Рисунок 4 - Факторы, влияющие на формирование трудовой мотивации на корпоративном уровне

Проведенный анализ показывает, что сами факторы тесно взаимосвязаны между собой. Вектор, диапазон, а также степень влияния отдельных факторов может со временем меняться. Предлагаемая классификация позволяет лучше понять воздействие факторов на формирование трудовой мотивации, оценить их с точки зрения регулирования и саморегулирования бизнеса, осуществлять целенаправленные мотивационные

управленческие воздействия. В числе наиболее значимых внутренних факторов в новых условиях хозяйствования следует назвать вид бизнеса, категорию бизнеса с учетом численности работников компании, сложность бизнес-процессов, определяющих уровень требуемых знаний и профессиональных навыков рабочей силы, финансовые возможности предприятия, организационно-правовую форму и форму собственности и др.

3. Интегрированный подход как методологическая основа интегрального видения трудовой мотивации. Изучение публикаций отечественных ученых позволяет нам утверждать: до настоящего времени методология мотивационного исследования должным образом не систематизирована. В работе предпринята попытка восполнить этот пробел, для чего проанализированы существующие подходы к исследованию трудовой мотивации. XX век охарактеризовался возросшим интересом исследователей к проблематике трудовой мотивации работников, что проявилось в разработке множества теорий мотивации, традиционно подразделяемых на две группы: содержательные (или структурные) и процессуальные. Сравнительная оценка подходов и научных школ позволяет предложить интегрированный подход как авторскую концепцию методологии разработки стратегически ориентированной трудовой мотивации.

Суть данной методологии составляет интегральное видение исследования трудовой мотивации. Все многообразие встречающихся в научной литературе теорий можно объединить на основе разработанной методологии в три группы: 1) методология, основанная на процессном подходе – предполагает выделение этапов в мотивационном процессе; 2) методология, основанная на системном подходе – предполагает рассмотрение мотивации как системы во взаимосвязи ее с факторами внешней и внутренней среды; 3) методология, основанная на сетевом подходе – предполагает рассмотрение трудовой мотивации в виде сети коммуникаций возможно находящихся на далеком друг от друга расстоянии работников, но взаимодействующих между собой синхронно, согласованно, оперативно в достижении общих целей. Интегрированный подход как интегральное видение исследования трудовой мотивации позволяет, на наш взгляд, более адекватно моделировать реальные взаимосвязи среды и компании, обоснованно подходить к формированию модели трудовой мотивации, отражающей конкретную экономическую ситуацию. Тем самым, существующие ранние теории логично вписываются в данную схему. Например, содержательные как основанные на системном подходе; процессуальные – на процессном подходе, а развитие виртуальных предприятий в начале нового тысячелетия способствует зарождению теорий мотивации, основанных на сетевом подходе, которые мы рассматриваем как развитие системного подхода в условиях глобализации экономики и формирования транснациональных компаний. Итак, рассмотрение категории «трудовая мотивация» с применением интегрированного подхода позволяет рассматривать мотивацию в трехмерном пространстве: как процесс, как систему и как сеть (Рисунок 5).

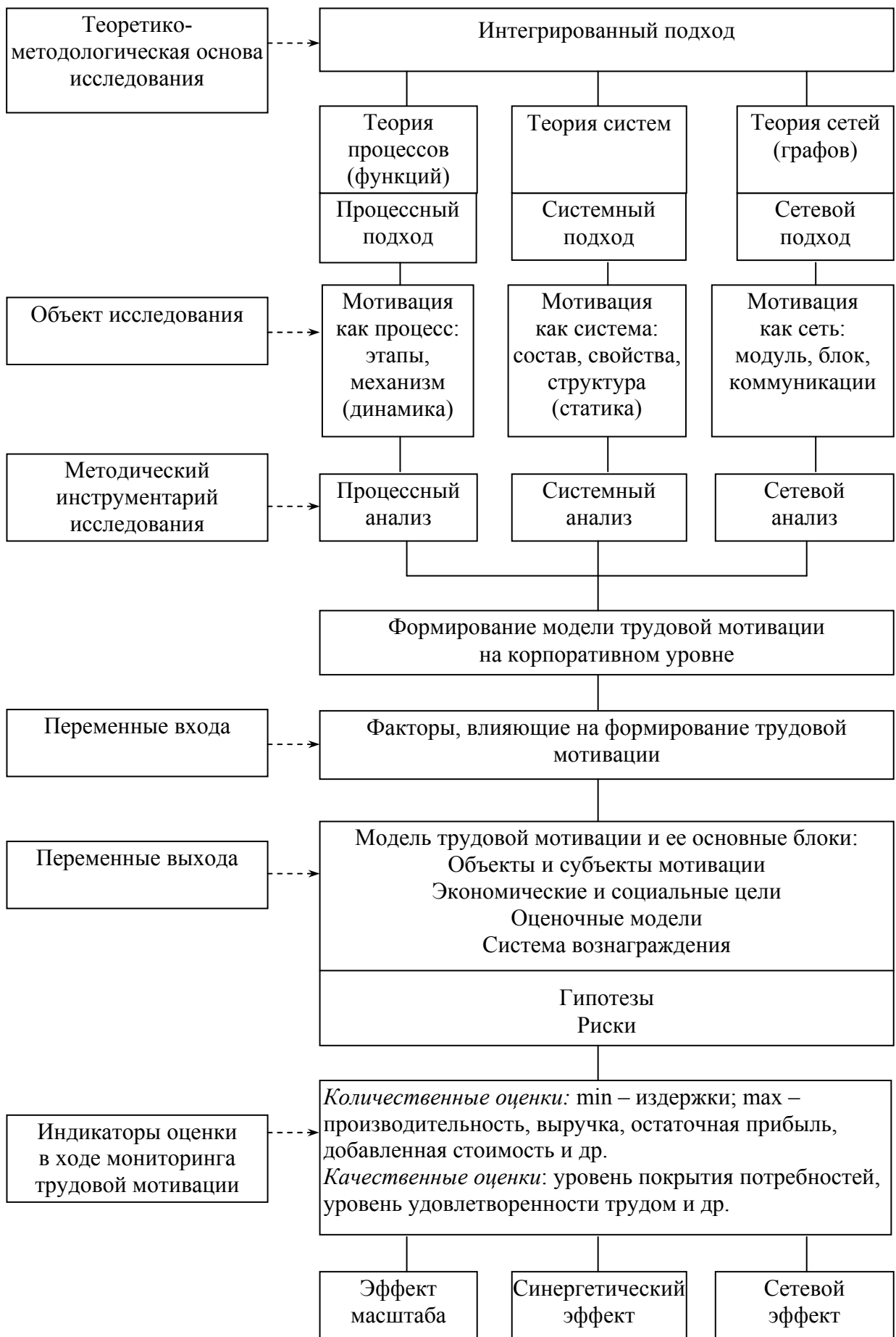


Рисунок 5 - Интегрированный подход как методологическая основа стратегически ориентированной трудовой мотивации

Мотивация как экономический процесс:

- представляет создание новых товаров (работ, услуг), обладающих ценностью для потребителя;
- осуществляется на основе комбинирования факторов производства, эффективного использования имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей;
- включает ряд этапов от творческой идеи до получения конкретного результата, обеспечивающего покрытие потребностей (с одной стороны, это материалистический результат, приносящий прибыль (стоимостной подход), с другой – социальный результат, приносящий удовлетворение от решения творческой задачи, приносящей повышение душевного комфорта и улучшение качества жизни (ценностный подход).

Мотивация как система:

- отражает совокупность социально-экономических и организационно-экономических отношений, связанных с воспроизводством мотивационного потенциала;
- отражает систему отношений, возникающих между субъектами и объектами мотивации, одновременно выступающими основными участниками бизнес-среды по поводу создания условий, обеспечивающих реализацию мотивационного потенциала.

Мотивация как сеть:

- характеризует разделение и кооперацию труда, субъектов и объектов мотивации в условиях информационного общества, когда доминирующими становятся сетевые структуры (например, вступление в международные сети – финансовые, информационные и т.д., что характерно для современных транснациональных компаний);
- предполагает создание сетей, в том числе, виртуальных предприятий, для которых характерны независимость и юридическая самостоятельность хозяйствующих субъектов, наличие определенных прав и свобод;
- предусматривает ответственность за принимаемые решения, их последствия и связанный с этим риск;
- ориентирует на достижение сетевого эффекта.

При сетевом подходе соискатель рассматривает мотивацию как минимум двух индивидов, или группы людей, работающих в сети, то есть объединенных принципиально иной структурой управления, обусловленной новой формой кооперации труда, присущей современному уровню развития производительных сил, что, в свою очередь, вызывает необходимость изучения структуры потребностей работающих в сети, их предпочтений. В свою очередь, рассмотрение мотивации в контексте сетевого подхода предполагает разработку специфических целей, оценочных моделей и стимулов к труду. Таким образом, можно заключить, что посредством сети создаются специфические условия, характеризующиеся возникновением особого контакта, обеспечивающего более полное раскрытие мотивационного потенциала членов сети.

Каждый из описанных подходов имеет свое право на существование, свои концептуальные основы, свой инструментарий применительно к изучению трудовой мотивации. Они не противоречат, а наоборот, взаимодополняют друг друга. Новый положительный эффект предлагаемого подхода состоит в возможности в теоретическом и

методологическом плане существенно расширить наши представления о трудовой мотивации, в прикладном – в принятии управленческих решений на качественно новом уровне.

4. Принципы и концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации.

В основу предлагаемой концепции трудовой мотивации положены следующие принципы: экономичность, социальная ответственность, сбалансированность, транспарентность, оптимальность, синхронность, гибкость, системность, комплексность, гласность.

Исходя из общего понимания мотивации как системы, включающей объекты и субъекты мотивации, цели, оценочные модели и вознаграждение персонала, концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации предполагает, что каждому из элементов этой системы присуща стратегическая ориентация. Таким образом, стратегически ориентированная трудовая мотивация (СОТМ) – это концепция развития мотивационного потенциала, описывающая задачи и цели развития отдельно взятого индивида, трудового коллектива в соответствии со стратегией развития компании, отличие которой заключается в ее базировании на использовании тенденций эволюционирования компании во внешней среде как основы для создания предпосылок ее стабильного функционирования за счет адаптивного развития. Мотивационный потенциал в данном случае рассматривается как активация всего инструментария мотивационного комплекса на двух его уровнях: первый – внутренний (внутренняя мотивация) включающий инструментарий, обеспечивающий формирование структуры потребностей как отдельно взятого индивида, так и трудового коллектива в целом; второй – внешний (внешняя мотивация или вознаграждения) – использование инструментария, обеспечивающего реализацию и покрытие этих потребностей за счет внешних стимулов воздействия.

Принципиальное отличие новой концепции от существующей в настоящее время, традиционной, заключается в том, что она ориентирует на стратегическое развитие компании. Другими отличительными признаками являются: во-первых, согласованность и взаимоувязка целей работодателей и наемных работников; во-вторых, приоритет долгосрочных целей над текущими; в-третьих, введение в оценочные модели стратегических показателей; в-четвертых, наличие в вознаграждениях наряду с текущими стратегическими стимулов; наконец, в-пятых, основными источниками покрытия потребностей в СОТМ выступают: ФОТ, относимый на себестоимость; чистый доход (прибыль); средства пенсионных фондов, фондов медицинского страхования и социального обеспечения, формируемые за счет средств компании. Разрабатываемая в работе концепция позволяет оперативно и гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды; обеспечивает заинтересованность в инновациях, следовательно, ее можно рассматривать как один из факторов инновационного развития; обеспечивает решение проблемы мониторинга трудовой мотивации; способствует снижению социальных рисков в трудовом коллективе. Таким образом, новая концепция трудовой мотивации обеспечивает более полную реализацию мотивационного потенциала как отдельного индивида, так и компании в целом, что усиливает ее конкурентные преимущества. С учетом изложенного выше, в таблице 2 представлены отличительные признаки двух концепций.

