DOI: 10.54861/ 27131211_2022_2_23

УДК 658.310.9

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Варфоломеева В.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-экономических наук и внешнеэкономической деятельности, Ивангородский гуманитарно-технический институт (филиал), Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, г. Ивангород, Россия

Муслимова Э.Х., магистр, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В современном мире теории мотивации не теряют своей актуальности, выступая базисом для современной системы мотивации персонала, поскольку в эпоху цифровизации и автоматизации человеческие ресурсы все в большей степени используются для решения комплексных и творческих задач, которые не поддаются алгоритмизации и автоматизации. Актуальные стратегии управления персоналом позволяют удерживать ключевых работников, при этом, системы мотивации не обязательно сводятся к повышению величины оплаты труда. Показано, что системы мотивации задействуют нематериальные стимулы и влияют на удовлетворенность работников. В статье авторами представлены основные методы и инструменты повышения мотивации персонала. Наиболее эффективным инструментом, по мнению авторов, выступает в система мотивации, основанная на KPI, применение которой связано с внедрением программного обеспечения KPI Drive, которое позволяет полностью автоматизировать систему управления персоналом. Система показателей KPI позволяет оценивать успешность достижения определенных целей и на основании присвоенных оценок

выстраивается система премирования работников и определения итогового уровня заработной платы. Кроме того, уделяется внимание анализу программного обеспечения «PROFILECENTER», которое нацелено на выявление деструктивного поведения сотрудников и анализирует материалы переписок сотрудников на корпоративной посте, их действия в социальных сетях и т.д., позволяя реализовывать грамотную политику управления персоналом, нацеленную на повышение эффективности работы.

Ключевые слова: теории мотивации, мотивация персонала, методы мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, программное обеспечение.

MODERN TOOLS AND METHODS OF STAFF MOTIVATION

Varfolomeeva V.A. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Socio-Economic Sciences and Foreign Economic Activity, Ivangorod Humanitarian and Technical Institute (Branch), St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Ivangorod, Russia

Muslimova E.H., Master's Degree, St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg, Russia

Abstract. In the modern world, motivation theories do not lose their relevance, acting as the basis for a modern system of personnel motivation, since in the era of digitalization and automation, human resources are increasingly used to solve complex and creative tasks that cannot be algorithmized and automated. Current HR management strategies allow you to retain key employees, while motivation systems are not necessarily reduced to increasing the amount of remuneration. It is shown that motivation systems involve non-material incentives and affect employee satisfaction. In the article, the authors present the main methods and tools for increasing staff motivation. The most effective tool, according to the authors, is a motivation system based on KPI, the use of which is associated with the introduction of KPI Drive software, which allows you to fully automate the

personnel management system. The KPI indicator system allows you to evaluate the success of achieving certain goals and, based on the assigned ratings, a system of awarding employees and determining the final salary level is built. In addition, attention is paid to the analysis of the PROFILECENTER software, which is aimed at identifying destructive behavior of employees and analyzes the materials of employee correspondence on the corporate post, their actions in social networks, etc., allowing the implementation of a competent personnel management policy aimed at improving work efficiency.

Keywords: theories of motivation, staff motivation, methods of motivation, material motivation, non-material motivation, software.

JEL classification: M12, M14, M50.

Для цитирования: *Варфоломеева В.А., Муслимова Э.Х. Современные инструменты и методы мотивации персонала // Прогрессивная экономика. 2022. №2. С. 23–41.*

Введение

Проблема мотивации персонала приобретает все большую актуальность в условиях российской действительности, где из-за уменьшения кадрового состава на предприятиях, возрастает нагрузка на сотрудников. Поскольку заработная плата как правило остается прежней, возникает необходимость решения задач по удержанию сотрудников и стимулирования повышения эффективности труда.

Текучесть кадров, низкая мотивация, неудовлетворительный психологический климат, конфликтность и низкий уровень дисциплины – это круг проблем, которые призван разрешать научный подход к мотивации персонала [3].

Зачастую на большинстве современных предприятий действует система выплат оклада и премии, однако это не является достаточным условием роста

производительности. Необходимо формирование корпоративной культуры, которая создавала бы нематериальные стимулы для роста производительности и достижения более высоких продуктов труда. Материальное вознаграждение положительно влияет на производительность труда лишь в совокупности с нематериальными методами стимулирования.

