

© А.В. Адер, А.В. Дудко, М.С. Емец, В.Г. Криволапов, Е.А. Ланеева

Научная статья

УДК 338.24.01

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.38>

## СОВРЕМЕННЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ

А.В. Адер, А.В. Дудко, М.С. Емец, В.Г. Криволапов, Е.А. Ланеева

### **Адер Анна Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры логистики и транспортных технологий, Оренбургский институт путей сообщения, Самарский государственный университет путей сообщения, Оренбург, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 5048-6691

[marta892010@mail.ru](mailto:marta892010@mail.ru)

### **Дудко Андрей Владимирович,**

кандидат педагогических наук, доцент отделения «Эксплуатация систем трубопроводного транспорта и автоматизации технологических процессов», Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина, Оренбург, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 1044-5458

[dudko11111@mail.ru](mailto:dudko11111@mail.ru)

### **Емец Максим Сергеевич,**

кандидат педагогических наук, доцент отделения «Эксплуатация систем трубопроводного транспорта и автоматизации технологических процессов», Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина, Оренбург, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 3672-2152

[emecmaksim@yandex.ru](mailto:emecmaksim@yandex.ru)

### **Криволапов Вячеслав Григорьевич,**

кандидат технических наук, доцент кафедры логистики и промышленных технологий, Оренбургский институт путей сообщения, Самарский государственный университет путей сообщения, Оренбург, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 6465-7313

[viacheslavkrivolapov@gmail.com](mailto:viacheslavkrivolapov@gmail.com)

### **Ланеева Елена Андреевна,**

ассистент кафедры маркетинга услуг  
и бренд-менеджмента, Государственный  
университет управления, Москва, Россия.  
dudko0303@mail.ru

**Аннотация.** *Статья раскрывает особенности мотивационных подходов в управлении персоналом в промышленных компаниях, опираясь на анализ актуальных концептуальных основ управления персоналом. Высокая внутренняя отраслевая конкуренция в транспортном секторе экономики рецентно предопределяет задачу стимулирования персонала промышленных предприятий к высокопроизводительному труду и высоко конкурентным аспектам функционирования на рынке промышленных услуг, а также побуждает работников на достижение личных профессиональных целей, на удовлетворение личных потребностей через трудовые достижения. Авторы аргументированно позиционируют взаимосвязь таких категорий как «мотивация персонала», «компетентностный подход квалификационных показателей», представляя тем самым, прямую взаимосвязь с уровнем квалификации персонала, различными формами мотивационного подхода и результатами деятельности предприятия. Мотивация персонала рассматривается в контексте не только индивидуального подхода, но и коллектива предприятия в целом, как специфичную систему приемов и методов управления, резюмирующую высокие показатели производительности труда, трудовой дисциплины и конкурентоспособности предприятия в целом. Стимулирование работников рассматривается в статье через классические два вида – материальное и не материальное стимулирование. В результате чего, авторы приходят к выводу, что все еще остается наиболее результативным материальный метод стимулирования. По мнению авторов, одним из стержневых факторов эффективности деятельности предприятия является это фактор управления, основанный на многоаспектном подходе в контексте мотивационных приемов и методов, которые формируют коммуникативные компетенции. Проработка новых современных мотивационных подходов должна, по мнению авторов прорабатываться на каждом предприятии с учетом отраслевой принадлежности отделами «H&R management». Статья основана на теоретико-монографическом методе, позволяющем провести анализ многоаспектных подходов отечественных и зарубежных авторов к мотивации трудовой деятельности сотрудников.*

**Ключевые слова:** *промышленные компании, вознаграждение, мотивация, мотивы, оплата труда, оптимизация, повышение эффективности, производительность, работники, стимулирование, труд, трудовая деятельность, трудовая мотивация, «H&R management», материальная мотивация, нематериальная мотивация.*

**Библиографическая ссылка:** *Адер А.В., Дудко А.В., Емец М.С., Криволапов В.Г., Ланеева Е.А. Современные мотивационные подходы к оценке трудовой деятельности персонала промышленных компаний // ЦИТИСЭ. 2022. № 3. С.434-449. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.38>*

Research Full Article

UDC 338.24.01

**MODERN MOTIVATIONAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE LABOR  
ACTIVITY OF PERSONNEL OF INDUSTRIAL COMPANIES**

A.V. Ader, A.V. Dudko, M.S. Emets, V.G. Krivolapov, E.A. Laneeva

**Anna V. Ader,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Logistics and transport technologies, Orenburg  
Institute of Railways Messages, Samara State University  
of Railways, Orenburg, Russian Federation.  
marta892010@mail.ru

**Andrey V. Dudko,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
of the Department «Operation of pipeline transport systems and  
automation of technological processes», Gubkin Russian State  
University of oil and gas Orenburg, Russian Federation.  
dudko11111@mail.ru

**Maxim S. Emets,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the  
Department «Operation of pipeline transport systems and  
automation of technological processes », Gubkin Russian State  
University of oil and gas Orenburg, Orenburg, Russian Federation.  
emecmaksim@yandex.ru

**Vyacheslav G. Krivolapov,**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the  
Department of Logistics and transport technologies, Orenburg  
Institute of Railways Messages, Samara State University  
of Railways, Orenburg, Russian Federation.  
viacheslavkrivolapov@gmail.com

**Elena A. Laneeva,**

Assistant of the Department of Service Marketing  
and Brand Management, State University of  
Management, Moscow, Russian Federation.  
dudko0303@mail.ru