Таблица 2 - Сопоставление признаков стратегически ориентированной и традиционной концепций

Признаки	Трудовая мотивации текущей деятельности (ТМТД)	Стратегически ориентированная трудовая мотивации (СОТМ)
Целевая ориентация	Краткосрочно получаемая прибыль	Приращение стоимости капитала
Оценочные модели	ROA, ROE, ROI	NPV, EVA
Стимулы	Текущие стимулы	Стратегические стимулы
Ограничения	Базируется на данных финансовой отчетности, связанных с прошедшим периодом деятельности предприятия Наличие определенных погрешностей в оценке доли прибыли, причитающейся отдельным работникам по результатам их труда	Сложности с операционализацией стратегических целей Сложности с контролем и оценкой достижений предприятия Трудности измерения количества и качества труда работников
Преимущества	Сравнительная простота в постановке целей Возможность оперативного контроля и оценки результатов деятельности компании, ее структурных подразделений Отработанная система оценки результативности персонала	Базируется на прогнозных оценках наряду с оценками прошедшего периода Проведение активной инновационной политики Поощрение готовности к риску персонала Более полная реализация мотивационного потенциала

Первостепенной задачей менеджмента компании при формировании стратегически ориентированной трудовой мотивации является выбор соответствующего инструментария и технологий, обеспечивающих усиление мотивированности персонала, повышение производительности труда и эффективности бизнеса.

5. Методы и критерии оценки трудовой мотивации, ориентированной на стратегические цели. Конкретизация концепции путем построения условной эталонной модели.

Обоснована необходимость применения в исследованиях трудовой мотивации совокупности методов, позволяющих проводить комплексный поэтапный экономический анализ. Основное внимание обращено на методы, позволяющие осуществлять мотивационную диагностику и получать прогностическую оценку развития мотивационных процессов.

До недавнего времени оценка уровня трудовой мотивации рассматривалась либо на основе субъективной оценки «удовлетворен/неудовлетворен» существующим уровнем заработной платы, либо посредством оценки качества жизни, либо оценкой сложившейся организационной культуры на предприятии. Таким образом, делалась попытка оценки отдельных элементов трудовой мотивации, что не позволяло получить комплексную объективную оценку трудовой мотивации.

Впервые применительно к трудовой мотивации доказана возможность применения контент-анализа, метода рейтинговой оценки, SWOT-анализа, что дает возможность оценить трудовую мотивацию для уточнения роли отдельных факторов, влияющих на нее. Предложен обобщающий критерий измерения потребностей и их покрытия, выраженный

пятикомпонентным показателем $S_{(\Phi)}$. В работе раскрыто содержание нормативно-ресурсного подхода применительно к трудовой мотивации. В формализованном виде сказанное выше можно представить следующим образом: $Kno = СИ - СП$, где Kno – общий коэффициент покрытия потребностей, $СИ$ – совокупные источники формирования потребностей, $СП$ – совокупные потребности.

Совокупные источники формирования потребностей включают: источники стимулирования на корпоративном уровне, выплачиваемые обязательно (оклады, доплаты и компенсации, надбавки и премии) и дополнительно («компенсационный пакет»), устанавливаемые в соответствии с локальными корпоративными актами; источники стимулирования социальных выплат, как обязательных, выплачиваемых из бюджетов либо внебюджетных фондов различных уровней, установленных федеральным законодательством или законодательством субъектов Российской Федерации.

В свою очередь, совокупные потребности можно определить как сумму базовых и социальных потребностей: $СП = БП + СП$, где $БП$ – базовые потребности, $СП$ – социальные потребности.

Конкретизация концепции стратегически ориентированной трудовой мотивации осуществлена посредством разработки условной эталонной модели, которая может быть описана конструкцией $S_{(\Phi)}=(1,1,1,1,1)$. В матрице «Мотивация – Риск» она расположена на пересечении строки «абсолютная устойчивость» и столбца «условный эталонный уровень» (Рисунок 6).

Типы моделей трудовой мотивации →

	Условный эталонный уровень	Высокий нормальный уровень	Нормальный (пограничный) уровень	Степень риска 1	Степень риска 2	Степень риска 3
Абсолютная устойчивость	$S_{(\Phi)} = (1,1,1,1,1)$					
Нормальная устойчивость		$S_{(\Phi)} = (0,1,1,1,1)$				
Устойчивая			$S_{(\Phi)} = (0,0,1,1,1)$			
Неустойчивая				$S_{(\Phi)} = (0,0,0,1,1)$		
Предкризисная					$S_{(\Phi)} = (0,0,0,0,1)$	
Кризисная						$S_{(\Phi)} = (0,0,0,0,0)$

↓
Характер мотивационной ситуации

Рисунок 6 - Матрица «Мотивация – Риск»

По горизонтали матрицы расположены типы моделей трудовой мотивации по уровню мотивированности персонала с учетом возможных рисков, касающихся социально-трудовой сферы. При этом степень риска представляет собой для работодателя вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него

(например, упущенная выгода из-за приостановки выпуска продукции вследствие забастовки). Для наемного работника – это риск невыплаты заработной платы вследствие ухудшения финансового состояния предприятия, либо систематические задержки с выплатой заработной платы по разным причинам, либо плохие условия труда, либо низкая доля в заработной плате гарантированных выплат, не зависящих от работодателя (менее половины заработной платы, а на ряде предприятий около 45%, хотя она должна составлять не менее 55-65%), либо недостаточное финансирование со стороны работодателя медицинского обслуживания и т.д. По вертикали представлены возможные типы мотивационной ситуации, отражающие наличие соответствующих источников выплат. На пересечении столбцов и строк мы получим обобщающий пятикомпонентный (либо трехкомпонентный в упрощенном виде) показатель $S_{(Ф)}$. Его величина является основанием для присвоения рейтинга мотивации. По аналогии с рейтингом ценных бумаг метод рейтинговой оценки трудовой мотивации предполагает возможность его обозначения следующими символами по убывающей: оптимальный уровень – ААА, высокий нормальный уровень – АА, нормальный (пограничный) уровень – А, степень риска 1 – ВВ, степень риска 2 – В, степень риска 3 – С.

Новый положительный эффект заключается в возможности получения экспертной и расчетной оценки трудовой мотивации, включая состояние организации заработной платы на предприятии и ее взаимосвязи с квалификацией персонала и эффективностью бизнеса на предмет соответствия условной эталонной модели, что позволяет вырабатывать рекомендации по направлениям ее совершенствования.

6. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе интегрированного подхода.

Исходя из поставленной проблемы формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации и с учетом того, что интегрированный подход как интегральное видение исследования трудовой мотивации включает, в том числе, и процессный (проблемно-ориентированный) подход, рассматриваемый далее инструментарий компетентности принятия решений будем излагать преимущественно на основе процессного подхода. Это обусловлено тем, что: во-первых, все виды деятельности можно рассматривать как результаты решений; во-вторых, именно данному подходу присущи последовательность, логичность, прагматичность; наконец, в-третьих, он находит все большее применение в современной теории и практике менеджмента.

Применительно к мотивации можно выделить две основные стадии: первая – формирование стратегически ориентированной трудовой мотивации; вторая – реализация или исполнение стратегически ориентированной трудовой мотивации (Рисунок 1). Формирование включает процесс планирования, а реализация, в свою очередь, подразделяется на собственно исполнение намерений (с последующей оценкой и контролем), а также вознаграждение персонала.

К планированию относится деятельность по разработке миссии, установлению целевых ориентиров экономических и социальных, как стратегических, так и в текущей деятельности, а также согласование целевых установок субъектов и объектов мотивации на всех уровнях управления. Таким образом, на данной стадии осуществляется целевое соответствие, «гармонизация» интересов субъектов и объектов мотивации. В свою очередь, на достижение целевого соответствия, безусловно, оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды, описанные нами ранее.

В стадии реализации происходит собственно исполнение намерений, качественная оценка их выполнения и контроль, а также последующее за этим вознаграждение персонала. Таким образом, на данной стадии осуществляется то, что обеспечивает активизацию усилий объектов и субъектов мотивации. Применительно к индивиду эти две стадии можно сформулировать как «хочу» и «могу», только в этом случае может быть достигнут желаемый результат. Из сказанного выше следует, что мотивационные управленческие воздействия осуществляются на двух стадиях, каждой из которых присущи свои методы воздействия, разрабатываемые в рамках своих теорий.

На первой стадии осуществляется формирование структуры потребностей, в том числе, посредством психологических методов воздействия. Именно данная стадия определяется в литературе как внутренняя мотивация. На второй стадии осуществляется достижение целей организации и покрытие потребностей посредством экономических и социальных методов воздействия, включая оценочные модели и методы стимулирования. Собственно стимулирование получило определение в литературе как внешняя мотивация.

Анализ того, в какой мере «подключение» первой и второй стадий позволяет задействовать мотивационный потенциал, каков уровень мотивированности персонала, в литературе получило название однофазного и двухфазного управленческого анализа, введенного О. Морганом (1986 г.). Их суть заключается в том, что если в компании действуют только механизмы выявления и корректировки отклонений от установленных целей (однофазный управленческий анализ), то из рассмотрения выпадает проверка корректности самих целей. При двухфазном управленческом анализе менеджер подвергает анализу и корректировке целевые установки, также степень их согласованности. Тем самым подчеркивается важность сочетания механизмов прямой и обратной связи.

Таким образом, от менеджмента компании (корпоративный фактор) во многом зависит уровень мотивационного воздействия, именно инструментарий компетентности принятия решений на базе процессного подхода оказывает влияние на развитие трудовой мотивации. В качестве инструментария в нашем исследовании рассматривается целеполагание, оценочные модели и системы вознаграждения персонала. Их научное применение в управлении персоналом позволяет говорить о мотивационных технологиях.

Итак, преимуществом процессного подхода к моделированию стратегически ориентированной трудовой мотивации как процесса является то, что схема процесса решения предполагает логико-систематическое представление проблемы разработки и возможностей ее решения. При этом, во-первых, обеспечивается уменьшение сложности возникшей ситуации в проблемном поле мотивации, она становится более «управляемой»,

во-вторых, из-за ориентации на цель данный подход следует рассматривать как наиболее прагматичный.

В работе рассмотрен также инструментарий компетентности принятия решений на базе системного подхода. В методологическом плане трудовая мотивация представляет сложную систему, в идеальном случае органично сочетающую интересы субъектов и объектов мотивации – персонала, трудовых коллективов, работодателей, представляющих интересы собственников. Ее сложность обусловлена, с одной стороны, многообразием участников с присущей им структурой потребностей, находящейся в постоянном движении, с другой стороны, воздействием на нее множества факторов внешней и внутренней среды.

Рассмотрение мотивации в соответствии с ее представлением как семантической модели позволяет классифицировать сущностные свойства трудовой мотивации по их принадлежности к системообразующим, структурным или функциональным группам наряду с классификацией трудовой мотивации по уровню сложности.

Под мотивированностью автор понимает структурное свойство мотивации, позволяющее осознать взаимообусловленность его значения на основе соотносительности со структурой потребностей конкретного объекта мотивации. Мотивированность, как качественная характеристика трудовой мотивации, позволяет судить о том, в какой степени прилагаемые усилия и целевое соответствие способствуют достижению поставленных целей и в какой степени, в конечном итоге, обеспечивается покрытие потребностей. В свою очередь, это позволяет говорить об оценке мотивированности персонала (например, сильной, умеренной, слабой), а также инструментарии компетентности принятия решений (инструментах воздействия). В качестве такого инструментария могут рассматриваться оценочные модели, а также виды и механизмы вознаграждения. В литературе их иногда называют мотиваторами.

