УДК/UDC 331.101.38

Формирование мотивационного ядра работников на основе персонифицированного подхода

Николаев Николай Алексеевич
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом
Уральский государственный экономический университет
г. Екатеринбург, Россия
e-mail:wagner83@mail.ru

Аннотация

Конкуренция за потребителей, ресурсы, высокопродуктивных сотрудников, динамично меняющаяся внешняя среда вынуждают собственников и руководителей изыскивать способы повышения мотивации работников к выполнению трудовых функций и совершенствованию деятельности организации. Данная работа посвящена теоретическому обоснованию модели формирования мотивации и мотивационного ядра работников на основе персонифицированного подхода. Рассмотрены особенности персонифицированного подхода в мотивации и стимулировании персонала. Теоретически обоснована и представлена модель формирования мотивационного ядра работника на основе персонифицированного подхода. Определена и представлена взаимосвязь между потребностями, интересами, мотивами работника и его поведением в процессе осуществления трудовой деятельности.

Ключевые слова: персонифицированное управление персоналом, персонифицированная мотивация труда персонала, формирование мотивов и мотивационного ядра работника на основе персонифицированного подхода.

Formation of the motivational core of employees based on a personalized approach

Nikolayev Nikolay Alekseyevich
Candidate of Economics, assistant professor the Department of Labor Economics and Personnel Management
Ural State University of Economics
Ekaterinburg, Russia
e-mail:wagner83@mail.ru

Abstract

Competition for consumers, resources, highly productive employees, a dynamically changing external environment force owners and managers to look for ways to increase employee motivation to perform labor functions and improve the organization's activities. This work is devoted to the theoretical substantiation of a model for the formation of motivation and motivational core of workers on the basis of a personified approach. The features of the personalized approach in motivating and stimulating personnel are considered. A model for the formation of an employee's motivational core based on a personified approach is theoretically substantiated and presented. The relationship between the needs, interests, motives of the employee and his behavior in the process of carrying out labor activity is determined and presented.

Key words: personified personnel management, personified motivation of personnel labor, formation of motives and motivational core of an employee based on a personified approach.

Для формирования необходимого уровня мотивации работников к улучшению деятельности организации руководители должны обеспечить их мотивацию не только к выполнению своих трудовых функций, но и к участию в совершенствовании деятельности и реализации стратегии развития предприятия.

Однако, как показывает практика, применение общих для всего персонала методов стимулирования, премиальное поощрение рационализаторских предложений, награждение инициативных сотрудников не позволяет целенаправленно, систематически, осознанно вовлекать в процессы улучшения необходимых работников. Трудовой и инновационный потенциал многих сотрудников остается незадействованным в процессах совершенствования деятельности. В результате у предприятий остаются

значительные неиспользованные резервы повышения эффективности и конкурентоспособности, а уровень дохода большинства наемных работников в России остается достаточно низким.

Несмотря на множество имеющихся трудов, посвященных управлению вовлеченностью работников, пробелом в знаниях остается вопрос персонифицированного подхода к управлению мотивацией персонала. Нерассмотренной является проблема персонифицированного формирования и сохранения мотивационного ядра работников как единства определяющих мотивов и соответствующих им стимулов, условий труда, предлагаемых организацией.

Потребность руководителей и собственников в эффективном инструменте формирования, сохранения и повышения мотивации персонала к непрерывному совершенствованию деятельности предприятия и недостаточная развитость методического инструментария по мотивации персонала на основе персонифицированного подхода обуславливает актуальность проводимого исследования.

Цель исследования — развитие концепции управления мотивацией персонала к совершенствованию деятельности предприятия на основе персонифицированного подхода.

Несмотря на большое количество исследований, посвященных отдельным аспектам персонифицированного управления кадрами в отечественной и зарубежной литературе, нам не удалось обнаружить исследований, в которых была бы представлена теория и методология персонифицированного управления персоналом, образующая единую систему знаний. С помощью персонифицированного подхода к управлению авторы решают отдельные управленческие задачи. Некоторые подходы к персонифицированному управлению сотрудниками предприятия представлены в табл. 1.