**Abstract.** *The article reveals the features of motivational approaches in personnel management in industrial companies, based on the analysis of the current conceptual foundations of personnel management. High internal industry competition in the transport sector of the economy correctly determines the task of stimulating the personnel of industrial enterprises to high-performance work and highly competitive aspects of functioning in the industrial services market, and also encourages employees to achieve personal professional goals, to meet personal needs through labor achievements. The authors argumentatively position the relationship of such categories as "personnel motivation", "competence approach of qualification indicators", thereby presenting a direct relationship with the level of personnel qualifications, various forms of motivational approach and the results of the enterprise. Staff motivation is considered in the context of not only*

*an individual approach, but also the collective of the enterprise as a whole, as a specific system of management techniques and methods summarizing high indicators of labor productivity, labor discipline and competitiveness of the enterprise as a whole. Employee incentives are considered in the article through the classical two types – material and non-material incentives. As a result, the authors come to the conclusion that the material method of stimulation is still the most effective. According to the authors, one of the core factors of the efficiency of an enterprise is a management factor based on a multidimensional approach in the context of motivational techniques and methods that form communicative competencies. According to the authors, the elaboration of new modern motivational approaches should be worked out at each enterprise, taking into account the industry affiliation by the departments of "H&R management". The article is based on a theoretical and monographic method that allows analyzing the multidimensional approaches of domestic and foreign authors to the motivation of employees' work.*

**Keywords:** *industrial companies, remuneration, motivation, motives, remuneration, optimization, efficiency improvement, productivity, employees, stimulation, labor, labor activity, labor motivation, "H&R management", material motivation, non-material motivation.*

**For citation:** *Ader A.V., Dudko A.V., Emets M.S., Krivolapov V.G., Laneeva E.A. Modern motivational approaches to the assessment of the labor activity of personnel of industrial companies. CITISE, 2022, no. 3, pp.434-449. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.38>*

Актуальность темы объясняется тем, что в условиях проявлений экономических кризисных ситуаций стоит потребность в высококвалифицированных специалистах, компетентный подход которых к профессиональным задачам позволит реализовать свой кадровый потенциал в полном объеме.

Мотивация как таковая – процесс побуждения индивида к некоторой деятельности для достижения определенных, как правило положительных результатов. Мотивация в трудовых отношениях – это специфичная многоаспектная система процессиональных воздействий на работников/персонал на его социально – экономические ценностные ориентиры с целью развития, увеличения и поддержания на заданном уровне производственных показателей, прибыльности и всего трудового потенциала в целом.

Современные руководители отводят немаловажную роль человеческим трудовым ресурсам, и значимости вклада компетентного сотрудника в успехе деятельности компании. Несомненно, реализация социально-экономических преобразований, напрямую зависит от уровня компетентного кадрового подхода, что требует изменений в управленческих подходах и функционировании системы управления персоналом в компании. Наиболее ключевым фактором положительной результативности деятельности является кадровый запас компании, а точнее его коммуникативные возможности, умения, опыт, внутренние взаимоотношения, равно как немаловажную роль играет и мотивация персонала. По причине этого стоит понимать, что собственные кадры уже давно не расцениваются компаниями исключительно в качестве рабочей силы или конкурентоспособной выгоды. В современных рыночных реалиях трудовые ресурсы выступают уникальным богатством компании, вносящим существенный вклад в позитивно - результативное развитие компании.

Рассмотрим один из основных, наиболее распространенных подходов к совершенствованию системы управления персоналом – мотивацию персонала. Мотивация – это внутреннее состояние человека, побуждающее его на определенные действия/бездействия, вызванное желаниями, потребностями, целями. Это эмоциональная реакция, которая определяет тенденцию его поведения, активность, организованность и

устойчивость [1]. В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту понятие «мотивация» имеет различные определения, но основной их смысл заключается в том, что мотивация – это процесс сознательного побуждения себя самого и других к активности или деятельности для достижения поставленных целей, удовлетворения собственных потребностей посредством трудовой деятельности [7]. В большинстве случаев мотивация трудовой деятельности рассматривается как процесс удовлетворения работниками своих потребностей/нужд и ожиданий, выполняя определенные трудовые функции и осуществляя поставленные цели и задачи своего руководителя, своей компании, и одновременно мотивация является комплексом мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Основными задачами мотивации являются: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности; демонстрация отношения компании к высоким результатам труда; популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание; применение различных форм признания заслуг; поднятия морального состояния через соответствующую форму признания; обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства [2]. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив компании в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Мотивация же, а точнее мотив, по мнению профессора Виханского О.С. возникает внутри человека. Иными словами, мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека [3].

Мотив — это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого потребносно – значимого предмета. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Наиболее распространенными считаются два вида мотивации – материальная и нематериальная. Материальная мотивация – это процесс мотивации через материальную заинтересованность (зарплата, премии, поощрения). Нематериальная мотивация – это все, что побуждает каждого работника как в отдельности, так и коллегиально, как кадровую систему к результативным действиям, без материальной поддержки, к примеру, определенный уровень автономности при принятии решений [1; 2; 9; 12; 17].