Основными элементами трудовой мотивации как системы выступают: субъекты и объекты мотивации, цели, оценочные модели, стимулы. Взаимосвязь между собой данных элементов, их определенное сочетание или структура позволяют говорить о двух базовых моделях трудовой мотивации: стратегически ориентированной трудовой мотивации и трудовой мотивации текущей деятельности. На Рисунке 7 схематично представлена модель стратегически ориентированной трудовой мотивации, разработанная нами на базе системного подхода.

Итак, преимущества системного моделирования заключаются в возможности наглядного и комплексного представления проблемы разработки стратегически ориентированной трудовой мотивации как системы, что облегчает охват всех важных для ее решения аспектов. Системные модели более всего подходят для оценки мотивационного потенциала на основе стратегического анализа, особенно для анализа сильных и слабых сторон, возможного риска. Системный подход позволяет комплексно учесть все факторы, влияющие на формирование трудовой мотивации и ее реализацию, способствует научному обоснованию выбора мотивационной стратегии и тактики.

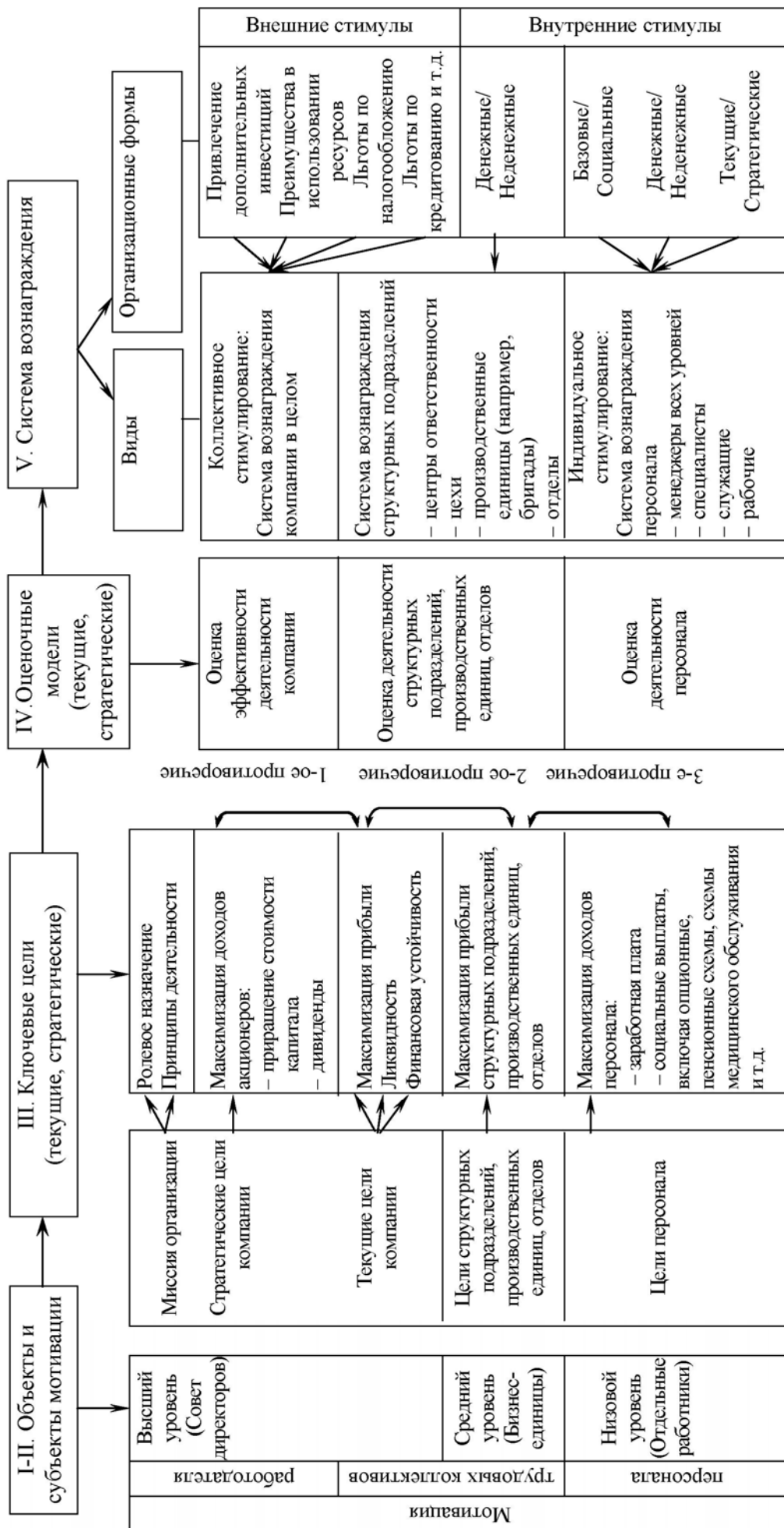


Рисунок 7 - Модель стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе системного подхода

Моделирование стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе сетевого подхода предполагает, что ситуация в проблемном поле мотивации представляется в форме сетевой модели, что позволяет выделить частные проблемы, уточнить их влияние на общую систему. Сетевой подход, на наш взгляд, позволяет усилить мотивированность персонала, так как наблюдается более тесная взаимосвязь между конечным результатом и уровнем доходов персонала. Основными особенностями системы вознаграждения при сетевых технологиях, на наш взгляд, являются: доминирование в структуре доходов денежных доходов; доминирование индивидуальных видов стимулирования над коллективными; усиление конкуренции взамен согласованного взаимодействия.

К числу преимуществ децентрализованного управления подразделениями и разработки на этой основе системы вознаграждения относятся следующие: деятельность менеджеров структурных подразделений при создании центров ответственности становится более мотивированной при делегировании полномочий и ответственности; наблюдается более тесная взаимосвязь между конечным результатом и вкладом каждого; лучший контроль за уровнем затрат, так как у менеджера имеется больше информации, подконтрольной лично ему; формируется хотя и временный, но «дружный» коллектив, нацеленный на конечный результат.

Вместе с тем при сетевом подходе наиболее полно обеспечивается достижение целей узкого круга лиц, обладающих самыми совершенными в условиях информационной экономики производительными силами. При этом игнорируются интересы как подавляющего большинства стейк-холдеров, так и общенациональные интересы. В условиях формирования виртуальных корпораций и развитии сетевых технологий наблюдается «перекрестное» влияние стимулов. Для усиления их воздействия можно рекомендовать сочетание различных их видов.

Итак, преимуществом сетевого подхода является комплексное рассмотрение множеств элементов и взаимосвязей стратегически ориентированной трудовой мотивации как сети. Он более всего подходит для трудно поддающихся анализу ситуаций в проблемном поле мотивации сетевой экономики. Вместе с тем, он требует специальных знаний и навыков и является достаточно трудоемким.

Таким образом, мы получили доказательства возможности разработки стратегически ориентированной трудовой мотивации, адекватной современным хозяйственным условиям на основе интегрированного подхода.

Обоснована возможность изучения оценочных моделей трудовой мотивации как идентификации потребностей объектов и субъектов мотивации; выявлены оценочные модели, наиболее отвечающие стратегически ориентированной трудовой мотивации; разработать систему требований к ним. Определен современный инструментальный вознаграждения персонала; предложены теоретические и методологические подходы к оптимизации стимулов к труду и разработана система требований к вознаграждению персонала.

В работе введены понятия «текущий стимул» и «стратегический стимул». Текущие (или краткосрочные) стимулы – это стимулы, действующие в течение 12 месяцев после

окончания отчетного периода. Они ориентируют на достижение текущих целей и взаимосвязаны с применением оценочных моделей, основное содержание которых составляют текущие показатели оценки бизнеса. Например, системы участия в прибыли предприятия представляют систему выплат на основе добровольных договорных материальных поощрений, варьирующих по своей величине дополнительно к обязательному вознаграждению. Их сущностной характеристикой является то, что они представляют систему стимулирования, ориентирующую на текущий результат.

Под стратегическими стимулами (или долгосрочными) мы понимаем вознаграждения, предоставляемые работникам, если они осуществляются в срок более чем 12 месяцев после окончания отчетного периода (оплачиваемый отпуск, пособия по длительной нетрудоспособности, участие в прибыли, премии, отсроченные компенсации и др.), а также вознаграждения по окончании трудовой деятельности (пенсии, страхование жизни и медицинское обслуживание). Основным назначением стратегических стимулов является то, что они обеспечивают достижение стратегических целей компании в отличие от текущих и базируются на оценочных моделях, в которых ключевую роль играют стратегические показатели оценки бизнеса. Данный подход соответствует мировым стандартам в социально-трудовой сфере, обобщенным в Международных стандартах финансовой отчетности.

В диссертационном исследовании представлена многомерная классификация стимулов к труду, определен состав, установлены взаимосвязь и соотношение основных элементов системы вознаграждения персонала.

Решение поставленной проблемы мы видим в научно обоснованном соотношении стимулов – базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических. Для реализации концепции стратегически ориентированной системы трудовой мотивации разработана матрица вознаграждений, представляющая собой соотношение затрат и выгод (Рисунок 8).

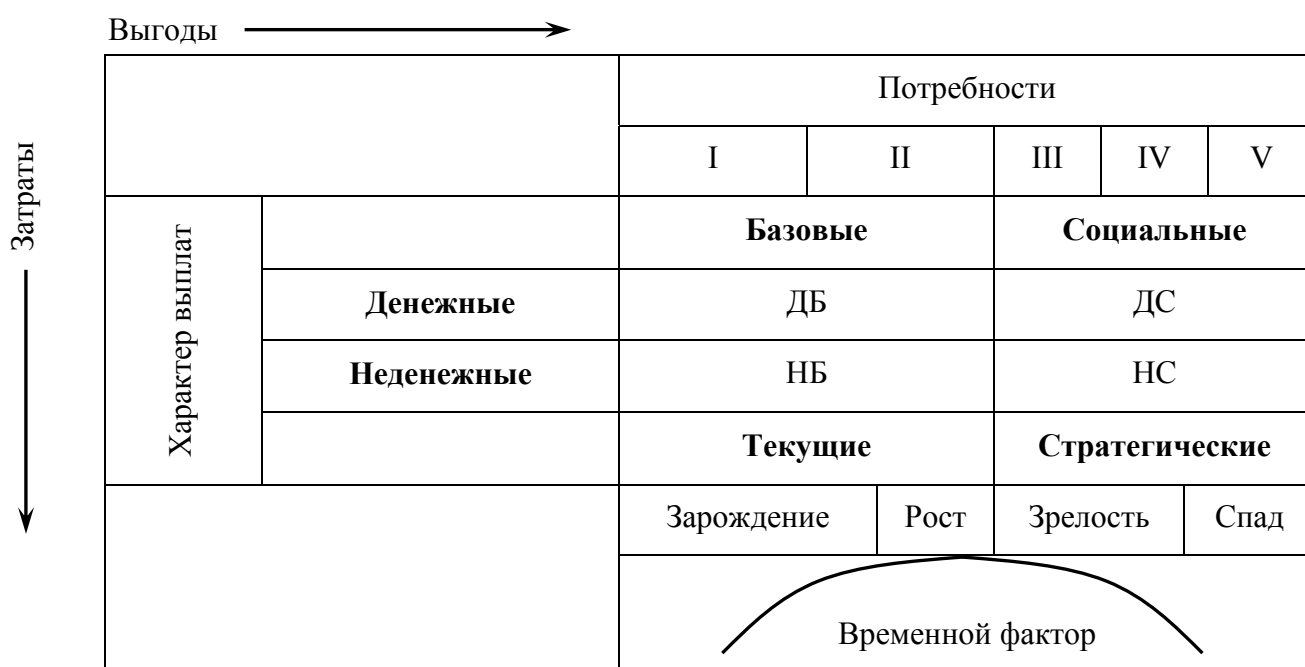


Рисунок 8 - Матрица вознаграждений

Выгоды выражаются в покрытии базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды. Воздействие осуществляется посредством стимулов, выявленных нами в мотивационном поле компании по существенным признакам. Базовые выплаты, представленные окладами, часовыми тарифными ставками, относятся к постоянной части заработной платы; социальные выплаты, представленные, «компенсационным пакетом» – к переменной ее части. Величина затрат зависит от величины бюджета, этапа жизненного цикла компании, от воли и желания субъекта мотивации, его социальной компетенции в разработке мотивационной системы компании, адекватной экономической ситуации.