Направления развития теории и методологии персонифицированного управления персоналом

№	Направление	Основное содержание и авторы исследований
1	Индивидуальное стимулирование и мотивация труда персонала	Формирование индивидуальных материальных и нематериальных стимулов для повышения мотивации трудовой деятельности. Авторы: А. Я. Кибанов [1, с. 522], А. Г. Здравомыслов [2], В. А. Ядов [3,], А. Маслоу [4], Ф. Херцберг [5], Е. Лоулер, Л. Портер [6] и др.
2	Индивидуальное профессиональное и социальное развитие сотрудников	Разработка систем индивидуального обучения, профессионального, карьерного, социального развития сотрудников. Авторы: А. Я. Кибанов [1], М. Армстронг [7] и др.
3	Индивидуальное развитие компетенций персонала	Развитие теории и методологии управления компетенциями персонала с использованием индивидуального подхода. Авторы: Л. В. Лабунский [8], О. Л. Чуланова [9] и др.
4	Персонифицированное развитие человеческого и трудового капитала персонала	Развитие теории и методологии управления трудовым и человеческим капиталом персонала предприятия. Авторы: В. А. Галкин [10], Т. А. Коркина [11], А. М. Макаров [12], М. Н. Полещук [13] и др.
5	Согласование индивидуальных и корпоративных ценностей	Методология развития корпоративной культуры в аспекте согласования индивидуальных и корпоративных ценностей. Авторы: В. Н. Белкин [14], Б. Б. Басаев, А. Б. Фиапшев и А. А. Фиапшева [15], С. А. Шапиро [16] и др.
6	Индивидуальное согласование интересов и ответственности персонала	Развитие теории интересов посредством определения и согласования индивидуальных интересов работника и работодателя, работников и других стейкохолдеров предприятия. Формулирование принципов баланса интересов и ответственности как принципа взаимодействия сотрудников. Авторы: В. Б. Артемьев [12], В. А. Галкин [10], А. Б. Килин [12], А. М. Макаров [12] и др.

Таблица 1

Как видно из табл. 1, в научно-методологической литературе представлено множество трудов, посвященных различным аспектам индивидуального управления персоналом предприятия. Вместе с тем в изученных источниках представлены теоретические взгляды, методы, методики решения отдельных управленческих задач и функций управления персо-

налом, а пробелом в знаниях остаются теоретические разработки, посвященные персонифицированной мотивации персонала к участию в процессах совершенствования деятельности организации.

Под *персонифицированным подходом к управлению персоналом* понимается целенаправленное воздействие руководителя на работника для достижения желаемого состояния или результатов деятельности на основе индивидуальных ценностей, интересов, мотивов, профессиональных и социально-психологических особенностей, намерений работника.

Персонифицированное достоверное определение и использование ценностей, интересов, мотивов, социально-психологических особенностей, намерений работников позволяет:

1. Повышать точность прогноза поведения сотрудника в организации.
2. Выбирать персональные методы и средства управленческих воздействий, основанные на определении индивидуальных ценностей, интересов, профессиональных, социально-психологических особенностей и намерений работников и значительно повышать их результативность, т. е. степень и вероятность достижения результатов сотрудничества.
3. Индивидуально определять и согласовывать цели сотрудничества, интересы в отношении целей, алгоритмы действий, взаимодействия, повышать уровень организационно-экономических отношений между руководителем (работодателем) и работником, в т. ч. по поводу повышения эффективности деятельности предприятия.
4. Персонифицировано осуществлять функции управления персоналом: планирование, мотивацию и стимулирование, организацию и координацию, контроль, оценку результатов, вознаграждение, управление удовлетворенностью персонала и другие функции управления.

Персональный выбор материальных, нематериальных стимулов и условий труда осуществляется работодателем на основе понимания цен-

ностей, потребностей, интересов работника, определяющих его мотивацию при выборе вида трудовой деятельности с одной стороны и предположения о тех потребностях и интересах, которые можно сформировать путем его мотивации и стимулирования, с другой.

Руководителю априори точно неизвестны, какие персональные интересы работника могут перейти в мотивы его действий. Поэтому все стимулы, условия, вид трудовой деятельности, который он предлагает сотруднику, должны пройти обязательное подтверждение и принятие работником. Основными критериями подтверждения верности предложенного вида трудовой деятельности, условий и стимулов труда являются:

1) формирование устойчивой высокой мотивации к труду, которая проявляется в систематических активных и инициативных действиях в процессе труда;
2) интерес, мотивы и мотивация к содержанию труда, которая проявляется в процессе трудовой деятельности;
3) удовлетворенность стимулами труда.