Выстроенные системы мотивации персонала не только влияют на результативность и эффективность работников, но и на их желание совершенствоваться и показывать высокие результаты трудовой деятельности в рамках определенной компании.

Актуальность данной темы исследования обосновывается тем фактом, что результаты деятельности организаций в большой степени зависят от качества трудовых ресурсов, а заинтересованность сотрудников в успешном развитии предприятия является одним из основных факторов успешного развития компании и реализации ее экономического потенциала.

Обзор литературы

Мотивация представляет собой процесс побуждения индивида к определенной деятельности, направленной на достижение целей как самого индивида, так и целей организации. Обсуждая различные теории мотивации, необходимо конкретизировать понятие мотива, под которым понимается как побудительная причина, вызывающая определенные действия человека. Мотивы имеют персональный характер и зависят от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, и мотивационная структура может рассматриваться в качестве основы осуществления индивидом определенных действий [9, с.23].

В деятельности индивида роль рычагов воздействия выполняют стимулы, которыми являются различные блага, для получения которых осуществляется трудовая деятельность. То есть стимулом является внешнее воздействие с целью побуждения к определенному результату [1]. Иными словами, работники на предприятии ставят своей целью получение благ посредством трудовой деятельности.

Процессом стимулирования является процесс использования различных стимулов для мотивации к труду. При этом важно учитывать, что основной целью стимулирование является не простое побуждение к работе, а побуждение к совершению большего объема работы и повышению качества трудовой деятельности.

При рассмотрении вопросов, связанных с мотивацией персонала, необходимо понимать цели, которые преследуют работодатели и их сотрудники. Основной целью работника является получение различных экономических и социальных благ. Для работодателя приоритетной целью является достижение экономической эффективности. Эффективное управление персоналом позволяет добиться определенного соотношения затрат на трудовые ресурсы и продукта труда за счет применения методов мотивации и стимулирования [1].

Ретроспективный анализ показывает, что проблемы связанные с необходимостью мотивации работников к труду начали активно разрешаться в 1930-е годы, когда была опубликована монография профессора Школы бизнеса Гарвардского университета Элтона Мэйо под названием «Доктрина человеческих отношений», в которой автором производится поиск мотивов, которые побуждали бы работника к труду, не смотря на непривлекательность трудовой деятельности.

Причиной появления необходимости создания теорий мотивации является становление системы рационализации труда, в которой индивид лишен возможности управления трудом и теряет интерес к выполняемой трудовой функции. Согласно Э. Мэйо, задачей менеджмента организации является создание и поддержание устойчивых неформальных связей, влияющих на результаты трудовой деятельности. Э. Мэйо получил важный вывод, суть которого заключается в том, что удовлетворение социальных и психологических потребностей работников в организации способствует достижению поставленных руководством целей, повышению эффективности и производительности труда [12].

Вслед за теорией Э. Мэйо в 1940-е годы возникает широко известная в настоящее время теория мотивации Абрахама Маслоу, в основе которой лежит пирамида потребностей. Теория А. Маслоу объясняет возникновение мотивов. Суть теории состоит в том, что различные потребности индивида можно разделить на 5 базовых категорий (рис. 1).



Рис. 1. Пирамида А. Маслоу

Источник: составлено авторами на основе [4]

1. Физиологические потребности лежат в основе пирамиды А. Маслоу, поскольку их удовлетворение является необходимым условием для выживания индивида. Физиологические потребности включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и прочие потребности.

2. На следующем уровне находятся потребности в безопасности и уверенности в будущем. Данные потребности включают в себя потребности в защите от физических и психологических опасностей окружающего мира, а также уверенность в том, что основные физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей в безопасности и уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими социальными гарантиями и видами на пенсию.

3. Социальные потребности индивида, которые носят название потребности в причастности, являются проявлением присущего человеку чувства принадлежности к чему или кому-либо, чувств социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Далее в пирамиде А. Маслоу приводятся потребности в уважении, которые включают в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, потребности в уважении со стороны окружающих, признании и т.д.

5. На самом верхнем уровне пирамиды располагаются потребности самовыражения, то есть потребностей в реализации человеческого потенциала и личностного роста [4].