7. Ресурсное обеспечение стратегически ориентированной трудовой мотивации. Методический инструментарий мониторинга. Основные тенденции и закономерности развития трудовой мотивации.

Ресурсное обеспечение стратегически ориентированной трудовой мотивации в диссертационной работе представлено в виде трех подсистем, включающих информационное, организационное и финансовое обеспечение. Под информационным обеспечением понимается совокупность показателей (критериев), источников информации и методик анализа и оценки, способствующих принятию управленческих решений. Организационное обеспечение включает процедурные вопросы выполнения решений в соответствии с принятой мотивационной политикой, непосредственное руководство процессом формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации как двумя стадиями мотивационного процесса. Под финансовым обеспечением понимаются затраты работодателя и, частично, государства, на рабочую силу, рассматриваемые в работе как источники формирования и покрытия потребностей. В современных условиях финансовое обеспечение (финансовая компонента) является одной из важнейших составляющих ресурсного обеспечения.

Аргументировано, что в России существует острая необходимость в разработке мониторинга трудовой мотивации как обеспечивающей и поддерживающей системы инновационного развития бизнеса. Среди имеющихся современных методов мотивационной диагностики в рыночной экономике наиболее доступным, простым в исполнении, экономически малозатратным и одновременно наиболее информативным в получении данных о состоянии трудовой мотивации является эконометрический метод количественной оценки затрат работодателя на рабочую силу по данным официальной статистики. В ряде случаев он может быть дополнен эвристическим методом рейтинговой оценки по данным социологических исследований. В связи с этим целью нашего исследования явилось оценить состояние трудовой мотивации указанными выше методами путем мониторинга затрат работодателя на рабочую силу для уточнения роли отдельных факторов формирования стратегически ориентированной трудовой мотивации, а также разработать комплексный план действий, связанных с ее реализацией.

Обоснована возможность и целесообразность использования в качестве методического инструментария мониторинга совокупности методик, базирующихся на указанных выше методах и включающих: 1) комплексное исследование затрат работодателя на рабочую силу по данным официальной статистики и по данным

финансовой отчетности на основе самотестирования; 2) рейтинговую оценку трудовой мотивации.

Отличительной особенностью разработанной методики комплексного исследования затрат работодателя на рабочую силу от типовой методики Росстата является применение метода агрегирования, позволившего выделить базовые, социальные и налоговые выплаты и проводить сравнительный анализ уровня, структуры и динамики затрат работодателя на рабочую силу по отдельным отраслям, видам деятельности и формам собственности.

Базовые выплаты – это выплаты, обеспечивающих покрытие базовых потребностей (по А. Маслоу потребности I-II групп). К ним относится заработная плата, включающая следующие составные элементы: оплату труда за отработанное и неотработанное время (элемент «а»), единовременные поощрительные выплаты (элемент «б»), оплату питания и проживания (элемент «в»). Социальные выплаты – это выплаты, обеспечивающие покрытие социальных потребностей, имеющие отношение к статусу работника, его принадлежности к данной компании (по А. Маслоу это потребности III-V групп). К ним относятся расходы по обеспечению работников жильем, расходы на социальную защиту, включая ЕСН, взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве, добровольные расходы на социальную защиту, расходы на профессиональное обучение, на культурно-бытовое обслуживание, прочие расходы). Наконец, налоговые выплаты – это налоги и сборы, связанные с использованием наемной рабочей силы, а также другие выплаты, не включенные в базовые и социальные.

Апробация разработанного методического инструментария мониторинга на примере отечественных компаний позволила установить основные тенденции и закономерности развития трудовой мотивации. К наиболее значимым результатам относятся следующие.

По данным социологических исследований на примере более 500 компаний Сибирского федерального округа различных видов и категорий бизнеса, организационно-правовых форм и форм собственности установлено, что развитие трудовой мотивации носит «очаговый» (ассиметричный) характер. Это может свидетельствовать о существенных различиях в жизненном уровне и комфортности проживания наемного персонала и членов их семей. Для подавляющего большинства компаний прогностическая рейтинговая оценка трудовой мотивации на предмет ее соответствия условной эталонной модели соответствует предкризисной, а в ряде случаев – кризисной мотивационной ситуации. Проведенное исследование позволило сформировать «проблемное поле» мотивации отечественных компаний (Рисунок 9). Исключение составляют компании ТЭК, связи, финансово-кредитной сферы, представленной коммерческими банками, пенсионными и страховыми компаниями и фондами, управление в лице органов законодательной и исполнительной власти, распоряжающиеся финансовыми ресурсами и замыкающие на себя финансовые потоки. Данные эмпирического исследования подтверждает нашу гипотезу о том, что компании, обладающие большими финансовыми возможностями, имеют лучшие возможности для разработки современных моделей трудовой мотивации, обеспечивающих инновационное развитие бизнеса. Ответы респондентов дают достаточно ясное понимание ситуации как в исследуемом регионе, так и по России в целом, что обусловлено общей институциональной средой.

К числу проблем, обусловленных внешними факторами, относятся: существенно отстающая от международных трудовых стандартов законодательная и нормативная база;

не достаточно развитая инфраструктура рынка труда; динамично меняющаяся внешняя среда, характеризующаяся неопределенностью, нестабильностью, непрерывной реструктуризацией, слияниями и поглощениями компаний. Проблемными внутренними факторами выступают: отсутствие соответствующих компетенций у управленческого персонала по целеполаганию, разработке оценочных моделей, применению современного инструментария и технологий стимулирования, мониторингу и регулированию мотивационных процессов посредством мотивационных управленческих воздействий; необязательный характер мероприятий по усилению мотивированности персонала; систематические финансовые затруднения для подавляющего большинства компаний.



Рисунок 9 - Схема Исикава по проблемному полю мотивации

Как подтверждают данные литературы, а также фактический материал собственных эмпирических исследований, течение мотивационных процессов в подавляющем большинстве компаний осложняется продолжающимся переделом собственности, что является прогностически неблагоприятным фактором развития трудовой мотивации на микроуровне. В структуре стимулов преобладают текущие стимулы, в противоположность стратегическим, что нельзя признать оправданным в долгосрочной перспективе. Последнее указывает на отсутствие у компании выраженных конкурентных преимуществ на рынке труда. Полученные данные подтверждают тот факт, что у персонала, недополучающего стимулы, обеспечивающие покрытие его базовых и социальных потребностей, возникают симптомы поведения, не способствующие повышению эффективности бизнеса. В свою очередь получены факты, подтверждающие, что благоприятная динамика, выразившаяся в применении современных инструментов и технологий стимулирования, зачастую сопровождалась более полным раскрытием мотивационного потенциала компании. Это проявилось в повышении трудовой активности и приращении стоимости капитала компании.

Учитывая, что в литературе на сегодняшний день отсутствуют данные о взаимосвязи между функциями управления, существующими организационными формами текущего и стратегического стимулирования, факторами, целями, инструментарием и технологиями, значимыми для внутреннего анализа в контексте мотивации, и уровнем мотивированности персонала, нами выявлены статистически значимые оценки такой зависимости.

Автором проведен комплексный экономический анализ затрат работодателя на рабочую силу, включая заработную плату, с точки зрения взаимодействия работодателя и работника и взаимосвязи с инновационным развитием бизнеса. Для обработки и анализа статистических данных применялись программные продукты Microsoft Excel и STATISTICA 6.0. В связи с новым методическим подходом к исследованию затрат на рабочую силу сопоставление статистических данных в динамике не всегда возможно по ряду причин. Во-первых, начиная с 2005 г. за основу взяты затраты не по отраслям, а по видам экономической деятельности, в связи с чем сравнительный анализ в динамике возможен только по обобщенным показателям затрат. Во-вторых, произошли определенные изменения в структуре затрат. Несмотря на то, что в новой редакции они в целом соответствуют международным стандартам, классификатор затрат нельзя признать идентичным. Такое положение затрудняет их сравнение со странами ЕС. В-третьих, отменены либо заменены отдельные налоги и сборы, что не позволяет отслеживать в динамике затраты на рабочую силу, связанные с налоговыми выплатами. Наконец, в-четвертых, включены данные о среднемесячных затратах на рабочую силу в негосударственных организациях, а также в организациях государственной и муниципальной форм собственности, чего ранее не было.

Статистические данные подтверждают полученные на основе социологических исследований выводы об «очаговом» характере трудовой мотивации в зависимости от принадлежности компании к отрасли, виду экономической деятельности, размеров компании с учетом численности, ее финансового состояния, а также формы собственности.

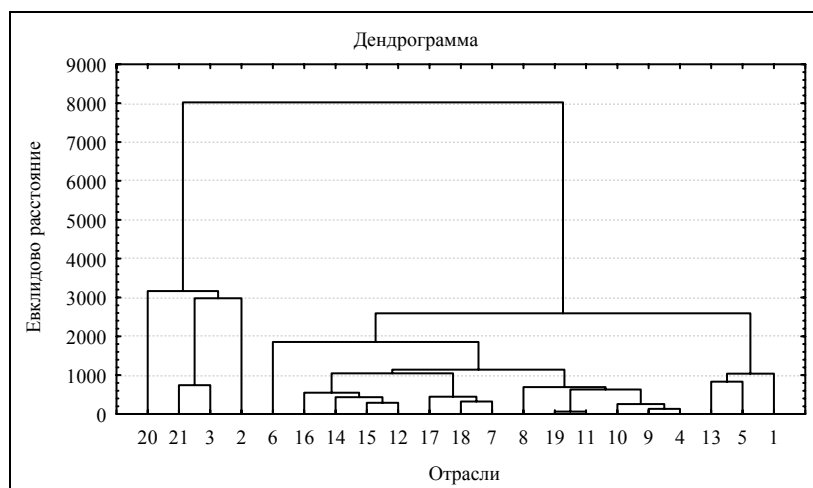
По результатам выборочных обследований по Томской области (2002, 2005 и 2007 гг.) наблюдается устойчивая тенденция снижения темпов роста среднемесячных затрат организаций на одного работника как в номинальном, так и в реальном выражении (с учетом индекса потребительских цен), хотя в 2007 году по сравнению с 2005 годом они увеличились в 1,4 раза.

Применение аппарата кластерного анализа для изучения группирования отраслей в зависимости от пяти наиболее информативных показателей позволило выделить два кластера. Средние значения определяющих переменных представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Средние значения определяющих переменных по отраслям экономики

Показатели	Кластер 1	Кластер 2
Среднемесячные затраты, руб.	22268,55	7891,45
Среднемесячная заработная плата, руб.	16241,67	5549,84
Затраты на один оплаченный час, руб.	134,08	48,91
Затраты на один отработанный час, руб.	150,18	55,959
Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	78,60	75,00

Результаты кластерного анализа отраслей экономики изображены на рисунке 10 в виде дендрограммы.



