МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

В. С. Комарова, С. Н. Кукушкин

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье рассматривается содержание многоаспектного психологического и управленческого феномена «мотивация», представлены его трактовки в работах отечественных и зарубежных исследователей, показано соотношение понятий «мотивация» и «мотив». Доказывается значимость мотивации в эффективном управлении персоналом современных компаний, снижении текучести кадров, повышении интереса к результатам труда. Выделяются основные направления материальной и нематериальной мотивационной работы с персоналом. Основное внимание в статье уделяется анализу формы мотивации сотрудников в таких российских компаниях, как «Магнит», «Металлоинвест», BELUGA GROUP, Газпромбанк. Результаты исследования позволяют выявить как общие, универсальные тенденции мотивации персонала в российских компаниях (материальные выплаты, официальное оформление, возможности карьерного роста и др.), так и специфические, характерные только для определенной организации (корпоративные программы лояльности и поддержки сотрудников, автоматизация труда, предоставление корпоративного транспорта, бесплатный отдых на море, награды, предоставление спортзала и др.). Показано, что во многих крупных российских компаниях материальная оплата труда включает в себя фиксированную и нефиксированную части, при этом размер последней зависит от достижения сотрудниками ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: мотив, управление персоналом, материальное стимулирование, нематериальная мотивация, ключевые показатели эффективности.

PERSONNEL MOTIVATION: EXPERIENCE OF RUSSIAN COMPANIES

Veronika S. Komarova, Sergey N. Kukushkin

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studies the content of the multi-aspect psychological and managerial phenomenon of 'motivation', provides its wordings in works by Russian and overseas researchers and shows correlation of notions 'motivation' and 'motive'. The author proves the importance of motivation for efficient HR management at today's companies, reduction in labour turnover and rising interest in work results. Key lines in tangible and intangible motivation work with personnel are underlined. The article pays special attention to analyzing the form of employees' motivation in such Russian companies as Magnit, Metalloinvest, BELUGA GROUP, Gasprombank. Findings of the research give an opportunity to identify general, universal trends of personnel motivation in Russian companies (benefits, official employment, career possibilities, etc.) and specific, typical only of a given organization (programs of corporate loyalty and employees' support, labour automation, corporate transport provision, free holidays on the sea side, awards, sport facilities, etc.). It is shown that in some big Russian companies remuneration includes fixed and non-fixed proportions, where the amount of the latter depends on employee's attaining of key indicators of efficiency.

Keywords: motive, HR management, material stimulation, intangible motivation, key indicators of efficiency.

Проблема мотивации является одной из самых сложных в психологии управления. Несмотря на большое количество исследований на эту

тему, единого мнения по ее поводу нет. Существуют самые разнообразные подходы к определению мотивации, и в зависимости от них решаются конкретные зада-

чи, связанные с управлением и организацией производства и другими важными практическими сферами.

Н. И. Мешков и Д. Н. Мешков в своей статье приводят мнение В. С. Мерлина, который считает, что управление действиями человека невозможно только с помощью мотивации, т. е. тогда, когда мы вызываем у него конкретные побуждения [8].

Можно выделить два подхода к исследованию мотивации. Первый, характерный в основном для западных ученых, считает мотивацию чисто биологическим свойством человека, обусловленным его инстинктами. В этом случае мотивация понимается как спонтанная, практически неподвластная разуму. К таким теориям относятся самые различные плюралистические теории инстинктов, первичных потребностей, страстей [8].

Подобный подход не позволяет определить в полной мере влияние других факторов на деятельность человека и его мотивацию. Российские ученые придерживаются другого подхода. Они исходят из понимания природы человека как биосоциальной, т. е. формирующейся на основе биологических качеств под влиянием социальной среды. Часто при этом признается ведущая роль социального. При этом биологическое и социальное не могут быть отделены друг от друга. Они составляют сложное единство, взаимодействуя и взаимопроникая друг в друга. У человека вообще невозможно выделить какие-то биологические качества, непосредственные социально.