Мотивация персонала, зачастую акцентируется на системе поощрительной оплаты труда на основе компетентности сотрудников, качества и своевременности выполнения трудовых функций и задач. Но, сотрудники любой компании должны быть удовлетворены не только собственным материальным положением, но также и моральным, потому как нематериальный мотивационный фактора напрямую предопределяет психологическое отношение работника к труду, к результативности деятельности и, как следствие – размер прибыльности всех структур компании. Мотивация персонала должна распространяться на весь персонал компании без исключений [21]. Система мотивации компании должна иметь подвижную, изменяющуюся структуру. Изменение системы мотивации персонала необходимо осуществлять периодически, т.к. в крупных холдинговых компаниях, как например транспортной сферы, со временем происходят различные изменения условий труда, или же меняются внешние ситуационные факторы. Механизм создания новой системы в промышленных компаниях заключается в ее проектировании и разработке. Система должна основываться не столько на теоретической аргументации, сколько на реальном экономическом положении компании, компетенционном уровне ее персонала, перспективах развития производственной деятельности и внешних экономических угрозах. Затем применяется планирование и бюджетирование. Все мотивационные выплаты должны иметь свой бюджетный источник, отражающий региональные возможности, подразделение, отрасль с направлением затрат, либо должен быть проработан механизм перекрестного

финансирования – кросс-финансирование [6, 11]. Несмотря на возможности бюджета, необходимо учитывать, что система мотивации должна соответствовать существующим предложениям на рынке труда региона. Внедрение системы мотивации должно проводиться во всей компании одновременно или в нескольких структурных подразделениях, где можно проверить эффективность новых механизмов. Внедрение системы предполагает адаптацию существующих методов работы и трудовых договоров и привлечение внимания каждого из сотрудников. Современные правильно разработанные системные мотивационные подходы во многом определяют результаты организационно – управленческой деятельности. Обязательной составляющей системы мотивации персонала промышленных компаний выступает мониторинг эффективности [9, 23]. При создании мотивационной системы она должна содержать механизмы повышения эффективности, фактического воздействия на изменение ключевых показателей деятельности компании. Оценка эффективности должна проводиться отделом, отличным от управления и отдела кадров, предпочтительно службой внутреннего аудита компании. Современные подходы к мотивации включают в себя постоянный мониторинг текущего состояния рынка труда и роста рабочей силы. Все становится самостоятельной величиной, в росте которой заинтересована компания. Использование систем показателей эффективности в сочетании с коллективным подходом повышает конкурентоспособность, положение промышленной компании на рынке в целом.

Мы считаем, что основой построения системы мотивации должно быть понимание того, что каждый сотрудник пришел в компанию для удовлетворения своих личных потребностей и целей, а это важнейший момент управления человеческими ресурсами. Нет однозначного ответа на вопрос, какой должна быть идеальная система мотивации, которая обеспечивала бы успех организации и достижение ее целей. Для каждой компании система мотивации разрабатывается индивидуально с учетом многих факторов: виды деятельности, количество сотрудников, ценности компании и т. д. Эффективная система мотивации должна отвечать требованиям современных рыночных отношений, учитывать интересы персонала организации, работать на развитие корпоративной культуры в организации, создавать благоприятную атмосферу. Мотивация трудовой деятельности занимает одно из стержневых мест в управлении персоналом транспортной компании, где очень высокий уровень конкуренции. Изменения содержания труда в условиях современной экономики и социальных ожиданий работников компании усилило значение мотивации как одной из основных функций кадрового менеджмента, включая интегрированные системы менеджмента качества, действующие на многих крупных промышленных компаниях. Наиболее обоснованными направлениями повышения трудовой мотивации работников промышленных компаний является совместное системное взаимодействие управляемой и управляющей системы менеджмента, создание отделов «H&R management», что позволяет выработать новые современные нематериальные мотивационные инструменты, методы, позволяющие работникам компании быть заинтересованными в результативности деятельности своего предприятия [4].

Современные и модернизированные транспортные компании стали формировать тенденцию на создание нетрадиционных отделов кадров, главной задачей которых стал отбор, подбор, найм квалифицированных сотрудников, отделов «H&R Management» (анг. Human Resources Management), которые обладают более широким диапазоном функций по работе с собственным персоналом. Первостепенными целями и задачами «H&R» отделов является создание необходимого рабочего места, отбор и подбор подходящих сотрудников, составление критериев оценки и последующая оценка сотрудников, определение бонусов и составление мотивационной программы для действующего персонала.

Несмотря на значительные достижения в области разработки теоретических моделей мотивации и последовательное их функционирование во многих зарубежных промышленных

компаниях, мотивационная часть управления персоналом в аналогичных российских компаниях пока не полностью отвечает современным экономическим тенденциям. Причиной такого замедления является то, что зачастую мотивирующими факторами признаются сохранение рабочего места и повышение размера вознаграждения и /или оплаты труда. В то же время менеджмент/руководство компании не уделяет должного внимания на стиль управления, условия работы, специфика выполняемых трудовых функций, продвижение по службе, психологический климат, социальную поддержку. Применяемые во многих компаниях системы материального стимулирования во многом не учитывают интересы субъектов труда, носят упрощенный не систематизированный характер и не способствуют полной реализации профессиональных качеств работника, росту результативности, а, следовательно, и повышению эффективности работы компании. В современной системе управления коллективом существует определенный набор инструментов, способствующих эффективному стратегическому концептуальному развитию транспортной компании на конкурентном рынке, одним из таких инструментов выступает мотивация. Мотивирование коллектива, со стороны системы управления – это эффективно-работающая система воздействий, которые оказываются на коллектив, для осуществления стратегических и операционных целей компании. Вместе с тем, существует мотивация в форме внутреннего волеизъявления сотрудника сделать определенные трудовые обязанности с целью какого-либо достижения (повышение по службе, финансовое поощрение), либо с целью избежать административное, в некоторых случаях дисциплинарное воздействие (выговор, штраф, увольнение и др.). Главной особенностью мотивации выступает правило «win-win», основой которого является выгода обеих сторон: компании и персонала.

Данное правило предопределяет специфичную структуру, которая состоит из пяти обязательных элементов:

1. Наличие и предоставление ресурсов и условий коллективу (оборудованное рабочее место, заработная плата, социальный пакет);
2. Четкое и понятное обозначение цели и результатов, которых нужно будет достичь;
3. Установление равноценной системы оценки трудового коллектива, которая указывает, что является хорошим результатом, а что плохим;
4. Использование системы наказаний необходимой для коллектива;
5. Использование обратной связи: подчиненный – руководитель/руководитель - подчиненный.