* Цифрами обозначен порядковый номер отрасли: 1 – электроэнергетика, 2 – топливная, 3 – газовая, 4 – чёрная металлургия, 5 – цветная металлургия, 6 – химическая и нефтехимическая, 7 – машиностроение и металлообработка, 8 – лесная, деревообрабатывающая, 9 – строительные материалы, 10 – лёгкая, 11 – пищевая, 12 – железнодорожный, 13 – автомобильный, 14 – воздушный, 15 – связь, 16 – строительство, 17 – торговля, 18 – общественное питание, 19 – ЖКХ, 20 – финансы, кредит, страхование, 21 – банковская деятельность.

Рисунок 10 - Дендрограмма иерархической классификации отраслей экономики

В дальнейшем было признано целесообразным задать число кластеров равным 3 путем выделения из 2-го кластера еще одного кластера. Аналогичный результат получен нами с применением медианного теста, подтвердившего, что медианы для всех трех кластеров значимо различаются. В окончательном виде были определены приоритетные, менее приоритетные и неприоритетные для инновационного развития кластеры отраслей, которые представлены ниже:

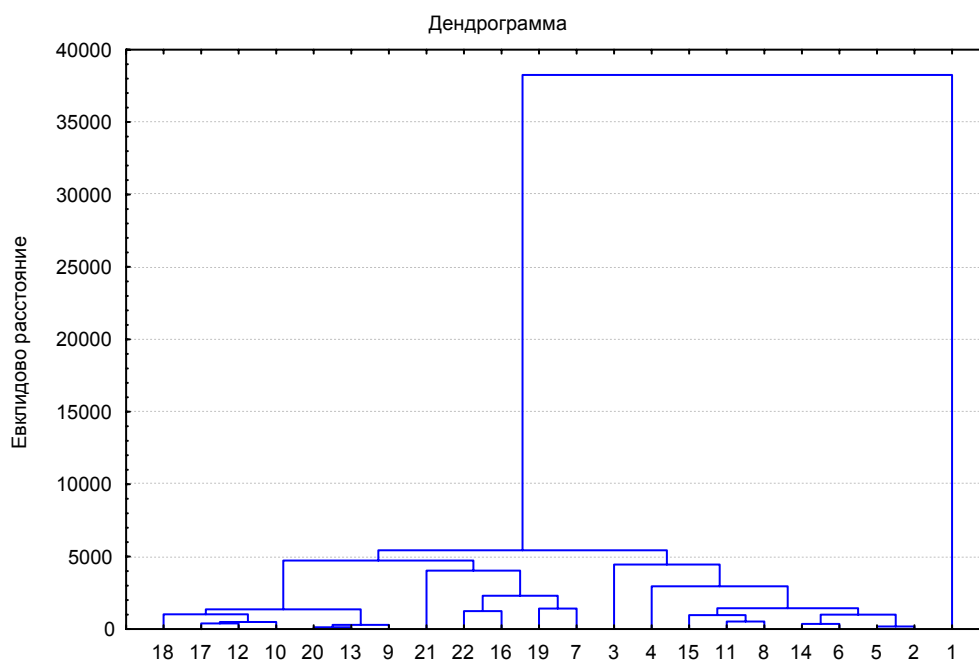
<p>Кластер 1 «Приоритетные» отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> – Топливная – Газовая – Финансы, кредит, страхование – Банковская деятельность 	<p>Кластер 3 «Неприоритетные» отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> – Черная металлургия – Машиностроение и металлообработка – Лесная, деревообрабатывающая – Строительные материалы – Лёгкая – Пищевая – Железнодорожный транспорт – Воздушный транспорт – Связь – Строительство – Торговля – Общественное питание – ЖКХ
<p>Кластер 2 «Менее приоритетные» отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> – Электроэнергетика – Цветная металлургия – Химическая и нефтехимическая – Автомобильный транспорт 	

Применение аппарата кластерного анализа для изучения группирования видов экономической деятельности в зависимости от пяти наиболее информативных показателей по данным последнего выборочного обследования позволило выделить два кластера. Средние значения определяющих переменных представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Средние значения определяющих переменных по видам деятельности

Показатели	Кластер 1	Кластер 2
Среднемесячные затраты, руб.	32944,32	15499,51
Среднемесячная заработная плата, руб.	25121,23	12144,89
Затраты на 1 оплаченный час, руб.	200,78	96,39
Затраты на 1 отработанный час, руб.	231,37	108,08
Доля прямых затрат на рабочую силу в общих затратах на рабочую силу, %	84,48	83,44

Результаты кластерного анализа видов экономической деятельности изображены на рисунке 11 в виде дендрограммы.



1 - добыча полезных ископаемых; 2 - производство пищевых продуктов; 3 - текстильное и швейное производство; 4 - производство кожи, изделий из кожи и производство обуви; 5 - обработка древесины и производство изделий из дерева; 6 - целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность; 7 - химическое производство; 8 - металлургическое производство и производство готовых металлических изделий; 9 - производство машин и оборудования; 10 - производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования; 11 - производство транспортных средств и оборудования; 12 - производство и распределение электроэнергии, газа и воды; 13 - строительство; 14 - оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования; 15 - гостиницы и рестораны; 16 - транспорт и связь; 17 - деятельность железнодорожного транспорта; 18 - деятельность прочего сухопутного транспорта; 19 - деятельность воздушного транспорта; 20 - связь; 21 - финансовая деятельность; 22 - операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг.

Рисунок 11 - Дендрограмма иерархической классификации видов экономической деятельности

Полученные данные свидетельствуют, что в 1-й кластер «приоритетных» для инновационного развития входят такие виды экономической деятельности как добыча полезных ископаемых; химическое производство; транспорт и связь; деятельность воздушного транспорта; финансовая деятельность и операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг. Для сравнения заметим, что по данным обследования за 2002 год связь была представлена в наименее приоритетном кластере. Такая динамика, очевидно, связана с бурным развитием, начиная с 2005 года, IT-технологий и телекоммуникаций на территории Томской области, как и по России в целом.

Полученные оценки по приоритетным для инновационного развития отраслям и видам деятельности корреспондируют с отраслями, к которым относятся предприятия, территориально расположенные в Томской области и включенные в рейтинг 400 крупнейших компаний Сибири по объему реализации продукции, с исследованиями по анализу потенциала экономики области с учетом различных сценариев развития до 2020 года. Эти данные коррелируют также с результатами нашего исследования на основе самотестирования по данным финансовой отчетности компаний, территориально расположенных в Сибирском федеральном округе.

Рассчитанные на примере благополучных отраслей и видов экономической деятельности оптимальные соотношения базовых, социальных, налоговых выплат, а также структурных элементов заработной платы, могут служить эталоном (стандартом) для сравнения компаний других отраслей и видов деятельности в региональном масштабе, а также по России в целом.

Что касается региональных отличий то, несмотря на то, что динамика и структура затрат на рабочую силу, как свидетельствуют литературные источники, имеют общие тенденции, уровень затрат, а также состав отраслей и видов экономической деятельности, входящих в первый кластер, по регионам могут значительно отличаться. Это определяется: во-первых, наличием системообразующих или социально значимых для данной территории предприятий; во-вторых, выбором субъектом РФ в качестве базового сценария традиционного либо инновационного пути развития; наконец, в-третьих, инвестиционной привлекательностью региона. В этой связи установлено, что более развитые в инновационном плане регионы, характеризующиеся высокой плотностью отраслей и видов деятельности, входящих в первый кластер, имеют более современные модели трудовой мотивации. Установлено также, что субъекты РФ, занимающие по рейтингу инвестиционного климата в матрице «Инвестиционный потенциал – Инвестиционный риск» более высокое место, имеют более высокий рейтинг трудовой мотивации, близкий к условной эталонной модели. Это финансовые центры страны (Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Свердловская область) и центры нефтедобычи (Ханты-Мансийский автономный округ).

На основе аппарата корреляционно-регрессионного анализа нами разработаны модели регрессионной зависимости для усредненных данных по всем отраслям экономики и отраслям промышленности в целом, а также для отдельных отраслей. При этом нами не выявлены статистически значимые данные о зависимости распределения компаний по

средним размерами затрат на рабочую силу в разрезе таких отраслей экономики как топливная, цветная металлургия, ЖКХ, лесная и деревообрабатывающая отрасли. Представленные модели позволяют прогнозировать предполагаемые затраты работодателя на рабочую силу, что особенно важно в условиях финансового кризиса.

Результаты исследования показывают, что сохраняется устойчивая тенденция сокращения удельного веса расходов организаций на социальную защиту работников, что связано со снижением ставок единого социального налога и переходом части организаций на упрощенную систему налогообложения и уплату единого налога на вмененный доход (2002 г. – 23,4%; 2005 г. – 19,8% и 2007 г. – 19,3%).

Доля обязательных расходов в общей сумме затрат компаний на социальную защиту продолжает оставаться высокой. При исследовании структуры расходов компаний на социальную защиту по отраслям экономики и видам деятельности основную часть составляют обязательные страховые взносы (2002 г. – 89,3%; 2005 г. – 83,6% и 2007 г. – 83,1%). Аналогичная картина характерна для России в целом (2005 г. – 84,6%). В этой связи можно констатировать, что сохранение статуса обязательных государственных гарантий и компенсаций, характерное для российских компаний, не позволяет рассматривать их как конкурентное преимущество, присущее практике американских и японских компаний. Вместе с тем, в структуре расходов на социальную защиту работников наблюдается устойчивая тенденция увеличения удельного веса взносов за счет организаций по договорам добровольного пенсионного страхования (по Томской области 0,9%, 2,5% и 3,5% соответственно; по РФ за 2005 г. – 2,7%) и страховых платежей по договорам добровольного медицинского страхования работников и членов их семей (по Томской области 2,3%, 3,9% и 4,4% соответственно; по РФ за 2005 г. – 2,8%).

Корреляционный анализ массива данных официальной статистики по показателям социальной защиты в структуре затрат на рабочую силу подтвердил гипотезу о существовании обратной зависимости между показателями социальной защиты. Диапазон изменения коэффициентов корреляции составил от -0,73 до -0,57 при $p < 0,006$. При использовании коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла, Гамма наиболее значимая зависимость установлена между признаком «обязательные страховые взносы в государственные социальные фонды» и «страховыми платежами по договорам добровольного медицинского страхования», «выходным пособием и суммами на трудоустройство» и «другими расходами» ($p < 0,019$).

В ходе мониторинга трудовой мотивации подтверждены гипотезы о наличии связи между базовыми, социальными и налоговыми выплатами, а также структурой затрат на рабочую силу и размером компаний по численности. В качестве структурных агрегированных элементов заработной платы нами рассматривались: «а» – оплата за отработанное и неотработанное время, «б» – единовременные поощрительные выплаты, «в» – оплата питания и проживания.

Углубленный анализ переменных с применением корреляционно-регрессионного анализа позволил установить следующие зависимости. Коэффициент корреляции между размером компании по численности (X) и базовыми выплатами $r = -0,836$ ($p = 0,038$).

Следовательно, между базовыми выплатами и X существует значимая обратная связь, что можно интерпретировать следующим образом: чем меньше численность компании, тем выше размер базовых выплат. Коэффициент корреляции между X и «а» $r = -0,909$ ($p=0,012$), таким образом, между ними также существует значимая обратная связь, указывающая на то, что чем меньше численность, тем больше размер оплаты труда за отработанное и неотработанное время (элемент «а»). Зависимости структурных элементов заработной платы – величин «б» и «в» от десятичного логарифма X нами не обнаружено (Рисунок 12).