В отечественной литературе также существуют разные подходы к определению и исследованию мотивации. Е. П. Ильин в своем фундаментальном исследовании мотивации выделяет два таких подхода. Согласно первому подходу мотивация – это многоструктурное образование, в которое входит ряд мотивов, или факторов. В качестве примера исследователь приводит схему В. Д. Шадрикова, по мнению которого мотивация зависит от потребностей и целей человека, уровня его притязаний и

идеалов, мировоззрения и др. Отталкиваясь от указанных факторов, человек принимает решение [5. – С. 65].

В соответствии со вторым подходом мотивация рассматривается как активное образование, как процесс. При этом оба подхода признают, что мотивация вторична по отношению к мотиву, а мотив – это что-то уже данное, известное.

Как считает Е. П. Ильин, отечественные авторы зачастую не понимают друг друга, когда дискутируют о мотивации (как В. Г. Асеев и В. И. Ковалев, которые вели дискуссию, понимая под одними и теми же терминами разные вещи). Однако Н. И. Мешков и Д. Н. Мешков пишут, что отечественные определения мотивации не противоречат друг другу [8].

Так или иначе во всех определениях мотивация выступает как детерминанта поведения человека. Чаще всего ее понимают как совокупность детерминирующих деятельность человека факторов. Например, по мнению В. Г. Асеева [1], в мотивацию входят все виды побуждений (цели, мотивы, интересы и др.), в том числе и некоторые свойства личности. Ряд исследователей (например, Э. А. Непомнящая) полагает, что мотивацию следует рассматривать как комплекс мотивов.

Соотношение мотивации и мотива также весьма сложно понять. У разных авторов то мотив предшествует мотивации, то наоборот. Е. П. Ильин посвятил рассмотрению мотива серьезную часть своей монографии. Н. И. Мешков и Д. Н. Мешков останавливаются на том соотношении мотива и мотивации, которое присутствует в теории мотивации И. А. Джидарьян. По ее мнению, мотив по сравнению с мотивацией – более узкое понятие; это психологический фон, на котором протекает процесс мотивации. Мотивацию же следует рассматривать как сложный механизм, благодаря которому человек определяет направление и способы реализации своей деятельности [3].

Е. П. Ильин при определении мотива приводит его представления у разных ав-

торов в самых разных ракурсах: как потребность, как цель (предмет удовлетворения потребности), как побуждение, как намерение, как устойчивые свойства (личностные диспозиции), как состояние, как формулировку, удовлетворенность. Это показывает, насколько широка палитра понимания этого термина [5. – С. 46–65]. Поэтому сам он определяет его как сложное комплексное явление, вдаваться в сущность которого мы сейчас не будем.

Н. И. Мешков и Д. Н. Мешков выделяют разные представления о мотивах. Например, в качестве мотива отмечаются осознаваемые причины, которые лежат в основе выбора действия и поступков личности [8]. Это довольно часто употребляемое определение мотива, которое можно дополнить еще несколькими деталями. При всей сложности и многомерности понимания мотива в практических целях можно пользоваться достаточно упрощенным определением, которое отражает в целом сущность данного понятия.

Некоторые ученые выступают против понятия осознаваемости мотивов, так как иногда в основе действий человека лежат аффективные, неосознанные побуждения, правда, чаще всего это западные ученые. Отечественные исследователи, как правило, настаивают на осознаваемости мотивов [8. – С. 41].

Таким образом, мотивация деятельности – сложное понятие психологии, которое не имеет единого определения и отражает сложную, определяемую внутренними и внешними, биологическими и социальными факторами детерминацию поведения человека. Однако для практического применения пригодны достаточно простые определения, которые используются при рассмотрении такого вопроса, как мотивация персонала.

В частности, в западных источниках применяют такое определение: «Мотивация – процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации» [Цит. по: 4].

Отечественные исследователи в области менеджмента определяют мотивацию следующим образом: «Это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности»¹. Это определение мотивации со стороны работника. В. И. Подлесных в своем определении отражает другую сторону мотивации – мобилизацию работников менеджерами на выполнение своей работы: «Мотивация – процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания» [Цит. по: 4].