Иерархия потребностей по А. Маслоу представлена в виде пирамиды, что объясняет порядок, в котором потребности разных уровней влияют на поведение индивида. Так, потребности нижних уровней пирамиды имеют более существенное значение для индивида, чем потребности высоких уровней, а следовательно, прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другим важным выводом из теории мотивации А. Масло является то, что, поскольку потенциальные возможности индивида расширяются по мере развитии его личности, то потребность в самовыражении никогда не может быть удовлетворена полностью. Таким образом, процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

Рассмотренная система мотивации применяется в практике управления персонала следующим образом: если для работников первостепенную важность приобретает первая базовая группа потребностей, то приоритетным стимулом трудовой деятельности будет выступать именно величина материального вознаграждения.

Если же значимой является вторая группа потребностей, необходимо организовать эмоционально безопасную атмосферу подразделении, показать

стабильность работы организации и стабильность положения сотрудника в организации. Сотрудники с потребностью в личном самовыражении должны иметь доступ к творческому труду и решению сложных и нестандартных задач и т.д.

Несомненно, теория мотивации А. Маслоу не теряет своей актуальности и ее положения используются в современном менеджменте. На рис. 2. приводится система мотивации, адаптированная под потребности персонала в соответствии с теорией иерархии потребностей [7]. Задачей менеджмента на конкретном предприятии является наблюдение за подчинёнными и выявление основных движущих потребностей, в соответствии с которыми должна постоянно адаптироваться действующая система мотивации персонала.