Под стимулом понимается внешний предмет, процесс, используемый для мотивации работника, побуждению его к действиям. Стимулы делятся на материальные, которые непосредственно связаны с удовлетворением материальных потребностей человека, например в воде, пище, одежде, жилье и т. д., и нематериальные, которые связаны с удовлетворением социально-психологических, духовных потребностей человека, например признание, статус в обществе, творчество, интересный труд как потребность и т. д. Материальные в зависимости от формы делятся на денежные и неденежные. Денежные выражены в форме денег как всеобщего эквивалента, неденежные — в натуральной форме, например продукты питания, путевка в санаторий, предоставление служебного жилья и т. д.

Руководителю следует на основе предполагаемых неудовлетворенных потребностей работника определить те стимулы, которые способны сформировать достаточно высокую мотивацию работника к достижению

целей или решения отдельных задач развития предприятия и которые будут соответствовать ресурсным возможностям.

Для формирования устойчивой мотивации работнику необходимо предложить с одной стороны вид деятельности, соответствующий его интересам к содержанию труда, а с другой стороны — стимулы за результаты труда, которые будут удовлетворять его актуальные материальные и нематериальные потребности.

Фактически руководителю необходимо сформировать персональное мотивационное ядро работника, которое будет являться основой и условием его устойчиво высокой мотивации, а значит и увлеченной трудовой деятельности.

Под *мотивационным ядром* работника понимается система стимулов и мотивов, являющаяся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собой стимулов и мотивов [1]. По своей сути, мотивационное ядро работника представляет собой единство стимулов и мотивов, определяющих уровень мотивации его труда в относительно устойчивый период времени. Мотивационное ядро работника характеризуется следующими свойствами:

1) наличие устойчивой взаимосвязи между мотивами и стимулами;
2) относительная устойчивость мотивов, мотивационного ядра во времени, к изменениям внешней среды, но при сохранении базовых ценностей, потребностей, интересов работника, системы стимулов и условий труда в организации;
3) изменчивость мотивов, мотивационного ядра при изменении базовых ценностей, потребностей, интересов работника, системы стимулов и условий труда в организации;
4) усиление мотивации при повышении уровня развития мотивационного ядра работника и наоборот, ослабление мотивации при снижении уровня развития мотивационного ядра.

Развитие мотивационного ядра представляет собой увеличение числа персональных потребностей, интересов работников и полноценности их удовлетворения стимулами, условиями труда в организации. Иначе говоря, чем в большем количестве и объеме работник в организации удовлетворяет свои потребности и интересы за счет трудовой деятельности, тем более развито мотивационное ядро и выше уровень мотивации.

Деятельность человека в целом и трудовая деятельность работника в частности определяются множеством различных мотивов, например удовлетворение базовых физиологических потребностей, потребностей в профессиональном развитии, творческом самовыражении, признании и т. д. Определяя такое многообразие потребностей, движущих человеком в его трудовой деятельности, с позиции целей нашего исследования возникает важный теоретический вопрос: какие потребности, интересы, мотивы являются главными, определяющими уровень мотивации и трудовое поведение работника? Для теории и практики управления персоналом важно понять, какие именно главные потребности, интересы, мотивы определяют мотивацию, трудовое поведение работника и мотивацию к совершенствованию деятельности персонала, предприятия в частности.

На наш взгляд, для ответа на этот вопрос необходимо ввести понятие *«определяющий мотив»*, т. е. тот мотив, который является определяющим в сознательной, организованной, направленной и устойчивой деятельности человека. Критерием, по которому можно найти определяющий мотив деятельности человека, является его необходимость в структуре мотивов. Иначе говоря, определяющим поведение человека в рассматриваемой ситуации и промежутке времени является тот мотив, без которого в данный момент сознательная, направленная деятельность человека была бы невозможна. И наоборот, присутствие именно этого мотива с необходимостью обуславливает и определяет содержание сознательной, активной, организованной деятельности человека. Например, если в данный момент времени для человека важнее всего удовлетворить жизненно необходимые потребности в воде, пище, жилье, то, вероятнее всего, именно эти потребности будут определяющими мотивами

его деятельности, несмотря на то, что его может также мотивировать и интересное содержание труда, профессиональное развитие, самовыражение и т. д. Без удовлетворения этих базовых, жизненно необходимых потребностей работник не будет трудиться в этой организации, несмотря на имеющиеся другие мотивы труда, поскольку именно этот мотив, связанный с его актуальными на данный момент жизненно необходимыми потребностями, является определяющим.