Как указывалось, ранее, генеральной составляющей мотивации выступают мотивы, которые в свою очередь подразделяются на внутренние – индивидуально значимые для самого человека, и внешние – важные для человека через признание его окружающими. Также мотивация является причинным фактором активации человеческого потенциала, эффективной деятельности трудового коллектива и соответственно успешного развития компании.

Менеджмент, или управление компанией – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, который необходим для того, чтобы сформулировать и достичь цели компании. Генеральная цель, предопределяющая долгосрочные задачи компании – это не только получение прибыли, но и обеспечение и удержание высокого уровня конкурентоспособности в своем рыночном сегменте [14,6,3]. И мотивация в данных задачах, по нашему мнению, является параметром для решения таких задач. В контексте менеджмента персонала, мотивация является одной из ключевых функций деятельности субъекта управления/должностного лица, с помощью которой оказывается воздействие на коллектив компании на объекты управления. При помощи трудовой мотивации должностное лицо/менеджер компании имеет возможность вызвать интерес, желание, активное участие сотрудников в рабочем процессе данной компании. Весьма часто возникает вопрос, почему

мотивации сотрудников отводится одна из центральных ролей в управлении трудовым коллективом? Рассматривая теоретические аспекты ответа на поставленный вопрос, можно резюмировать, что мотивы – это своеобразный стержень, ядро личностного характера, что позволяет на основании знаний о мотивационной сфере человека, с высокой степенью уверенности судить о его личностных особенностях, желаниях и душевном состоянии. В свою очередь подобная информация предоставляет возможность выстроить более конструктивную, оперативную и для каждого сотрудника специфичную систему воздействия, которая корректирует его поведение относительно целей компании. В практическом плане интенсивная и грамотная мотивация позволяет компенсировать недостаточный уровень знаний, опыта, скорректировать управленческие недостатки, и напротив, при низком уровне мотивации невозможно использовать потенциал знаний, опыта, личностных качеств в максимальном объеме в контексте поставленных задач развития, функционирования и доминантов на конкурентном рынке. Главной же проблемой на практике является проблема не только недостаточного внимания со стороны руководства своим подчиненным, но и полнейшее незнание желаний, потребностей, стремлений своего трудового коллектив, неумение найти к нему нужного подхода. Лишь при решении вышеупомянутых проблем, менеджмент компании получит результативную отдачу со стороны подчиненных, выраженную в личной заинтересованности каждого из них в реализации планов компании. В теоретическом аспекте мотивация как инструмент управленческой деятельности основывается на содержательных теориях мотивации.

Рассмотрим некоторые из наиболее часто применимых в практической управленческой деятельности.

Содержательные теории мотивации основываются на отождествлении таких внутренних побуждений (потребностей), которые понуждают людей действовать, так или иначе. Одной из самых значимых теорий по определению концепции мотивации человека считается теория А. Маслоу – теория иерархии потребности. В своей теории А Маслоу определил, что из всех потребностей людей можно создать пять иерархических групп: физиологическую группу потребностей; группу потребностей безопасности; принадлежности и причастности; признания и уважения; самовыражения. По мнению автора данной теории потребности высших уровней, не мотивируют человека, пока не удовлетворены хотя бы частично потребности низшего уровня.

Применение теории А. Маслоу обосновывает следующие моменты:

1. Знание иерархии потребностей диктует руководителю в первую очередь определить, какой уровень иерархии выступает для работника наиболее жизненным;
2. Иерархия потребностей дает понять, что уровни жизненно важных потребностей работников могут различаться;
3. Данная теория способствует руководству компании установить последовательность мотивирования работников, учитывая не только физиологические потребности, но и потребности более высокого уровня;
4. Учет динамических потребностей – нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала единожды, будет эффективно работать все время.

Оппозиционно выступает теория ERG К. Альдерфера, в которой потребности человека объединены в три иерархические группы: существование, связи, рост. Отличительные особенности теорий К. Альдерфера и А. Маслоу заключаются в том, что по А. Маслоу, движение от одной потребности к другой происходит только снизу-вверх. К. Альдерфер полагает, что движение происходит в двух направлениях: вверх, при условии неудовлетворенности потребности низшего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня.

Мотивационно – гигиеническая теория или теория двух факторов Ф. Герцберга.



Данная теория указывает на существование двух групп факторов, которые способны влиять на мотивацию человека. Гигиенические или факторы «здоровья», к ним относятся зарплата, безопасность производственных процессов, статус, правила, распорядок работы, качество контроля со стороны руководства, отношение к коллегам и подчиненным – присутствие таких факторов понижает у человека чувство неудовлетворенности работой; и факторы внутренней рабочей потребности (мотивационные сатисфакторы) – достижение, признание, ответственность, продвижение, содержание работы, возможность роста – в частности эти факторы ставят перед необходимостью человека работать в полную силу. Данная теория находит все большее отражение в практической деятельности российских корпораций. Следующая теория, используемая на некоторых европейских корпоративных компаниях – теория «Z» У. Оучи, в основе которой лежит утверждение, что основой успеха в деятельности коллектива выступает его вера в общие цели. Генеральными стимулами выступают доверительные взаимоотношения и взаимоподдержка, абсолютная согласованность действий между членами коллектива. Теория равенства или теория справедливости, основателем которой стал С. Адамс. Основные положения теории исходят из того, что в процессе работы человек проводит сравнительную оценку личных действий с такими же действиями других людей. И если при таком анализе человек обнаруживает, что недоознагражден, у него зарождается чувство неудовлетворенности, и он может сократить затраты труда, предпринять попытку увеличить вознаграждение, потерять уверенность в себе, покинуть организацию и т.п. Любые последствия недоознаграждения носят отрицательный характер. В соответствии с теорией партиципативного управления, считается, что, если человек заинтересованно принимает участие во внутриорганизационной деятельности, он получает от этого удовлетворение, работает, с большей отдачей [5]. Также одной из наиболее важных теорий мотивации признано материальное стимулирование коллектива, которая выступает как процесс формирования и использования систем материальных стимулов труда и заработной платы. Сегодня управленческое звено компании совместно с отделами «H&R management» осваивают современные способы стимулирования и совершенствования мотивационной системы персонала. Современные классические направления мотивирования сопряжены с неэкономическими способами стимулирования, как например различного рода служебные бенефиты (служебный автомобиль), не исключается роль организационных и морально-психологических мероприятий.