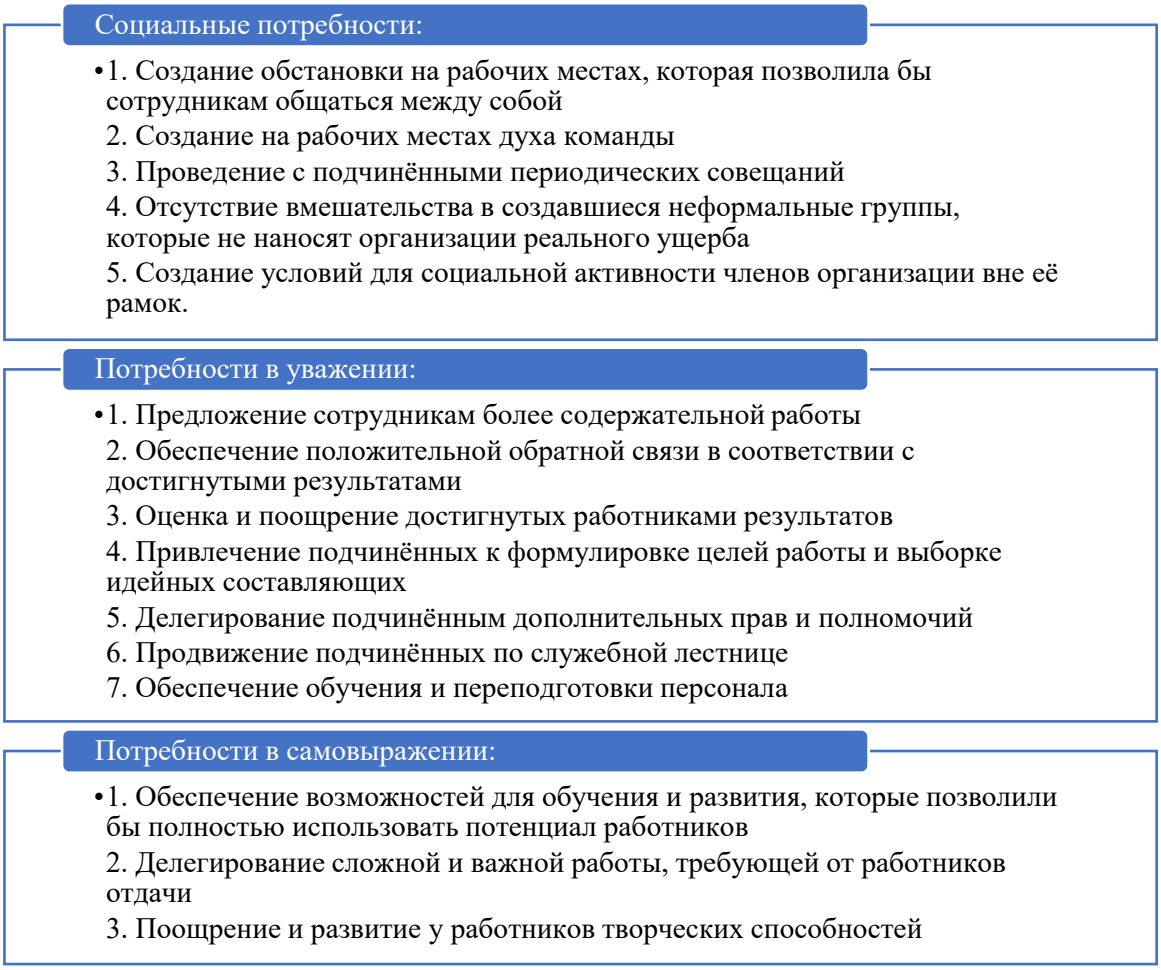


Рис. 2. Обеспечение мотивации персонала в соответствии с потребностями по А. Маслоу

Источник: составлено авторами на основе [7]

Попытку создания теории мотивации свободно от недостатков теории А. Маслоу предпринял К. Альдерфер, который предложил трехуровневую модифицированную модель мотивации, представленную на рис. 3.

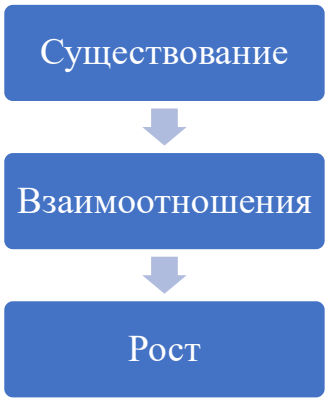


Рис. 3. Трехуровневая модель мотивации К. Альдерфера

Источник: составлено автором на основе [5]

Первый уровень в данной модели представляет собой потребности существования индивида, а именно: физиологические факторы и факторы безопасности, к последним обычно относят заработную плату, условия труда, гарантии, дополнительные блага. Второй уровень модели – это потребности во взаимоотношениях, то есть социальные потребности индивида в общении, желание быть воспринятым руководителями, подчиненными, коллегами. Третья группа потребностей – это потребности роста, к которым относятся стремление к независимости и личностному развитию.

Модель К. Альдерфера, в отличие от модели А. Маслоу, не предполагает строгого перехода от удовлетворения низших потребностей к высшим, а допускает активизацию и всех трех уровней одновременно. При отсутствии удовлетворения потребности более высокого уровня, мотивационное значение приобретает низшая потребность, и наоборот.

Движение вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз – процессом фрустрации, то есть поражения в стремлении удовлетворить потребность. Два нижних уровня потребностей имеют пределы удовлетворения, что не

характерно для потребности роста, которые не имеют пределов и могут стимулировать работу индивида [5].

Содержательные теории мотивации остаются актуальными и в настоящее время, поскольку активно используются на предприятиях. Например, консалтинговая компания KPMG, при в своей системе кадрового управления акцентирует внимание на наличие элементов содержательных теорий. Компания предлагает своим соискателям широкие возможности для личностного развития, создает условия для реализации личностного потенциала. На своих презентациях HR-менеджеры компании последовательно «закрывают» уровни пирамиды А. Маслоу и предлагают возможности их удовлетворения в рамках работы в компании [6].

Ключевыми элементами при выборе сотрудников являются наличие мотивации к труду и желание совершенствоваться. Компания мотивирует сотрудником не только материальными благами, но и нематериальными бонусами, которые можно заработать при достижении высоких показателей трудовой деятельности.

В современной практике управления персоналом используется теория ожиданий и предпочтений Виктора Врума. Теория В. Врума основывается предположении, что необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели является расчет на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого [13]. На рис. 4 представлены элементы теории мотивации, где мотивация к труду представлена как композиция трех ключевых элементов: ценности вознаграждения, ожидание вознаграждения и ожидания достижения желаемых результатов.