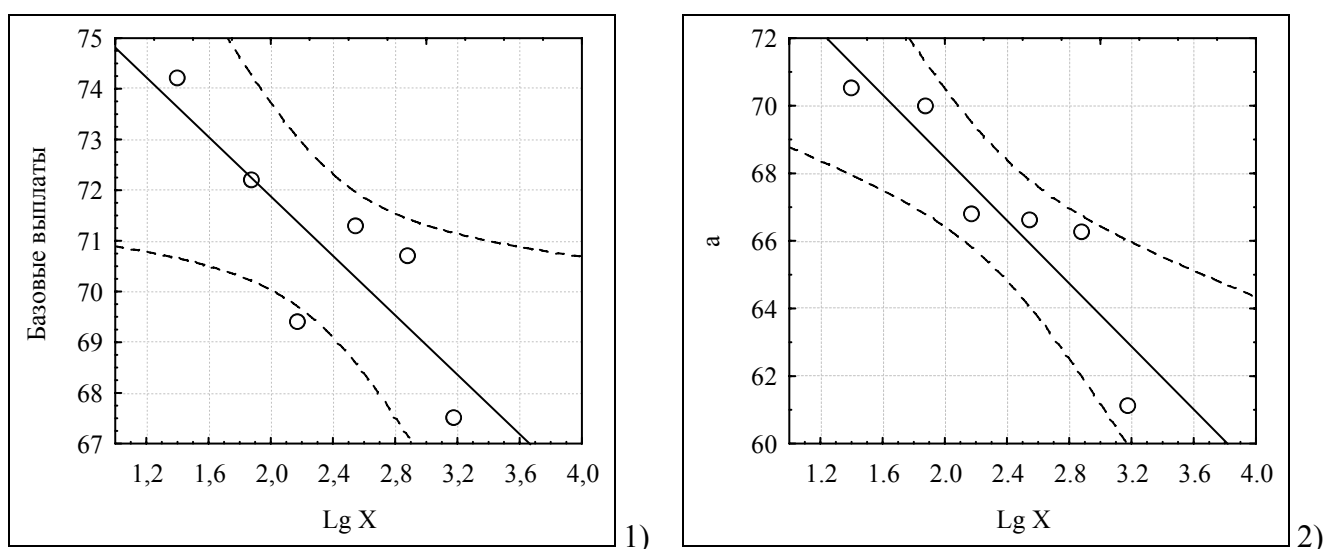


Рисунок 12 - График регрессионной зависимости от десятичного логарифма X : 1) величины базовых выплат; 2) величины «а» как структурного элемента заработной платы

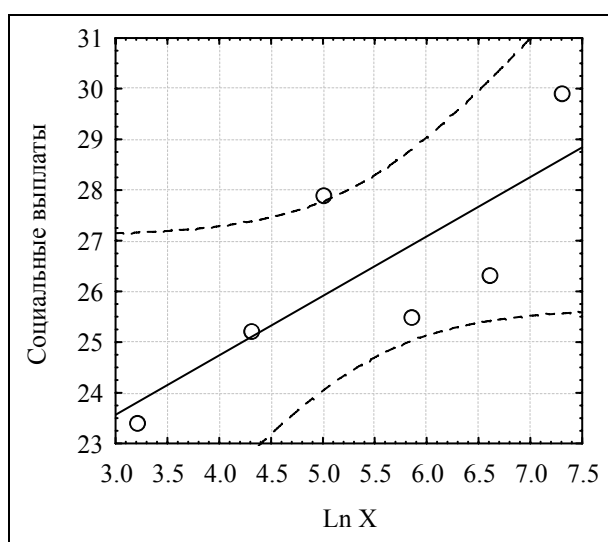


Рисунок 13 - График регрессионной зависимости величины социальных выплат от натурального логарифма

Коэффициент корреляции между X и социальными выплатами $r=0,782$, $p=0,066$, следовательно, он является значимым на 10%-ном уровне. Между уровнем социальных выплат и X существует значимая прямая связь: чем больше численность, тем выше уровень социальных выплат, соответственно, тем больше у предприятия финансовых

возможностей для социальных программ, что существенно активизирует трудовую мотивацию персонала (Рисунок 13).

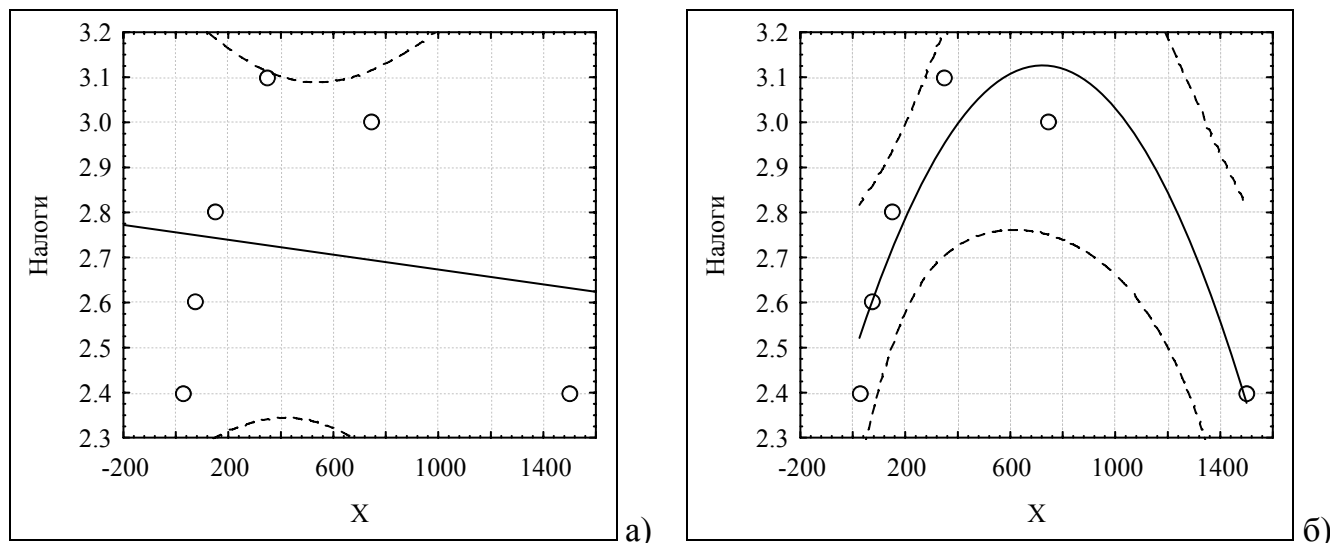


Рисунок 14 - График зависимости величины налоговых выплат от X : а) регрессионной; б) полиномиальной

Коэффициент корреляции между X и налоговыми выплатами $r=-0,157$ ($p=0,767$). Можно сделать качественный вывод о том, что линейной зависимости между размером компании по численности и размером налоговых выплат не выявлено, но установлена полиномиальная зависимость, характеризующаяся тем, что при росте численности до определенного уровня величина налоговых выплат повышается, а затем наблюдается их резкое снижение (Рисунок 14). Это позволяет утверждать, что работодатель стремится к оптимизации затрат на рабочую силу, в том числе, за счет сокращения численности персонала, путем реструктуризации предприятия и т.д.

По данным выборочных наблюдений нами определена зависимость между уровнем среднемесячных затрат компаний на рабочую силу и их финансовым состоянием. Для современной России такое исследование представляется весьма актуальным, так как доля убыточных предприятий по стране в целом составляет 30-40%, а период финансового кризиса она достигает 60%. В среднем по Томской области сумма средств, связанных с дополнительными затратами организаций в пользу работников, увеличивается. Для прибыльных компаний характерно значительное увеличение среднемесячных затрат на рабочую силу, причем их уровень превышает средние показатели по области, в то время как в убыточных компаниях, хотя и наблюдается тенденция к их повышению, но их уровень существенно ниже среднеобластных значений.

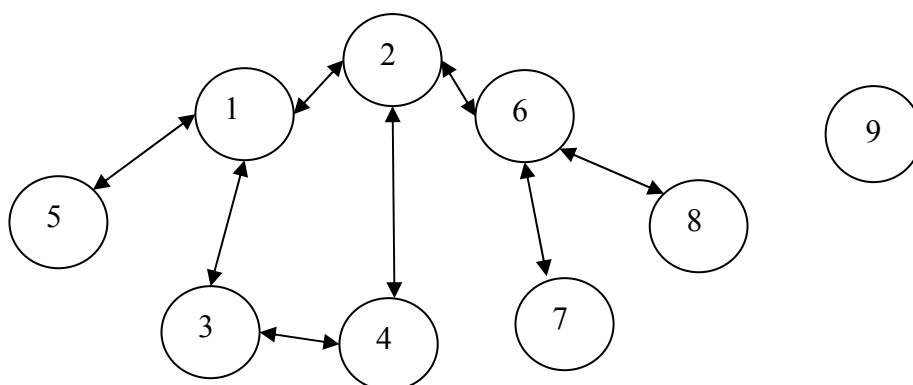
При анализе динамики структуры затрат по формам собственности наблюдается увеличение базовых, социальных и прочих выплат как у негосударственных организаций, так и у государственных и муниципальных. Наиболее заметен рост прочих затрат на рабочую силу. Это связано со значительным увеличением такого элемента как доходы по акциям и вкладам в имущество организации, начисленные своим работникам, что свидетельствует об увеличении доли государственного участия в акционерных обществах и может способствовать повышению заинтересованности работников и привлечению их к

работе в таких организациях. По данным последнего обследования наблюдается увеличение у государственных, муниципальных и негосударственных организациях такого элемента как налоги и сборы, связанные с использованием рабочей силы, в то время как в предыдущем обследовании у государственных и муниципальных организациях эти налоги отсутствовали, а у негосударственных их величина была очень незначительна.

Итак, сравнительный анализ затрат работодателя на рабочую силу показал их значимость в оценке трудовой мотивации и социальной политики как для самих компаний, так и для государственных органов управления, что важно для принятия управленческих решений по ресурсному обеспечению инновационной деятельности как для отдельно взятого региона, так и национальной экономики в целом.

Нас также интересовала взаимозависимость между уровнем мотивированности персонала, эффективностью труда и эффективностью бизнеса. Для изучения уровня затрат на рабочую силу по данным финансовой отчетности на основе само тестирования разработан специальный вопросник оценки финансово-хозяйственной деятельности компании. В опросе приняли участие представители 50 компаний разных видов и категорий бизнеса, организационно-правовых форм и форм собственности, территориально расположенные в Сибирском федеральном округе (ОАО «Востокгазпром», ООО «Томсктрансгаз», ОАО «Связьтранснефть», ЗАО «Томскгазэнерго», ОАО «Томскнефтегазгеология», ЗАО «Сибкабель» и др.). Респондентами выступили руководители финансовых и экономических служб.

Нами получена статистически значимая связь между эффективностью работы персонала, определяемой, с одной стороны, уровнем квалификации рабочей силы, что проявляется в таком показателе как «стоимость рабочей силы», который непосредственно связан с показателем затрат на рабочую силу со стороны работодателя и, с другой стороны, эффективностью бизнеса, определяемой финансово-экономическими показателями деятельности компании. Структура выявленных связей наглядно изображена в виде графа (Рисунок 15).



* Цифрами указаны признаки: 1 – стоимость рабочей силы, 2 – эффективность работы персонала, 3 – уровень затрат на рабочую силу, 4 – необходимые действия, 5 – приоритеты действий, 6 – рентабельность, 7 – деловая активность, 8 – ликвидность, 9 – финансовая устойчивость.

Рисунок 15 - Граф взаимосвязей основных признаков, влияющих на продуктивность труда

Расчет коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма указывает на наличие обратной связи между «оценкой уровня затрат на рабочую силу» (3) и «необходимыми действиями» (4) на высоком уровне значимости ($p < 0,05$). Наблюдается взаимозависимость между признаками «стоимость рабочей силы» (1) и «приоритеты действий» (5).