Подводя общий итог, можно сказать: достижение высокой эффективности управления мотивацией персонала требует выполнения двух условий:

1. Наличия достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях сотрудников;
2. Создания для них таких условий работы, при которых стало бы возможным достижение их личных целей.

Как рассматривалось выше, классические школы экономического мотивирования находят свои результаты в современных концептуальных направлениях многих предприятий как в России, так и в Европе.

Исходя из классических мотивационных теорий можно резюмировать общие положения – принципы реализации эффективной мотивации работников:

1. Эффективность мотивирования будет получена только тогда, когда работники, точнее каждый индивидуально, наблюдает признание своего трудового участия в деятельности коллектива, что выражается через определенный профессиональный статус.

Сегодня для работников холдинговых компаний играют значительную статусную роль такие факторы как условия труда, безопасность производственного процесса, размер служебного помещения/кабинета, оснащенность рабочего места, участие в престижных конгрессах, делегирование полномочий как представителя компании на значимых

мероприятиях, поездка за рубеж; неординарное обозначение должности и т.п. — все эти факторы предопределяют положение сотрудника относительно коллег и бизнес - партнеров;

2. Внеплановые, несистематические и факультативные поощрения/премирования имеют в своем распоряжении наиболее результативный мотивационный импульс, по сравнению с прогнозируемыми, стабильными сейлз – промоушн, которые фактически выступают неизменной и постоянной частью вознаграждения за труд;

3. Сотрудник должен осмысливать, что его трудовые достижения немаловажны для компании, и при этом справедливо поощряются. Осуществленная работа и внеплановое факультативное поощрение не должны разделяться большим временным промежутком; чем больше временной интервал, тем меньший эффект для дальнейшей положительной мотивационной направленности работника;

Коллектив нужно стимулировать по промежуточным, этапным достижениям, что предоставляет каждому сотруднику выполнять последующие этапы работы с повышенной мотивационной направленностью, и как следствие этого – гораздо эффективный конечный результат всего объема работ. Для получения такого результата, необходимо общее задание разделить и спланировать поэтапно с установлением определенных показателей – нормативов, что позволит каждому из работников дать надлежащую оценку и определить соответствующее вознаграждение [9]. Необходимо дать сотрудникам возможность почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. Стоит отказаться от постоянного выделения из общего числа работника отдельных сотрудников, если нет на то веских оснований. Типовыми являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, публичная устная благодарность руководителя, возможность прямого общения с вышестоящим руководителем, материальная премия с акцентом на основания/причины ее выплаты, страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантии социального направления и другие. Каждое отдельное предприятие, как правило, имеет собственную систему мотивирования сотрудников и индивидуальный пакет стимулов. При этом стимулирование не может быть стандартным и системным, напротив, стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

Чаще всего макетами индивидуальной системы мотивирования сотрудника выступают следующие способы:

1. Наказание как средство мотивации работников. Уровень и степень наказания зависит в первую очередь от целей воздействия. Основная цель наказания — это недопущение действий, которые могут принести вред фирме, это своеобразная «преграда», которая не допустить данному человеку осуществить эти действия в перспективе и в то же время послужит примером для всего коллектива. Получается, что, наказание эффективно, только тогда, когда оно имеет своей целью оказание определенного психологического воздействия на отдельно взятого сотрудника, так и на весь коллектив. При этом, наказание за неправомерные действия, руководитель определенным образом поощряет тех работников, которые работают в соответствии с принятыми/требуемыми нормативами. В случае применения наказания, руководитель должен предоставить мотивированное объяснение применению наказания. Наказание должно быть соразмерно проступкам и последствиям такого проступка. Наказание может выступать дисциплинарной форме и материальной форме. Материальная форма наказания допустима в только тогда, когда сотрудник своими действиями/бездействием причинил фирме фактический материальный ущерб, т.е. ущерб, подлежащий измерениям и расчетам;

2. Денежные поощрения за выполнение конкретных целей – планов. Для этого работнику на первоначальном производственном этапе должны быть четко заданы критерии, в зависимости от целей, задач, производственных процессов компании;

3. Вэлфер – выплата к заработной плате или предоставление специфических объективных возможностей для стимулирования здорового образа жизни работников;

4. Специальные индивидуальные вознаграждения — это специальные вэлфер – премии, которые выплачиваются за определенные компетенции и навыки, необходимыми компании в данный момент;

5. Социальная политика компании — один из узловых инструментов стимулирования. Во-первых – обязательные социальные гарантии, установленные и регулируемые на государственном и региональном уровне. В этом случае в компании реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по пенсионному возрасту, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие). Во-вторых – дополнительные социальные гарантии, которые предоставляются фирмой самостоятельно своим работникам и членам их семей. Социальные льготы, гарантии относятся к элементам материального стимулирования, т.к. финансируются за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития компании [14];

Как следствие такого направления мотивации – работники более заинтересованы в высоких конечных результатах производственной деятельности и успешной экономической деятельности фирмы. Заинтересованность тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. Этот фактор так же оказывает положительное влияние на текучесть кадров в силу того, что работник вряд ли захочет потерять многочисленные льготы при увольнении.