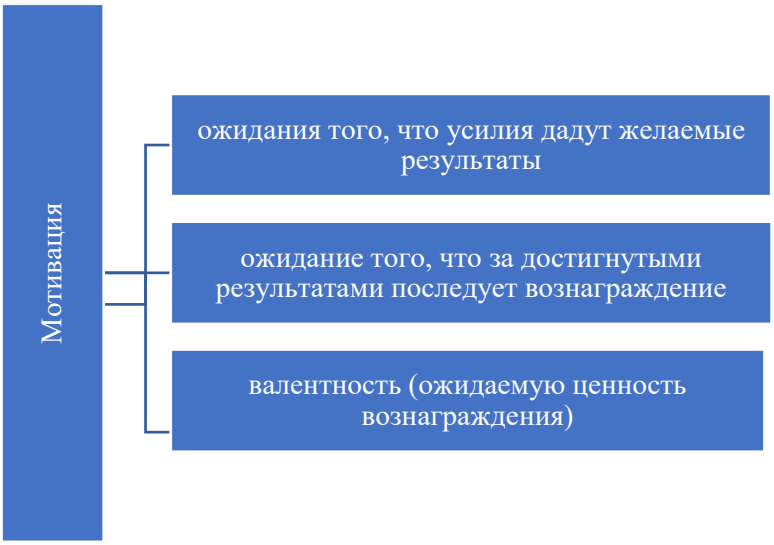


Рис. 4. Основные составляющие мотивации по В. Вруму

Источник: составлено авторами на основе [13]

В общем смысле, процессуальные теории мотивации устанавливают вязь между поведением индивида и ожидаемыми результатами. Мотивация сотрудника и его желание повышать продуктивность и результативность зависит от того, какие стимулы создаются в организации. Вознаграждение должно представлять ценность для индивида, вознаграждение должно быть связано с достижением цели таким образом чтобы индивид четко понимал эту связь.

Не менее важным условием является достижимость цели и получения вознаграждения. Если цель недостижима, то она не может мотивировать работника. Согласно логике В. Врума, недостижимые цели порождают чувство тщетности приложения усилий, и мотивация падает. И наоборот, достижимые цели и успешный опыт их достижения увеличивают силу побудительных мотивов сотрудников.

Результаты и обсуждение

Мотивационные практики, применяемые в настоящее время в России, заимствуются из зарубежного опыта. При этом, заимствуются не теории как таковые, а разработанные системы мотивации персонала, которые могут быть адаптированы под нужны конкретного предприятия.

Инструменты мотивации подразделяются на материальные и нематериальные. Материальные стимулы разделяются на денежные и неденежные. Денежными являются заработная плата, поощрительные выплаты, вознаграждения и т.д. Неденежными стимулами выступают транспорт, питание, медицинское страхование, отдых и т.д. Нематериальными стимулами являются: престижность труда, понимание ценности и полезности трудовой деятельности, возможность профессионального развития (социальные стимулы). Моральными нематериальными стимулами выступают различные награды и признание в коллективе. Творческими стимулами являются возможности самовыражения и совершенствования [11].

Таблица 1

Материальные и нематериальные стимулы трудовой деятельности

Материальные стимулы	Нематериальные стимулы

• Денежные:
  ○ Заработная плата;
  ○ Поощрительные выплаты;
  ○ Единовременные вознаграждения.
• Неденежные:
  ○ Транспорт;
  ○ Питание;
  ○ Медицинское страхование;
  ○ Отдых.
	• Социальные:
	  ○ Престижность труда, профессии;
	  ○ Понимание ценности и полезности труда;
	  ○ Возможность личностного и профессионального роста.
	• Моральные:
	  ○ Награды;
	  ○ Уважение в коллективе.
	• Творческие:
	  ○ Возможность самовыражения;
	  ○ Возможность совершенствования.

Источник: составлено авторами на основе [11]

При этом для российской практик характерно преобладание методов материального стимулирования. Причинами являются не только нежелание работодателей создавать системы нематериальных стимулов, но и уровень заработных плат, который существенно отличается от европейского, что подразумевает смещение приоритетов самих работников, для которых наиболее важными являются величина заработной платы, нежели удовлетворенность результатами работы [10].

Таким образом, в большинстве российских компаний применяется система мотивации основанная на KPI, применение которой связано с внедрением программного обеспечения KPI Drive, которое позволяет полностью автоматизировать систему управления персоналом. Система показателей KPI позволяет оценивать успешность достижения определенных целей и на основании присвоенных оценок выстраивается система премирования работников и определения итогового уровня заработной платы. Наиболее часто система применяется в продажах.

Система KPI позволяет выставлять понятные и достижимые цели для сотрудников компании, при этом, механизм получения оценок является понятным для всех сотрудников, что отражается на мотивации к труду. Апробация методики мотивации персонала на основе KPI доказала свою эффективность за счет многократного повышения производительности труда и возрастания уровня мотивации [2].

В сущности, данная система является примером реализации процессуальных теорий мотивации, где работники четко осознают, что их определенные действия приведут к желаемому и четко определенному результату.