Видим, что применительно к практическим целям эффективного управления персоналом организации понятие «мотивация» освобождается от своей сложной философско-психологической подоплеки и становится вполне понятным стремлением принести пользу своим трудом как организации, так и себе самому или активизацией этого стремления со стороны менеджера.

Работа с персоналом в настоящее время становится первостепенной задачей любой организации. Руководители все больше понимают, что персонал – это основной капитал и движущая сила компании, поэтому его следует рассматривать как компонент, который непосредственно влияет на финансовую успешность организации. В ситуации усиливающейся конкуренции на рынке труда, текучести кадров, снижения производительности труда, распространения коронавирусной инфекции и др. политика управления персоналом требует еще большего внимания со стороны руководства [6. – С. 51].

Как было показано выше, мотивация должна соотноситься с потребностями конкретного сотрудника, удовлетворять их, помогать ему достигать поставленных целей. Мотивация важна не только для сотрудников, но и в целом для организации [6]. При этом для успешного стабильного

¹ URL: https://vkr.pspu.ru/uploads/12244/Potapova_vkr.pdf

развития в условиях конкурентной борьбы система мотивации персонала должна быть действительно грамотно построенной и действовать на постоянной основе, поскольку только таким образом можно достичь стабильной слаженной работы коллектива.

Эффективная система мотивации персонала позволяет повысить интерес к труду, его производительность и инновационную активность [9. – С. 247]. Для этого необходимо прежде всего связывать цели деятельности организации с интересами и потребностями сотрудников. Такая мотивационная программа должна быть проста и понятна для всех. В этом случае каждый сотрудник будет понимать, что ему необходимо сделать, чтобы достичь вознаграждения за свой добросовестный труд. Если мотивационная программа построена грамотно, люди сами меняют свое поведение, улучшают свою работу, чтобы добиться вознаграждения. Если же связь целей организации и эффективной работы сотрудников не просматривается, люди начинают принимать вознаграждение за постоянные выплаты и не пытаются улучшить свою работу. Это происходит в случае разрыва цепочки «цель – критерии достижения – мотивационная программа». Организация в таком случае не развивается, стоит на месте [4. – С. 124].

К основным направлениям мотивационной работы с персоналом можно отнести следующие:

- *во-первых, это выплата вознаграждений.* Система вознаграждений должна быть гибкой и понятной и всегда назначаться за выполненную работу, чтобы сотрудники понимали зависимость этих вознаграждений от эффективности их трудовой деятельности;

- *во-вторых, работник должен быть уверен в завтрашнем дне и стабильности своей работы.* Если он понимает, что не попадет в скором времени под сокращение, у него повышается заинтересованность в преуспевании организации;

- *в-третьих, возможность карьерного роста.* Если ее нет, нет и стимула повышать производительность труда и качество своей работы;

- *в-четвертых, социальный пакет.* Сюда могут относиться расширенная медицинская страховка, вознаграждения к праздникам, возможность пользоваться автомобилем организации, ведомственное жилье для иногородних, путевки для детей в оздоровительные лагеря, частично оплаченные организацией, и пр.;

- *в-пятых, это возможность постоянного повышения квалификации* – тренинги, семинары и т. п.;

- *в-шестых, это командная работа.* Если в организации созданы такие условия, когда сотрудники доверяют друг другу и способны объединяться ради общих целей, они продолжают работать вместе даже в условиях кризиса;

- *в-седьмых, как сам сотрудник, так и его работа должны цениться* [4. – С. 125].

По мнению И. В. Кушнаревой и М. В. Бугаевой, лучшим инструментом признания достижений сотрудника являются слова благодарности, высказанные в окружении его коллег [7. – С. 104]. При этом руководитель должен помнить, что программа мотивации должна постоянно совершенствоваться и при необходимости корректироваться.