Следовательно, определяющий мотив — это такой мотив, без присутствия которого сознательная, направленная, устойчивая деятельность человека в данный момент времени не может существовать. Раз есть определяющий мотив, то логичным представляется существование определяющего стимула, т. е. внешнего предмета или процесса, который мотивирует работника к сознательной, направленной деятельности ради удовлетворения потребностей посредством этого предмета или процесса.

Схема формирования определяющих мотивов, стимулов и мотивационного ядра представлена на рис. 1.

Схема формирования определяющих мотивов, стимулов и мотивационного ядра работника

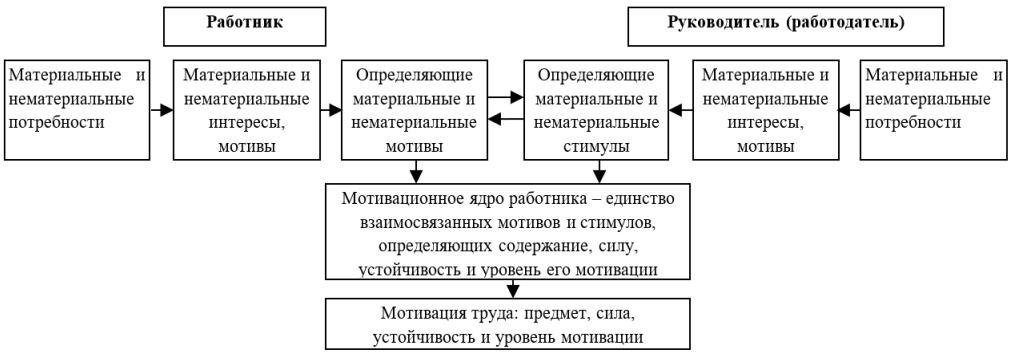

Рисунок 1

Рассмотрим подробнее процесс развития мотивационного ядра и мотивации труда на основе персонифицированного формирования определяющих мотивов и стимулов труда.

Руководитель (работодатель) на основе известных потребностей, интересов организации определяет цели, задачи трудовой деятельности

работника, в частности цели и задачи повышения эффективности деятельности персонала, предприятия. Далее определяются предполагаемые интересы работника, на базе которых можно сформировать его мотивы, мотивационное ядро и мотивацию к труду.

На основе представлений руководитель формирует цели, задачи работнику, а также подкрепляет эти задачи соответствующими стимулами, организует условия труда. Если предложенные руководителем стимулы и условия труда активизируют определяющие интересы и формируют мотивы труда работника, то у него формируется мотивационное ядро и мотивация труда. Если предложенные руководителем стимулы не соответствуют определяющим интересам работника или удовлетворение стимулами потребностей сотрудника недостаточно, то мотивация к достижению целей не формируется или формируется на низком уровне.

Как показывает практика, в случае если у работника не сформирован достаточный уровень мотивации к достижению целей и решению задач совершенствования деятельности и развития организации, то он, скорее всего, не будет этим заниматься или будет выполнять свою работу недостаточно качественно и ответственно.

Из схемы, описывающей взаимосвязь потребностей, интересов, определяющих мотивов и стимулов труда, следует, что управлять мотивацией к труду можно следующими тремя способами:

1. *Управление определяющими мотивами труда*, т. е. формирование и усиление определяющих мотивов труда работника, которые он может удовлетворить за счет решения задач и достижения целей развития предприятия, причем желательно, чтобы определяющим мотивом труда работника был интерес к содержанию труда, т. к. данный мотив является основой формирования увлеченного уровня мотивации. Формирование и усиление определяющих мотивацию к достижению целей, задач мотивов производится путем целенаправленного воздействия на актуальные потребности, интересы работника с целью перехода их в актуальные, определяющие мотивы. Например, для формиро-