При изучении взаимозависимости признаков, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность компании, мы получили убедительное подтверждение сильной взаимосвязи рентабельности (6) и деловой активности (7) и слабо выраженной, но все же имеющей место взаимосвязи рентабельности и ликвидности (8). Что касается признака «финансовая устойчивость» (9), то он практически никак не связан с другими признаками, представленными на Рисунке 15 (коэффициенты корреляции отражены на уровне вероятности 0,95). Прямой связи между оценкой уровня затрат на рабочую силу и финансовыми критериями не обнаружено. Она существует опосредованно. Полученные результаты взаимозависимости признаков, характеризующих эффективность бизнеса, не противоречат данным отечественной и зарубежной литературы по финансовому анализу.

Наши исследования подтверждают возможность использования разработанного методического инструментария для принятия управленческих решений в области оплаты труда, направленных на повышение воспроизводственной и мотивационной функций заработной платы, отслеживание уровня социальной напряженности и упреждение социальных рисков на предприятии, а также разработку комплексного плана действий по корректировке отклонений от условной эталонной модели трудовой мотивации.

В качестве примера формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации в работе приводится опыт разработки и внедрения ее отдельных элементов при участии автора на примере ряда предприятий Томской области, который может быть тиражирован для других компаний России, выбравших инновационный путь развития.

С учетом факторов внешней и внутренней среды, выявленных с применением SWOT-анализа, сформулированы рекомендации по реализации программы стратегически ориентированной системы трудовой мотивации для Сибирского химического комбината. Содержание программы реализации стратегически ориентированной системы трудовой мотивации на примере крупного предприятия сводится, в частности, к следующим мероприятиям: разработка интегрированной системы планирования, учета, анализа и принятия управленческих решений в сфере оплаты труда, необходимость пересмотра функциональных обязанностей, персонала, занятого вопросами трудовой мотивации, включая организацию оплаты труда, и информационными потоками. Практическая значимость предлагаемой концептуальной схемы трудовой мотивации в условиях конкурентной среды подтверждается на примере ФГУП СХК, находящегося в процессе акционирования и реструктуризации бизнес-процессов (Рисунок 16).

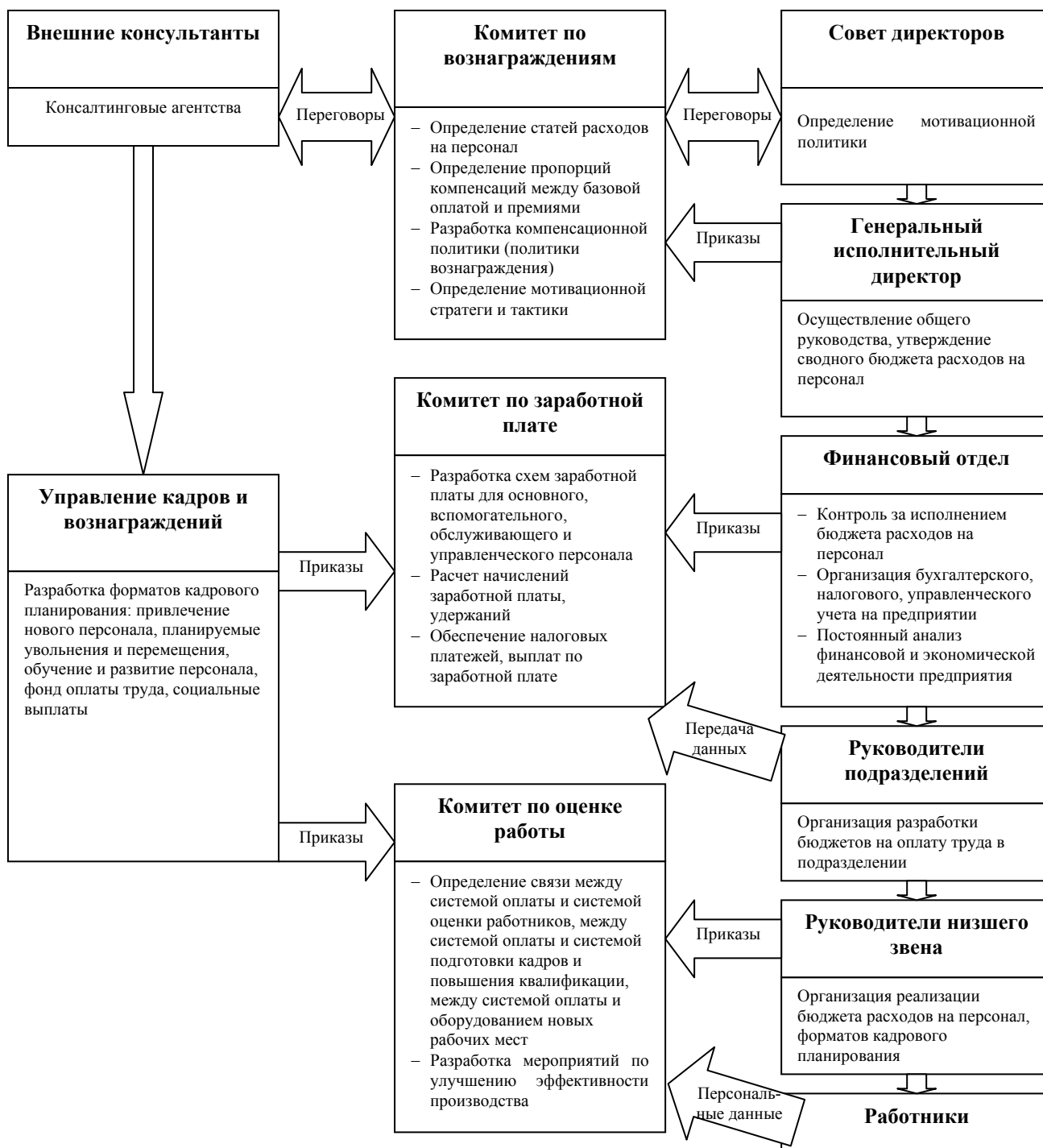


Рисунок 16 - Концептуальная схема организации трудовой мотивации в новых условиях хозяйствования

Конкретные расчеты на примере одного из структурных подразделений крупной компании ФГУП «Сибирский химический комбинат» показывают, что при увеличении темпов роста производственной программы к 2010 году на 30%, темпы роста численности сократятся на 25% притом, что темпы роста производительности труда возрастут на 75% (таблица 5).

Таблица 5 - Прогноз до 2010 года при условии сохранения наблюдаемых в 2000-2005 гг. линейных зависимостей

Годы	N, тыс.руб.	W, тыс.руб.	ЗП, тыс.руб.	Темпы роста N (% к 2000 г)	Темпы роста R (% к 2000 г)	Темпы роста W (% к 2000 г)
2000	136584.1	242.2	67.9	100.0	100.00	100.00
2001	145333.9	260	94.8	106.4	99.11	107.35
2002	136624.9	248	99.1	100.0	97.70	102.39
2003	148295.2	286.8	112.7	108.6	91.67	118.41
2004	157192.9	313.1	133.9	115.1	89.01	129.27
2005	162623.7	324.6	151.2	119.1	88.83	134.02
2006	160450.00	340.1	164.7	117.5	85.17	146.21
2007	165520.00	357.5	180.3	121.2	82.53	153.41
2008	170590.00	374.9	196.0	124.9	79.90	160.61
2009	175660.00	392.4	211.6	128.6	77.26	167.81
2010	180730.00	409.8	227.2	132.3	74.63	175.01

В условиях глобальной конкуренции работодатели ищут различные способы оптимизации затрат на содержание рабочей силы. Мировой практикой выработаны различные механизмы такой оптимизации. Широкое распространение получила практика трехстороннего регулирования социально-трудовых отношений между работодателями и рабочими с участием государства (трипартизм). Кроме того, предприятия могут применять систему так называемых отложенных выплат. Они отчисляют часть средств из затрат на персонал в негосударственные пенсионные или социальные фонды, которые, как правило, создаются при этих же предприятиях. Выплата их будет осуществляться уже в дальнейшем при достижении работником пенсионного возраста или наступлении определенных событий (например, выплаты по беременности и родам). Таким образом, в данный момент компания имеет в своем распоряжении больше средств. Но такую систему отложенных выплат могут использовать лишь крупные компании с большим числом сотрудников. К числу новейших механизмов, позволяющих оптимизировать затраты работодателя на рабочую силу, относятся «лизинг персонала», «аутстаффинг» и «аутсорсинг», применимые для российского законодательства.

Исследование мотивационных процессов на примере компаний Сибирского федерального округа позволило определить перспективные пути мотивационной диагностики и посредством мониторинга обосновать совокупность мотивационных управленческих воздействий, направленных на более полное раскрытие мотивационного потенциала, обеспечивающего инновационное развитие и рост бизнеса. С учетом теоретических разработок и методических рекомендаций по их применению на примере конкретных компаний наши предложения по решению проблемы формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации сводятся к комплексной программе действий, которую можно резюмировать следующим образом.

На макроуровне – восстановление Министерства труда со свойственными ему функциями; разработка концепции мотивационной политики с учетом особенностей развития бизнеса в направлении решения задач инновационной экономики, а также

рекомендаций МОТ (в частности, концепция достойного труда); обобщение и разработка неправительственными профессиональными объединениями (например, Институтом профессиональных бухгалтеров и аудиторов России) трудовых стандартов, отражающих в учете и отчетности вознаграждения и выплаты; выделение в системе вознаграждений текущих и стратегических стимулов, их нормативное закрепление в соответствующих Положениях по аналогии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Осуществление контроля за их соблюдением следует возложить на аудиторские фирмы, информационно-консалтинговые группы, специализирующиеся в социально-трудовой сфере, которые следует рассматривать как инструмент общественного контроля над бизнесом.

На мезоуровне – разработка соответствующими субъектами РФ мотивационной политики в целях повышения мотивированности персонала и развития бизнеса на региональном уровне; разработка территориальными институтами профессиональных бухгалтеров трудовых стандартов, касающихся вознаграждений, с учетом региональных и отраслевых особенностей.

На микроуровне – формирование трудовой мотивации на основе сквозной интеграции с бизнес-процессами в масштабе всей компании; реализация концепции стратегически ориентированной трудовой мотивации, обеспечивающей раскрытие мотивационного потенциала, готовность персонала к риску, инновационное развитие бизнеса и, в конечном итоге, конкурентные преимущества компании.

Итак, основной результат проведенного исследования заключается в развитии теории мотивации в социально-трудовых отношениях и методологии исследования данного явления с позиций институционального и поуровневого подходов, а также интегрального видения трудовой мотивации. Раскрыто новое содержание трудовой мотивации; оценены факторы, влияющих на ее формирование; выработана концепция стратегически ориентированной трудовой мотивации на базе интегрированного подхода; предложена конструкция условной эталонной модели, максимально обеспечивающей покрытие базовых и социальных потребностей индивида; раскрыто содержание процессов формирования и реализации стратегически ориентированной трудовой мотивации; разработан методический инструментальный мониторинг трудовой мотивации; выявлены основные тенденции и закономерности развития трудовой мотивации в современной институциональной среде России.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии и учебные пособия

1. Тюленева Н.А. Мотивация бизнеса и мотивационные стратегии. Томск: Изд-во Томского ун-та, 2004. – 308 с. – (9 п.л.)
2. Тюленева Н.А. Поведенческие аспекты бизнеса. Томск: Изд-во Томского ун-та, 2004. – 240 с. – (15 п.л.)
3. Экономический анализ: теория, методология, методика: Учеб. пособие. – Томск: Изд-во НТЛ, 2003. – 200 с. – (23,25 п.л.)
4. Тюленева Н.А. Практикум по экономическому анализу: Учеб.-метод. пособие. – Томск: Томский государственный университет, 2008. – 60 с. – (3 п.л.)