Мотивация персонала может быть материальной и нематериальной. Материальная мотивация заключается в оплате заработной платы, премий, бонусов. Не всегда только материальная мотивация может достичь своей цели, хотя многие руководители придерживаются такой позиции [7. – С. 101]. Вознаграждения и разного рода льготы должны сопровождаться и другими методами. В частности, кроме указанного нами карьерного роста (метод карьерной мотивации), это могут быть метод эмоциональной мотивации, метод культурной мотивации, метод конкурентной мотивации [9. – С. 250].

Эмоциональная мотивация состоит в формировании эмоциональной связи со-

трудника с работой организации и другими сотрудниками. Культурная мотивация заключается в выработке корпоративной культуры, которая способна сплотить работников и повысить эффективность их труда. Корпоративная культура создает у каждого работника видение целей и задач организации и стремление воплотить их в жизнь.

Вместе с тем разделение методов и средств мотивации на материальные и нематериальные уже уходит в прошлое. Современные менеджеры все больше склоняются к синергетическому подходу в управлении персоналом и, соответственно, в мотивировании сотрудников. Это означает грамотное и гибкое сочетание методов и материального, и нематериального стимулирования. Такая система предполагает усиление воздействия материальных и нематериальных методов путем их взаимного применения. Основными условиями эффективной работы такой системы являются ее справедливость, обоснованность, динамичность и прозрачность [9. – С. 251].

Как уже отмечалось, для современной организации важна взаимоувязка целей и потребностей персонала с целями самой организации. Это предполагает согласование ценностей организации и ценностей персонала, что может быть достигнуто при создании корпоративной культуры и эмоциональной привязанности сотрудников к организации. При этом достигается эффект взаимного влияния ценностей: ценности компании оказывают влияние на стимулы и ожидаемое поведение сотрудников, а их ценности – на мотивы и ожидаемый результат трудовой деятельности. Это возможно при условии, что совпадают базовые ценности компании и персонала – доверие и справедливость [2. – С. 404]. При отсутствии справедливости никакие методы стимулирования не будут работать в должной степени. То же можно сказать и о взаимном доверии. Менеджеры должны всегда помнить, что эти ценности – краеугольный камень их работы.

В современной экономике возрастает роль интеллектуального труда, который предполагает высокий образовательный уровень сотрудников, их серьезную заинтересованность в результатах работы и самостоятельное решение ими задач. Для этого сотрудники должны быть ответственными, коммуникабельными, уметь работать в команде, выполнять проекты, подбирать для этого соответствующие ресурсы и средства, а также самостоятельно оценивать полученные результаты.

Сотрудник, обладающий указанными навыками и умениями, качественно выполняющий свою работу, награждается за личный и коллективный результат труда. Если такой работник нацелен на успех, он будет еще более активным в поиске новых возможностей совершенствования рабочих процессов. Для профессионала своего дела важно, чтобы личные и групповые результаты работы соотносились, поэтому главной мотивацией для него будет признание его заслуг [2. – С. 405].

Чтобы понять, что мотивирует работников современных российских компаний, обратимся к результатам последних социологических исследований.

Согласно ежегодному исследованию Kelly «Мотивация персонала 2020»¹, в котором приняли участие 940 респондентов, из них 56% специалистов, 29% линейных руководителей, 8% руководителей высшего звена и 4% без опыта работы, большинство опрошенных мотивируют уровень оплаты труда и социальный пакет (60%); финансовую устойчивость, стабильность компании (47%); официальное оформление, белую заработную плату (33%); профессионализм коллег (24%); масштабные и интересные задачи (19%); возможность карьерного роста (19%); комфортную атмосферу в компании (17%). Менее всего опрошенных мотивируют удобное место-

¹ URL: https://www.kellyservices.ru/rails/active_storage/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBN2M1REE9PSIsImV4cCI6bnVsbCwicHVyIjoiYmxvY19pZCJ9fQ==--e6c43bc9cc65648a3349ed0c999228d6f41a5e53/motivation2020.pdf

расположение офиса (4%) и отсутствие переработок (3%).

Позитивно влияют на мотивацию следующие опции социального пакета: личная медицинская страховка (ДМС) (69%), корпоративное обучение (44%) и возможность работать удаленно полностью или частично (40%); менее всего – страхование жизни (4%).