вания мотивов к развитию и совершенствованию деятельности предприятия сотруднику можно показать интересные, творческие, профессионально или личностно развивающие стороны деятельности. В частности, овладение передовыми методами организации труда, методами бережливого производства, усовершенствование технологии производства способны приносить человеку творческое удовлетворение от своей деятельности. Поэтому при соответствующей пропаганде, объяснении этих составляющих у работника вполне вероятно может сформироваться интерес, мотив, мотивация к деятельности. А подкрепление этих мотивов соответствующими стимулами и условиями труда может сформировать устойчивое мотивационное ядро работника.

2. *Управление определяющими стимулами труда*, т. е. формирование и усиление стимулов, соответствующих мотивам труда. Определение стимулов в этом случае происходит путем достоверного определения содержания мотивов и формирования соответствующих стимулов труда, которые достаточно полноценно удовлетворяют эти мотивы. В отличие от первого способа, руководитель основное внимание уделяет не персонифицированному формированию или усилению интересов, мотивов работника, а их выявлению, т. е. выбирает и предлагает соответствующие этим мотивам стимулы, условия труда, причем стимулы предлагаются за результаты труда и работы по совершенствованию деятельности персонала и предприятия в частности. Иначе говоря, если в первом случае руководитель формирует или усиливает мотивы к определенной трудовой деятельности, то во втором случае он формирует или изменяет стимулы, условия труда для более полноценного удовлетворения имеющихся у работника определяющих мотивов. Или, говоря кратко, в первом случае воздействие производится на мотив, во втором — на стимул. Например, если определяющим для работника являет-

ся денежный мотив, то руководитель может предложить ему полноценно удовлетворяющий его денежный стимул за необходимые результаты деятельности по решению задач развития предприятия.

3. *Управление определяющими мотивами и стимулами труда*, т. е. управленческое воздействие на мотивы работника с целью их направления на развитие и повышение эффективности деятельности предприятия и вместе с тем формирование, усиление стимулов, соответствующих мотивам труда. В этом случае руководитель осуществляет управленческие воздействия на интересы работника, направляя их на совершенствование деятельности персонала, предприятия, вместе с тем формирует и предлагает работнику материальные и нематериальные стимулы, соответствующие изменяемым интересам для формирования, усиления, повышения устойчивости мотивов. Или, говоря кратко, руководитель одновременно воздействует и на мотивы, и на стимулы работника для формирования сильной, устойчивой, предметно-направленной мотивации к труду для совершенствования деятельности, развития персонала и предприятия. Например, если в структуре мотивов работника преобладают денежные мотивы, являясь определяющими в его трудовой деятельности, руководитель может усиливать неденежные интересы работника: интерес к профессиональному развитию, труду как потребности, карьерному росту и одновременно предлагать дополнительные денежные стимулы.

В результате описанных выше шагов в сознании руководителя должен сформироваться образ мотивационного ядра, которое будет являться основанием для целенаправленной, целеустремленной, устойчивой во времени трудовой деятельности работника.

Для достижения целей, результативного решения задач совершенствования деятельности, развития персонала и предприятия трудовая

деятельность работников должна обладать следующими необходимыми и достаточными свойствами:

1) целенаправленность — т. е. сознательная направленность деятельности работника на достижение согласованных с руководителем целей совершенствования деятельности и развития организации;
2) целеустремленность — сосредоточенность на достижении цели, несмотря на возникающие трудности, препятствия, проблемы, способность преодолевать их и достигать цели;
3) устойчивость во времени — устойчивость деятельности работника по достижению цели в течение продолжительного времени;
4) ясность и согласованность методов, алгоритмов, планов решения задач, достижения цели, вознаграждения за ее достижение;
5) удовлетворение определяющих потребностей, интересов, мотивов работника в результате достижения цели.

Для обеспечения этой деятельности работника с описанными выше свойствами необходимо, чтобы она была подкреплена соответствующими потребностями, интересами, мотивами и стимулами, образующими в единстве мотивационное ядро работника, являющееся основой для его мотивации к целенаправленной устойчивой деятельности. Поэтому для обеспечения вышеуказанных свойств деятельности работника важно, чтобы потребности, интересы, мотивы труда работника обладали соответствующими свойствами. Свойства потребностей, интересов, мотивов, стимулов труда и их влияние на характеристики мотивации труда и деятельности работника представлены в табл. 2.