**Статьи в ведущих рецензируемых научных изданиях, определенных
Высшей аттестационной комиссией**

5. Тюленева Н. А. Концепция стратегически ориентированных систем стимулирования // Вестник Томского гос. ун-та. Сер. «Экономика. Юридические науки». – 2003. – № 279. – С. 120-132. – (1,65 п.л.)
6. Тюленева Н. А. Рейтинг мотивации и инвестиционная привлекательность компании // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С. 65-69. – (0,65 п.л.)
7. Тюленева Н. А. Спектральный анализ оплаты труда: региональный аспект // Человек и труд. – 2004. – № 2. – С. 73-76. – (0,45 п.л.)
8. Тюленева Н. А. Мотивация в процессе трансформации российской экономики (1990-2002): хронология, динамика, проблемы // Вестник Томского гос. ун-та. Сер. «Экономика. Юридические науки». – 2004. – № 283. – С. 176-183. – (1,0 п.л.)
9. Тюленева Н. А. Анализ уровня и динамики затрат на содержание рабочей силы: региональный аспект // Вопросы статистики (раздел «Статистика труда»). – 2005. – № 7. – С.41-47. – (0,6 п.л.)
10. Тюленева Н. А. Эффективность труда и эффективность бизнеса // Человек и труд. – 2005. – № 1. – С. 61-64. – (0,34 п.л.)
11. Тюленева Н. А. Анализ структуры затрат на рабочую силу // Экономист. – 2005. – № 2. – С.51-56. – (0,4 п.л.)
12. Тюленева Н. А., Чемерилова А. В. Оценка эффективности бизнеса структурных подразделений // Управление риском. – 2005. – № 4. – С. 44-52. – (0,8 / 0,4 п.л.)
13. Тюленева Н. А. К вопросу об оптимизации стимулов к труду // Человек и труд. – 2006. – № 3. – С. 67-69. – (0,32 п.л.)
14. Тюленева Н. А. Современные проблемы формирования социально-трудовых отношений // Вестник Томского гос. ун-та. – 2007. – № 294. – С. 198-206. – (1,2 п.л.)
15. Тюленева Н. А. Регулирование трудовой мотивации на основе исследования затрат работодателя на рабочую силу // Вестник Ун-та (Государственный ун-т управления). Сер. «Национальная и мировая экономика». – 2008. – № 2 (8). – С. 82-86. – (0,3 п.л.)
16. Тюленева Н. А., Авхимович А. О. Сравнительный анализ затрат работодателя на рабочую силу в региональном масштабе // Вопросы статистики (раздел «Рынок труда и стоимость рабочей силы»). – 2009. – № 2. – С. 43-48. – (0,6 / 0,3 п.л.)

Статьи в журналах, сборниках научных трудов, тезисы научных сообщений

17. Тюленева Н. А., Каминская М. А. Методические рекомендации по оплате труда работников арендного предприятия. – Томск: ЦНТИ, 1991. – 67 с. (3,0 / 2,0 п.л.)
18. Тюленева Н. А. Мотивация персонала коммерческой службы предприятия // Эффективность и мотивация труда. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 1991. – С. 137-138. – (0,1 п.л.)
19. Тюленева Н. А., Каминская М. А. Тарифная автономия и ее применение на арендном предприятии // Рыночная инфраструктура: проблемы становления и развития / Под ред. В. А. Гаги, Н. А. Тюленевой. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 1993. – Вып. 1. – С. 233-240. – (0,5 п.л. / 0,4 п.л.)
20. Тюленева Н. А. Специфика труда банковских служащих и мотивация их деятельности в условиях переходной экономики // Формирование трудовой предпринимательской ориентации в условиях переходной экономики: Материалы Междунар. науч.-метод. конф. Томск. 19-21 нояб. 1997 г. – Томск: Изд-во Томского политехнического ун-та, 1997. – С. 38-39. – (0,2 п.л.)
21. Тюленева Н.А. Современные концепции стимулирования и преемственность экономических дисциплин // Совершенствование преподавания экономических дисциплин: Материалы Всерос. науч.-метод. семинаров / Под ред. В. И. Канова, Г. С. Бельской. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2002. – С. 94-97. – (0,2 п.л.)

22. Тюленева Н. А. Применение принципа симметрии в мотивационных технологиях // Организационно-экономические проблемы банковского менеджмента / Под ред. В. А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2002. – Вып. 2. – С. 267-271. – (0,24 п.л.)
23. Тюленева Н. А. Критерии оценки качества и полезности мотивационной системы // Качество и полезность: пути повышения и роста: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск. 21-22 нояб. 2002 г. / Под ред. В.А. Сибирцева. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. – С. 59-61. – (0,2 п.л.)
24. Тюленева Н. А. Методологические аспекты учетно-аналитического обеспечения мотивации бизнеса // Организационно-экономические проблемы банковского менеджмента / Под ред. В. А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2003. – Вып. 3. – С. 273-283. – (0,7 п.л.)
25. Тюленева Н. А. Системный анализ оценочных моделей бизнеса // Организационно-экономические проблемы банковского менеджмента / Под ред. В. А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2003. – Вып. 3. – С. 284-291. – (0,5 п.л.)
26. Тюленева Н.А. Реализация концепции стратегически ориентированной системы стимулирования на основе контроллинга // Современные технологии менеджмента: макро- и микроаспект / Под ред. В. А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2003. – Вып. 2. – С.256-264. – (0,6 п.л.)
27. Тюленева Н. А. Мотивационная система российского менеджмента (Материалы и результаты исследований, декабрь 2002г.) // Современные технологии менеджмента: макро- и микроаспект / Под ред. В. А. Гаги. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2003. – Вып. 2. – С. 75-83. – (0,6 п.л.)
28. Тюленева Н. А. Поведенческие аспекты управленческого учета // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск: Изд-во НТЛ, 2003. – Вып.2. – С. 143-147. – (0,52 п.л.)
29. Тюленева Н.А. Корпоративный фактор разработки оптимальных схем стимулирования // Стратегия совершенствования корпоративного управления: опыт, проблемы [Сб. статей] / Под ред. В. П. Кокорева. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2003. – С.183-189. – (0,3 п.л.)
30. Тюленева Н.А. Современные проблемы анализа рынка оплаты труда // Экономические чтения: Доклады регион. науч.-практ. конф., посвященной 40-летию экономического факультета / Под ред. А.П. Бычкова, А.А. Земцова, В.И. Канова и др. – Томск, 2004. – Вып. VI. – С. 377-381. – (0,4 п.л.)
31. Тюленева Н.А. Стратегический анализ и его роль в разработке мотивационной системы компании // Совершенствование хозяйственного учета, анализа и аудита в условиях рынка: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Астрахань. 26-27 февр. 2004 г. / Под ред. В.Р. Банка, Т.В. Котовой, В.Г. Шендо. – Астрахань: Изд-во Астраханского гос. техн. ун-та, 2004. – С. 216-219. – (0,14 п.л.)
32. Тюленева Н. А. Финансовая компонента мотивационного механизма // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск: Изд-во НТЛ, 2004. – Вып. 3. – С. 104-115. – (0,6 п.л.)
33. Тюленева Н. А. Стимулирование управляющих как механизм минимизации рисков акционеров // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита: Материалы межрегион. науч.-практ. конф. Иркутск. 16-17 апр. 2004 г. / Под ред. Е. М. Сорокиной. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. – С. 108-111. – (0,2 п.л.)
34. Тюленева Н. А. Оценка значимости факторов, формирующих мотивационную систему компании // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск, 2004. – Вып. 4. – С. 90-98. – (0,4 п.л.)
35. Тюленева Н. А. Финансовая компонента мотивационного механизма и ее анализ по данным официальной статистики // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск, 2004. – Вып. 5. – С. 84-90. – (0,4 п.л.)

36. Тюленева Н. А. Современное состояние стимулирования и тенденции его развития // Вестник Томского гос. ун-та. Бюллетень оперативной научной информации. – 2005. – № 47, август. Социально-экономические процессы. – С. 84-121. – (2,3 п.л.)
37. Тюленева Н.А. Мотивационные технологии в сфере образовательных услуг / Совершенствование преподавания экономических дисциплин: Материалы науч.-метод. семинара. Томск. 30 июня 2005 г. / Под ред. В.И. Канова, З.Е. Сахаровой. – Томск: Изд-во НТЛ, 2005.– С. 35-42. – (0,33 п.л.)
38. Тюленева Н. А., Леванова И. Н. Затраты на персонал в стоимостной концепции финансового управления // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск, 2005. – № 2. –С. 50-55. – (0,4 / 0,2 п.л.)
39. Тюленева Н. А. Результаты апробации рейтинговой оценки мотивации в структурном подразделении крупной компании // VII Экономические чтения: «Теоретико-экономические представления о будущем России»: Материалы Рос. науч. конф. Томск. 6-7 апр. 2006 г. / Под ред. Л.С. Гринкевич, В.И. Канова, Т.И. Коломиец и др. – Томск: Изд-во НТЛ, 2006. – С. 195-197. – (0,22 п.л.)
40. Тюленева Н. А. Социально-трудовые отношения в условиях адаптации к МСФО // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск, 2006. – Спецвыпуск № 1. – С. 57-62. – (0,5 п.л.)
41. Тюленева Н. А., Кипко Л. П. Система вознаграждений персонала и ее анализ // Проблемы финансов и учета / Под ред. А. А. Земцова. – Томск, 2006. – Приложение № 3. – С. 65-72. – (0,6 / 0,3 п.л.)
42. Тюленева Н. А. Мотивационная составляющая бизнеса и МСФО // Управление человеческой репродукцией и инновационным развитием: Материалы Первых Екатеринбургских научных чтений. Екатеринбург. 21 февр. 2006 г.: в 3 ч. / Под ред. А. М. Илышева, Н. В. Голубевой. – Екатеринбург-Москва: УПИ, Изд. Дом «Финансы и кредит», 2006. – Ч. III. – С.181-186. – (0,25 п.л.)
43. Тюленева Н. А. Управленческий аспект проблемы оценки мотивированности персонала коммерческой организации // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности коммерческих организаций: Материалы IV Всерос. науч.-практ. конф., Воронеж. 14 апреля 2006 г.: в 2 ч. / Под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2006. – Ч. II. – С. 97-100. – (0,2 п.л.)
44. Тюленева Н. А. Новые подходы к принятию и учету решений в сфере мотивационной политики // Налоги, инвестиции, капитал. – Тюмень, 2006. – № 4-6. – С.17-19. – (0,24 п.л.)
45. Тюленева Н.А. Мониторинг трудовой мотивации на основе исследования затрат работодателя на рабочую силу по финансовому состоянию компании // В кн.: Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж. 11 апреля 2008 г.: в 3 ч. / Под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2008. – Ч. 3. – С. 160-164. – (0,2 п.л.)
46. Тюленева Н.А. Анализ затрат работодателя на рабочую силу и разработка предложений по их оптимизации // В кн.: Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита: Материалы Всерос. науч.-практ. конф., Иркутск. 24-25 апреля 2008 / Под ред. Е.М. Сорокиной. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – С. 302-306. – (0,3 п.л.)
47. Тюленева Н.А. Исследование процессов инновационного развития в регионе с применением кластерного анализа затрат работодателя на рабочую силу // В кн.: Инновационное развитие и экономический рост: Материалы IV Междунар. науч. конф. Москва. 6-7 ноября 2008. – М.: РУДН, 2008. – 348-358. – (0,5 п.л.)
48. Тюленева Н.А. Достойный труд как условие реализации мотивационного потенциала и ключевой ресурс инновационного развития // В кн.: Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение: Материалы Второй Междунар. науч. конф. Москва. 22-24 апреля 2009. – М.: МГУ, 2009. – (0,5 п.л.)