Современный зарубежный и отечественный опыт внедрения социальных гарантий на компании холдинговой структуры определяет примерный детализированный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в разнообразных формах:

– *Материальная денежная форма*: выплаты на приобретение собственности и имущества компании (приобретение работниками акций компании по сниженной цене); предоставление льготных кредитов; расходы на негосударственное медицинское страхование; туристическое страхование; страхование имущества работников; оплачиваемое временное отсутствие на рабочем месте по уважительным причинам (вступление в брак, смерть близких родственников и т.п.); полностью оплачиваемая рабочая смена при сокращенном предпраздничном дне; оплата повышения квалификации, переобучения и/или получение дополнительного образования работника на различных курсах или в учебных заведениях; предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и компенсация их оплаты; сохранение среднего заработка и/или предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством; предоставление оплачиваемых отпусков, регламентируемых трудовым законодательством, трудовым договором и коллективным договором, включая дополнительные отпуска без оплаты, но с гарантией сохранения за работником его рабочего места и должности; денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, в чрезвычайных ситуациях; дополнительные компенсационные выплаты, дотации на питание; оплата коммунальных услуг; оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу; оплата проезда к месту работы и по городу; предоставление в пользование служебного автомобиля; оплата автопаркинга сотрудникам; прогрессивные выплаты за выслугу лет; «золотые парашюты» — выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию по возрасту; корпоративная пенсия — дополнение к

государственной пенсии из фондов компании ; единовременное или периодические выплаты пенсионерам – бывшим работникам компании.

– *Материальная неденежная форма*: пользование социальными учреждениями компании ; пользование санаторно – курортным обеспечением, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам производителя или льготированным ценам для работников, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; повышение технической оснащенности и создание комфортных условий труда на рабочем месте; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращенной рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий; бесплатного доступа в Интернет и прочие.

6. Совершенствование системы компании труда и управления. Улучшение координации и взаимодействия между членами коллектива компании, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по служебной лестнице, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными — все эти меры оказывают содействие в повышении эффективности, производительности и мотивации труда;

7. Нематериальные стимулы, не касаются каких-либо затрат работодателя [8]:

- вознаграждения – признательности. К таким вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и/или ценного подарка, письменная благодарность руководства компании;

- вознаграждения, связанные с высокой оценкой профессионального статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Резюмируя изложенные аспекты, можно констатировать, что мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей/нужд и ожиданий, выполняя определенные трудовые функции и осуществляя поставленные цели и задачи своей компании, и одновременно мотивация является комплексом мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Мотивацию трудовой деятельности персонала организации следует рассматривать как систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на работников для достижения целей предприятия. Несмотря на явную значимость компании в высокой мотивации персонала, это все же процесс поощрения сотрудников к достижению личных целей, т.е. удовлетворение собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности. Таким образом, мотивация персонала имеет двусторонний характерный эффект и напрямую связан с повышением уровня социального и материального благополучия. Важность мотивации, признанная в науке и практике, актуализирует задачи системных междисциплинарных исследований. Мотивация персонала в организации, развивающаяся на стыке менеджмента, экономики и психологии наука, является одним из основных направлений не только системы управления персоналом, но и всей системы управления бизнесом, независимо от отраслевых особенностей и масштабов.

#### Список источников:

1. Авдеев Д.Д., Коршикова М.В. Мотивация персонала как залог повышения эффективности трудовой деятельности // Вектор экономики. 2020. № 7(49). С. 35. EDN: [MELIGN](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43800612) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43800612>

2. Адер А.В., Емец М.С., Криволапов В.Г. Корреляционная зависимость профессиональных и образовательных стандартов при подготовке инженерных кадров в

контексте реализации национальной системы квалификаций // ЦИТИСЭ. 2020. № 2(24). С. 291-307. DOI: [10.15350/2409-7616.2020.2.27](https://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.2.27)

3. Адер А.В. Компетентностный подход при формировании мотивационных аспектов маркетинговой культуры управления трудовой деятельностью работников предприятия / А. В. Адер, А. А. Преснов, С. Н. Трубенкова // Реализация компетентностного подхода в сфере инженерной подготовки : авторская монография. - Уфа: Аэтерна, 2017. - С. 5-16. EDN: [YLBWFF](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32245816) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32245816>

4. Айдамирова А.А., Кубекова А.С. Взаимосвязь уровня профессиональной мотивации и оценкой эффективности работы персонала // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2020. Т. 9, № 5-1. С. 98-105. EDN: [TCIKXS](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37527608) DOI: [10.34670/AR.2020.46.31.013](https://doi.org/10.34670/AR.2020.46.31.013)

5. Булыгина Д.А., Юдина Л.Н. Нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Наука. Технологии. инновации : Сборник научных трудов: в 9 частях, Новосибирск, 03–07 декабря 2018 года / Под редакцией А.В. Гадюкина. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. - С. 333-337. EDN: [RINMVJ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37527608) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37527608>

6. Бондаренко Д.В., Бондаренко Т.С. Совершенствование системы мотивации персонала в организации // Аллея науки. 2021. Т. 2, № 6(57). С. 263-266. EDN: [CJFYOJ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46496564) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46496564>

7. Басова О.В. Система повышения эффективности деятельности организации на основе совершенствования факторов мотивации персонала // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 2(112). С. 89-99. EDN: [HAWEMP](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36975810) DOI: [10.26726/1812-7096-2020-02-89-99](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-02-89-99)