Согласно данным исследования Hr-Journal, приоритетными направлениями для работодателей в области мотивации являются: медицинское страхование (оформление полиса ДМС), частичная компенсация страховых полисов для членов семьи работника, готовность компании предоставлять гибкий график работы, организация питания в офисе [6].

Одним из наиболее ярких инструментов, позволяющих реализовать научный подход к мотивации персонала, является программное обеспечение «PROFILECENTER» которое составляет психологические портреты сотрудников в соответствии с теорией справедливости Д. Адамса.

Программное обеспечение нацелено на выявление деструктивного поведения сотрудников и анализирует материалы переписок сотрудников на корпоративной посте, их действия в социальных сетях и т.д. Программное

обеспечение позволяет реализовывать грамотную политику управления персоналом, нацеленную на повышение эффективности работы.



Рис. 5. Принцип работы программного обеспечения PROFILECENTER

Источник: составлено авторами на основе [13]

Программное решение позволят менеджерам компании учитывать особенности личности своих сотрудников и принимать решения о назначении должностей, обеспечения доступа к коммерческой информации, а также получить представления об особенностях мотивации разных типов людей.

Таким образом, современные программные продукты позволяют комплексно внедрять системы мотивации адаптированные под специфику сферы деятельности, психологию и потребности. Программы позволяют сформировать понятную и прозрачную систему вознаграждения работников и повысить эффективность трудовой деятельности.

Рассмотрим подробнее материальную и нематериальную мотивацию. В сфере продаж материальная компенсация всегда состоит из базовой и бонусной частей. Величина бонусной части зависит от выполнения планов продаж и от величины их превышения. Однако применение материальных стимулов не является эффективным, поскольку для сферы продаж характерно эмоциональное «выгорание» сотрудников, при котором сотрудник теряет интерес к работе, утрачивает работоспособность и увольняется.

Эффективным инструментом нематериального стимулирования в сфере продаж является обучение. За счет повышения квалификации и навыков, сотрудник может подниматься вверх по карьерной лестнице, что создает стимулы к повышению эффективности труда и личностного роста.

Другим способов нематериального стимулирования выступает смена сектора работы. Например, сотрудник может быть переведен в локацию, находящуюся ближе к его месту жительства или в локацию с более высоким потенциалом. Смена территории, вовлечение сотрудника в процессы принятия управленческих решений, сочетание обязанностей продавца и менеджера – все это стимулы, которые существенно поднимают уровень мотивации сотрудника.

В производственной сфере также существуют особенности управления персоналом. На промышленных предприятиях трудятся различные категории работников: мастера, инженеры, подсобные рабочие, менеджеры и т.д. Работников различных квалификаций занятых на крупном производстве объединяет необходимость наличия знаний и понимания производственных процессов.

Как правило, система оплаты труда в производственной сфере состоит из оклада и надбавки. Надбавка формируется за счет наличия опасных условий труда, выполнения установленных норм выработки и т.д. Поскольку на производстве занято достаточно много работников, каждый из которых выполняет собственную часть работы, нацеленную на достижение общего результата, то применение методов стимулирования характерных для сфер It или продаж не целесообразно. В условиях, когда работа выполняется бригадой работников с различной квалификацией и функционалом, может применяться система аккордного вознаграждения [8].

Нематериальное стимулирование также имеет свои особенности. Здесь можно выделить две мотивации: потребность в оценке и любовь к труду. Таким образом, стимулами выступают различные поощрения за достигнутые результаты, изменения в трудовой деятельности, улучшение условий труда и

т.д. В соответствии с концепцией А. Маслоу, наиболее эффективными являются те стимулы, которые соизмеримы с потребностями коллектива.

Заключение

По итогам исследования были сделаны следующие выводы:

1. Эффективная система мотивации персонала строится на основе выявления реальных потребностей и последующего формирования дифференцированной системы вознаграждения – комплекса материальных и нематериальных стимулов для разных категорий работников.

2. Мотивация персонала является ключевым элементом в системе управления персоналом, поскольку, побуждая персонал к труду, она ведет к удовлетворению личных потребностей работников. Недооценка интеллектуального потенциала и внутренних ресурсов людей является проблемой, свойственной многим предприятиям, функционирующим в российской экономике. Получение заработной платы за труд не является мотивацией к повышению производительности. Простое исполнение рутинных обязанностей приводит к потере интереса к трудовой деятельности.