Соответствие свойств потребностей, интересов, мотивов, трудовой деятельности

№	Потребности	Интересы	Мотивы труда	Трудовая деятельность
	Соответствие свойств			
1	*Осознанность потребностей* — понимание потребности	*Понимание связи интересов с целью* — понимание связи удовлетворения интереса работника за счет или в процессе достижения цели	*Целенаправленность мотива* — сознательная направленность побуждения работника к цели	*Целенаправленность деятельности* — сознательная направленность деятельности работника на достижение цели
2	*Актуальность потребностей* — важность, насущность потребностей работника в данный момент времени	*Сила интересов к достижению цели* — степень неудовлетворенности потребностей работника, которые можно удовлетворить за счет достижения цели	*Сила мотива к достижению цели* — степень побуждения работника к достижению цели	*Целеустремленность деятельности* — сосредоточенность на достижении цели, несмотря на возникающие трудности и проблемы
3	*Устойчивость потребностей* — сохранение потребностей во времени	*Устойчивость интересов* — сохранение интересов к достижению цели во времени для удовлетворения потребности	*Устойчивость мотива* — устойчивость побуждения к достижению цели	*Устойчивость деятельности* — устойчивость деятельности работника по достижению цели для удовлетворения устойчивых интересов, мотивов труда
4	*Согласованность потребностей* — понимание взаимосвязи удовлетворения потребностей с целями, планами, задачами, методами, алгоритмами действий	*Согласованность интересов* — понимание взаимосвязи удовлетворения интересов с целями, планами, задачами, методами, алгоритмами действий	*Согласованность мотива* — понимание взаимосвязи мотива с целями, планами, задачами, методами, алгоритмами действий	*Согласованность деятельности* — деятельность в соответствии с согласованными целями, планами, задачами, методами, алгоритмами
5	*Удовлетворенность потребностей* — удовлетворенность нужд работника деятельностью по достижению цели	*Удовлетворенность интересов* — удовлетворенность интересов, как актуализированных потребностей	*Удовлетворенность мотива* — удовлетворенность мотива, побуждающего к деятельности	*Удовлетворенность деятельностью* — удовлетворенность процессом, содержанием и результатами деятельности по достижению цели

Таблица 2

Как видно из табл. 2, для целенаправленной, целеустремленной, устойчивой, согласованной деятельности работника по достижению целей необходимо обеспечить ее соответствующими свойствами потребностей, интересов, мотивов труда.

Таким образом, в отличие от общего подхода применение персонифицированного подхода к управлению персоналом позволяет руководителям индивидуально определять, актуализировать интересы, мотивы, определяющие поведение работника, и формировать соответствующую этим мотивам систему стимулирования, которая образует мотивационное ядро работника. Персонифицированное формирование мотивационного ядра, описывающего целенаправленные, сильные, устойчивые мотивы работника для участия в совершенствовании деятельности организации, закономерно обеспечивает целенаправленную, сильную, устойчивую мотивацию к трудовой деятельности.

Использование персонифицированного подхода к формированию мотивационного ядра работников позволяет индивидуально вовлечь необходимых работников в процесс непрерывного совершенствования деятельности организации, повысить их удовлетворенность предоставляемыми стимулами, условиями труда, трудовой деятельностью в организации, обеспечить стабильность кадрового состава организации.

Список литературы:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014. 695 с.

2. Здравомыслов А. Г. Человек и его работа в СССР и после: учебное пособие / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. М.: Аспект Пресс, 2003. 485 с.

3. Ядов В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. № 3. С. 1721.

4. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2009. 479 с.

5. Херцберг Ф., Майнер М. У. Побуждение к труду и производственная мотивация // Социологические исследования. 1990. № 1. С. 127.

6. Lawler E. E., Porter L. W. The Effect of performance on job satisfaction // Industrial Relations. 1967. Vol. 7. Pp. 20–28.

7. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. (пер. с англ.); под ред. С. К. Мордовика. СПб.: Питер, 2010. 842 с.

8. Лабунский Л. В. Методология развития компетенций персонала горнодобывающего предприятия: дисс. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2004. 376 с.

9. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О. Л. Чуланова. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.

10. Галкин В. А. Управление персоналом – концепция НТЦ-НИИОГР / В. А. Галкин, Л. В. Лабунский, А. М. Макаров, В. А. Пикалов // Итоги и проблемы производства, науки и образования в сфере добычи полезных ископаемых открытым способом: материалы междунар. науч.-техн. конф. (Екатеринбург, 10–12 окт. 2002 г.). – Екатеринбург: УГГГА, 2002. С. 281–285.

11. Коркина Т. А. Управление инвестициями в человеческий капитал угледобывающих предприятий: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Челябинск, 2010. 55 с.

12. Артемьев В. Б., Килин А. Б., Галкин В. А., Макаров А. М. Угледобывающее предприятие: руководитель и руководство. М.: Издательство «Горная книга», 2016. 48 с.

13. Полещук М. Н. Управление социально-трудовыми отношениями инновационных групп угледобывающего предприятия: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2009. 24 с.

14. Белкин В. Н. Теория человеческого капитала предприятия. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2012. 400 с.

15. Басаев Б. Б., Фиапшев А. Б., Фиапшева А. А. Корпоративная культура и ее развитие в аспекте согласования организационных и индивидуальных ценностей // Известия Горского государственного аграрного университета. 2015. Т. 52. № 3. С. 217–224.

16. Шапиро С. А. Организационная культура: учебник. М.: КНОРУС, 2016. 256 с.

References:

1. Kibanov A. Ya. Organization personnel management: textbook / Under. ed. A. I. Kibanova. 4th ed., add. and revised Moscow: INFRA-M, 2014. 695 p.

2. Zdravomyslov A. G. Man and his work in the USSR and after: textbook / A. G. Zdravomyslov, V. A. Poisons. Moscow: Aspect Press, 2003. 485 p.

3. Yadov V. A. Attitude to Labor: Conceptual Model and Real Trends // Sociological Research. 1983. No. 3. Pp. 1721.

4. Maslow A. Motivation and personality. SPb., 2009. 479 p.

5. Herzberg F., Miner M. U. Motivation to work and production motivation // Sociological research. 1990. No. 1. P. 127.

6. Lawler E. E., Porter L. W. The Effect of performance on job satisfaction // Industrial Relations. 1967. Vol. 7. Pp. 20–28.

7. Armstrong M., Practice of human resource management. 10th ed. (translated from English); ed. S. K. Mordovik. SPb.: Peter, 2010. 842 p.

8. Labunsky L. V. Methodology for the development of the competencies of the personnel of a mining enterprise: diss. ... Dr. econ. sciences. Chelyabinsk, 2004. 376 p.

9. Chulanova O. L. Competence-based personnel management: monograph / O. L. Chulanov. M.: Infra-M, 2018. 400 p.

10. Galkin V. A. Personnel management - the concept of STC-NIIOGR / V. A. Galkin, L. V. Labunsky, A. M. Makarov, V. A. Pikalov // Results and problems of production, science and education in the field of open pit mining: materials of the international. scientific and technical conf. (Yekaterinburg, October 10–12, 2002). - Yekaterinburg: UGGGA, 2002. Pp. 281–285.

11. Korkina T. A. Management of investments in the human capital of coal mining enterprises: thesis abstract for the degree of Doctor of Economics. Chelyabinsk, 2010. 55 p.

12. Artemiev V. B., Kilin A. B., Galkin V. A., Makarov A. M. Coal mining enterprise: manager and management. Moscow: Gornaya Kniga Publishing House, 2016. 48 p.

13. Poleshchuk M. N. Management of social and labor relations of innovative groups of a coal mining enterprise: Abstract of a dissertation for the degree of candidate of economic sciences, 2009. 24 p.

14. Belkin V. N. Enterprise human capital theory. Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2012. 400 p.

15. Basaev B. B., Fiapshev A. B., Fiapsheva A. A. Corporate culture and its development in the aspect of coordinating organizational and individual values // News of the Gorsk State Agrarian University. 2015. Vol. 52. No. 3. Pp. 217–224.

16. Shapiro S. A. Organizational culture: textbook. Moscow: KNORUS, 2016. 256 p.