8. Боробов В.Н. Управление персоналом и мотивация в современной организации // Национальная безопасность / Nota bene. 2014. № 4(33). С. 493-504. EDN: [SNJHWF](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21996895) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21996895>

9. Глущенко В.В., Пшукова К.А., Сычев В.С. Методика мотивации персонала железнодорожной организации // Экономика железных дорог. 2019. № 2. С. 70-77. EDN: [SRMPRF](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36975810) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36975810>

10. Gaponenko T. Labor motivation of agricultural workers in the context of modern trends in personnel management / T. Gaponenko, S. Sh. Muradova, V. Litvinova // E3S Web of Conferences. - Rostovon-Don, 2020. - P. 15003. EDN: [THEWEQ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43054989) DOI: [10.1051/e3sconf/202017515003](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515003)

11. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона. 2013. № 4(27). С. 236. EDN: [SBLMHZ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21452340) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21452340>

12. Жидков О.С. Исследование удовлетворенности трудом персонала АО "Самаранефтегаз" как основа для формирования и развития трудовой мотивации // Моя профессиональная карьера. 2020. Т. 2, № 13. С. 36-46. EDN: [QVVUUU](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43054989) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43054989>

13. Зубаирова Л.Р. Безопасность транспортных комплексов и систем в контексте производственной безопасности // Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: Материалы Международной научно-исследовательской конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Оренбург, 28–30 апреля 2021 года / Редколлегия: А.Н. Попов [и др.]. - Оренбург-Самара: Самарский государственный университет путей сообщения, 2021. - С. 31-34. EDN: [YXIPYX](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46174017) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46174017>

14. Каблашова И.В., Цуканова А.А. Направления совершенствования мотивации персонала в рамках системы всеобщего качества // Инновационный Вестник Регион. 2008. № 3. С. 41-44. EDN: [JUFQYZ](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11617125>
15. Колесникова А.Н. Роль управления мотивацией трудовой деятельности в системе управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 10(65). С. 212-216. EDN: [BIQJFW](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41382567>
16. Павлюкевич М.П. Диагностика мотивационного профиля организации, как инструмент повышения эффективности системы мотивации персонала // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2015. № 1. С. 158-163. EDN: [NTNQHF](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45663099>
17. Константинова И.В., Костикова В.О. Управление системой мотивации персонала производственного предприятия с использованием KPI // Евразийский союз ученых. 2019. № 10-4(67). С. 32-37. EDN: [VIPAJM](#) DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365)
18. Мухаматьянова Р.Ф. Система мотивации персонала // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 4, № 58. С. 328-333. EDN: [XREVVN](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28112530>
19. Новиков Е.В. К вопросу о построении эффективной системы мотивации персонала // Качество в производственных и социально-экономических системах: Сборник научных трудов 6-й Международной научно-технической конференции. В 2-х томах, Курск, 20 апреля 2018 года / Ответственный редактор Е.В. Павлов. - Курск: Университетская книга, 2018. - С. 90-94. EDN: [XNLWHB](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34927591>
20. Новаков А.А. Применение сбалансированной системы показателей для мотивации персонала распределительного центра розничной сети // Логистика и управление цепями поставок. 2007. № 1(18). С. 27-42. EDN: [TCUTEP](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22702458>
21. Пичи-Оол Е.В. Управление мотивацией труда персонала на предприятии / Е. В. Пичи-Оол // World science: problems and innovations: сборник статей XXVI Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 30 ноября 2018 года / Ответственный редактор Г.Ю. Гуляев. - Пенза: Наука и Просвещение, 2018. - С. 63-65. EDN: [YRAVZJ](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36617059>
22. Степанова А.Ю. Анализ зависимости между уровнем личных издержек и трудовой мотивацией персонала / А. Ю. Степанова, Е. Б. Мудрова // Неделя науки СПбПУ : Материалы научной конференции с международным участием. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. - С. 426-428. EDN: [JOCOIT](#) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42579968>
23. Tileubayeva M.S. Meruyert B., Mametova E. Motivational methods of the personnel in governmental organizations // Actual scientific research in the modern world. 2021. No 11-8(79). - P. 71-75. EDN: [FRRYDK](#) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47403326>
24. Управление персоналом в России: 100 лет после революции / Б. М. Генкин, А. В. Глухова, И. Б. Дуракова [и др.]. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 290 с. ISBN 978-5-16-013688-2.
25. Чернобровина Ю.Э. Мотивация трудовой деятельности персонала как фактор эффективности российских компаний SHAPE \\* MERGEFORMAT // Евразийский союз ученых. 2016. № 30-3. С. 89-91. EDN: [XAAEYX](#) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27327500>

## References:

1. Avdeev D.D., Korshikova M.V. Personnel motivation as a guarantee of increasing the efficiency of labor activity. *Vector of Economics*, 2020, no. 7(49), pp. 35. (In Russian). EDN: [MELIGN](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43800612>