3. Практическая ценность данного исследования состоит в том, что наряду с теоретическим анализом теорий мотивации, производится исследование практических способов мотивации в различных отраслях, что может быть применено для нужд конкретных компаний.

Литература

1. Галимова И.И., Худайбергенов Т.Х. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Инновационная наука. 2017. №9. С. 32–34.

2. Клочков А.К. Особенности систем мотивации персонала в России // Управление персоналом. 2010. №1. С. 17–20.

3. Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом // Современные проблемы науки и образования. 2011. №6. С. 207.

4. Маслоу А. Мотивация и личность; пер. с англ. В. Васильева. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 392 с.

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. М.: ИНФА-М, 2011. 524 с.

6. Нестандартная мотивация персонала в России // Hr-Journal [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_960.html (дата обращения: 15.01.2022).

7. Салихов А.А., Абдрахимова Р.Г. Мотивация персонала // Символ науки. 2016. №5-1. С. 188-190.

8. Соколова А. П., Дуборкина И. А. Система оплаты труда в коммерческих организациях // Сервис в России и за рубежом. 2017. №2 (72). С. 111–121.

9. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход:монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.

10. Туркина О.А. Методы мотивации в практике российских и зарубежных компаний // Студенческий научный форум. 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://files.scienceforum.ru/pdf/2015/16460.pdf (дата обращения: 12.01.2022).

11. Филиппова Т.А., Сычева А.В., Стрельцова Е.В. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия // Таврический научный обозреватель. 2017. №5 (22). С. 91–94.

12. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации; пер. с англ. А. Валеева; [примеч. М. Г. Бочарова]. СПб.: ПИТЕР, 2001. 128 с.

13. Шкрабалюк, А. А. Современные инструменты и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала // Молодой ученый. 2021. № 12 (354). С. 211–217.

References

1. Galimova I.I., Hudajbergenov T.H. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti personala // Innovacionnaya nauka. 2017. №9. S. 32–34.

2. Klochkov A.K. Osobennosti sistem motivacii personala v Rossii // Upravlenie personalom. 2010. №1. S. 17–20.

3. Kuznecov S.A. Nedostatki sistemy motivacii v Rossii kak sledstvie nesovershennoj sistemy upravleniya personalom // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2011. №6. S. 207.

4. Maslou A. Motivaciya i lichnost'; per. s angl. V. Vasil'eva. 3-e izd. SPb.: Piter, 2003. 392 s.

5. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti / A. YA. Kibanov, I. A. Batkaeva, E. A. Mitrofanova, M. V. Lovcheva. M.: INFA-M, 2011. 524 s.

6. Nestandartnaya motivaciya personala v Rossii // Hr-Journal [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_960.html (data obrashcheniya: 15.01.2022).

7. Salihov A.A., Abdrahimova R.G. Motivaciya personala // Simvol nauki. 2016. №5-1. S. 188-190.

8. Sokolova A. P., Duborkina I. A. Sistema oplaty truda v kommercheskih organizaciyah // Servis v Rossii i za rubezhom. 2017. №2 (72). S. 111–121.

9. Tokareva YU.A. Motivaciya trudovoj deyatel'nosti personala: kompleksnyj podhod:monografiya / YU.A. Tokareva, N.M. Gluhen'kaya, A.G. Tokarev. SHadrinsk: SHGPU, 2021. 216 s.

10. Turkina O.A. Metody motivacii v praktike rossijskih i zarubezhnyh kompanij // Studencheskij nauchnyj forum. 2015 [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://files.scienceforum.ru/pdf/2015/16460.pdf (data obrashcheniya: 12.01.2022).

11. Filippova T.A., Sycheva A.V., Strel'cova E.V. Primenenie motivacii truda rabotnikov kak vozmozhnost' uvelicheniya pribyli predpriyatiya // Tavricheskij nauchnyj obozrevatel'. 2017. №5 (22). S. 91–94.

12. SHeldrejk Dzh. Teoriya menedzhmenta: ot tejlorizma do yaponizacii; per. s angl. A. Valeeva; [primech. M. G. Bocharova]. SPb.: PITER, 2001. 128 s.

13. SHkrabalyuk, A. A. Sovremennye instrumenty i metody motivacii i stimulirovaniya trudovoj deyatel'nosti personala // Molodoj uchenyj. 2021. № 12 (354). S. 211–217.