2. Ader A.V., Emets M.S., Krivolapov V.G. Correlation dependence of professional and educational standards in the training of engineering personnel in the context of the implementation of the national system of qualifications, *CITITSE*, 2020, no. 2(24), pp. 291-307. (In Russian). DOI: [10.15350/2409-7616.2020.2.27](https://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.2.27)
3. Ader A.V. *Competence-based approach in the formation of motivational aspects of the marketing culture of managing the labor activity of enterprise employees*. Ufa, Aeterna Publ., 2017. pp. 5-16. (In Russian). EDN: [YLBWFF](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32245816) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32245816>
4. Aidamirova A.A., Kubekova A.S. The relationship between the level of professional motivation and the assessment of the effectiveness of personnel work. *Psychology. Historical and critical reviews and modern research*, 2020, vol. 9, no. 5-1, pp. 98-105. (In Russian). EDN: [TCIKXS](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37527608) DOI: [10.34670/AR.2020.46.31.013](https://doi.org/10.34670/AR.2020.46.31.013)
5. Bulygina D.A., Yudina L.N. *Non-material motivation as an element of effective personnel management*. Novosibirsk, Novosibirsk State Technical University Publ., 2018. pp. 333-337. (In Russian). EDN: [RINMVJ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46496564) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37527608>
6. Bondarenko D.V., Bondarenko T.S. Improving the system of personnel motivation in an organization. *Alley of Science*, 2021, vol. 2, no. 6(57), pp. 263-266. (In Russian). EDN: [CJFYOJ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21996895) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46496564>
7. Basova O.V. System for improving the efficiency of an organization based on improving the factors of personnel motivation. *Regional problems of transformation of the economy*, 2020, no. 2(112), pp. 89-99. (In Russian). EDN: [HAWEMP](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21452340) DOI: [10.26726/1812-7096-2020-02-89-99](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-02-89-99)
8. Borobov V.N. Personnel management and motivation in a modern organization. *National Security / Nota bene*, 2014, no. 4(33), pp. 493-504. (In Russian). EDN: [SNJHWF](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21996895) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21996895>
9. Glushchenko V.V., Pshukova K.A., Sychev V.S. Methods of motivating the personnel of a railway organization. *Economics of Railways*, 2019, no. 2, pp. 70-77. (In Russian). EDN: [SRMPRF](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36975810) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36975810>
10. Gaponenko T. *Labor motivation of agricultural workers in the context of modern trends in personnel management*. Rostovon-Don, E3S Web of Conferences Publ., 2020. pp. 15003. EDN: [THEWEQ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43054989) DOI: [10.1051/e3sconf/202017515003](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515003)
11. Gorgorova V.V., Kobina L.A. Personnel motivation, motivation strategy, material incentives, non-material incentives, the effectiveness of personnel motivation. *Engineering Bulletin of the Don*, 2013, no. 4(27), pp. 236. (In Russian). EDN: [SBLMHZ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21452340) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21452340>
12. Zhidkov O.S. Study of job satisfaction of the personnel of Samaraneftgaz JSC as a basis for the formation and development of labor motivation. *My professional career*, 2020, vol. 2, no. 13, pp. 36-46. (In Russian). EDN: [QVVUUU](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43054989) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43054989>
13. Zubairova L.R. *Safety of transport complexes and systems in the context of industrial safety*. Orenburg-Samara, Samara State University of Communications Publ., 2021. pp. 31-34. (In Russian). EDN: [YXIPYX](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46174017) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46174017>
14. Kablashova I.V., Tsukanova A.A. Directions for improving staff motivation within the overall quality system. *Innovative Vestnik Region*, 2008, no. 3, pp. 41-44. (In Russian). EDN: [JUFQYZ](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11617125) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11617125>
15. Kolesnikova A.N. The role of labor motivation management in the personnel management system. *Economics and Society*, 2019, no. 10(65), pp. 212-216. (In Russian). EDN: [BIQJFW](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41382567) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41382567>
16. Pavlyukevich M.P. Diagnosis of the organization's motivational profile as a tool to improve the efficiency of the personnel motivation system. *New Science: Current State and Ways*

of *Development*, 2015, no. 1, pp. 158-163. (In Russian). EDN: [NTNQHF](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45663099>

17. Konstantinova I.V., Kostikova V.O. Managing the personnel motivation system of a manufacturing enterprise using KPI. *Eurasian Union of Scientists*, 2019, no. 10-4(67), pp. 32-37. (In Russian). EDN: [VIPAJM](#) DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365)

18. Mukhamatyanova R.F. Personnel motivation system. *NovaInfo.Ru*, 2017, vol. 4, no. 58, pp. 328-333. (In Russian). EDN: [XREVVN](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28112530>

19. Novikov E.V. *On the issue of building an effective system of personnel motivation*. Kursk, University book Publ., 2018. pp. 90-94. (In Russian). EDN: [XNLWHB](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34927591>

20. Novakov A.A. Application of a balanced scorecard to motivate the personnel of a retail distribution center. *Logistics and supply chain management*, 2007, no. 1(18), pp. 27-42. (In Russian). EDN: [TCUTEF](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22702458>

21. Pichi-Ool E.V. *Management of personnel motivation at the enterprise*. Penza, Science and Education Publ., 2018. pp. 63-65. (In Russian). EDN: [YRAVZJ](#) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36617059>

22. Stepanova A.Yu. *Analysis of the relationship between the level of personal costs and labor motivation of personnel*. St. Petersburg, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publ., 2019. pp. 426-428. (In Russian). EDN: [JOCOIT](#) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42579968>

23. Tileubayeva M.S. Meruyert B., Mametova E. Motivational methods of the personnel in governmental organizations. *Actual scientific research in the modern world*, 2021, no. 11-8(79), pp. 71-75. EDN: [FRRYDK](#) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47403326>

24. Genkin B.M., Glukhova A.V., Durakova I.B. *Personnel management in Russia: 100 years after the revolution*. Moscow, INFRA-M Publ., 2018. 290 p. (In Russian). ISBN 978-5-16-013688-2.

25. Chernobrovina Yu.E. Motivation of labor activity of personnel as a factor in the efficiency of Russian companies SHAPE \\* MERGEFORMAT. *Eurasian Union of Scientists*, 2016, no. 30-3, pp. 89-91. (In Russian). EDN: [XAAEYX](#) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27327500>

Submitted: 28 August 2022

Accepted: 28 September 2022

Published: 29 September 2022