На вопрос «Если Вас полностью устраивает заработная плата, с чем Вы готовы мириться в работе?», были получены следующие наиболее частые ответы: рутинность работы (49%), отсутствие карьерного роста (34%), регулярные переработки (33%), неофициальное трудоустройство, заработная плата в конверте (23%).

Если сотрудник решил покинуть компанию, то, по ответам респондентов, его могут удержать повышение заработной платы (69%), новые интересные задачи (36%), работа за рубежом (25%), ничего (13%), карьерный рост без повышения заработной платы, дополнительное обучение и снижение рабочей нагрузки (по 11%). 92% респондентов обращают внимание на репутацию работодателя.

Дополнительное позитивное влияние на мотивацию оказывают публичное признание успехов (корпоративные конкурсы, похвала руководителя) (29%); корпоративные коммуникации (презентация итогов работы, корпоративная отчетность, коммуникации с руководством компании) (18%); ничего, неважно наличие этих факторов в компании (18%); корпоративные тренинги (17%); корпоративные праздники (Новый год, день рождения компании) (12%); развитые внутренние коммуникации (интранет, корпоративная пресса) (5%).

Для анализа форм мотивации сотрудников в современных российских компаниях «Магнит», «Металлоинвест», BELUGA GROUP, «Газпромбанк» (Акционерное общество) были использованы отчеты об их устойчивом развитии, представленные в открытом доступе в сети Интернет.

Для мотивации и повышения уровня вовлеченности сотрудников компания «Магнит» активно внедряет новые инициативы и программы лояльности¹. Например, в 2020 г. в секторе логистики были разработаны следующие инициативы: программа «Здоровый образ жизни», облегчение тяжести труда через автоматизацию, сквозная программа лояльности.

Для повышения мотивации и лояльности сотрудников компания «Магнит» придерживается принципа равной оплаты труда. При установлении оплаты труда и продвижении работников руководство учитывает исключительно профессиональные качества и трудовые результаты. Работа на аналогичных позициях оплачивается одинаково.

Помимо материального вознаграждения, компания «Магнит» представляет работникам широкую систему льгот и мотивационных программ. В отчетном периоде были запущены дополнительные сервисы для сотрудников по медицинской поддержке (телемедицина, консультации медицинских партнеров, второе мнение), а также расширена география предоставления медицинских услуг по ДМС и значительно усовершенствовано наполнение программ страхования. В 2020 г. общие расходы на социальный пакет работников и прочие выплаты составили 994 млн рублей.

Система нематериальных льгот для сотрудников компании «Магнит» включает:

- компенсацию проезда в отпуск сотрудникам северных регионов;
- оплату отпуска для санаторно-курортного лечения;
- компенсацию мобильной связи;
- корпоративное такси;
- предоставление и обслуживание корпоративного транспорта, а также компенсацию топлива;
- перелеты в домашний регион для relocated сотрудников, а также ком-

¹ URL: <http://report2020ru.magnit.com/reports/magnit/annual/2020/gb/Russian/1.html>

пенсации, связанные с наймом и поиском жилья;

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- материальную помощь сотрудникам в сложной жизненной ситуации;
- частичную компенсацию питания;
- подарки для детей сотрудников к Новому году;
- наборы первоклассника;
- бесплатный отдых на черноморском побережье для водителей;
- золотые значки сотрудникам с непрерывным стажем более 10 лет работы в компании;
- грамоты и награды от Минпромторга России;
- призы сотрудникам в рамках конкурсов;
- создание комфортных условий труда и отдыха для сотрудников головного офиса: спортзал, спортплощадка, столовая, льготные программы по карте «Тандер-дисконт» и др.

Часть льгот действует только для работников головной компании, однако руководство работает над расширением перечня сотрудников, охваченных нематериальными льготами.

Принимая во внимание тот факт, что после пандемии компании, возможно, уже не вернуться полностью к прежнему рабочему укладу, ПАО «Магнит» приступило к переходу на гибкое посещение офиса. Компания разработала подход, при котором сотрудники были разделены на категории: 30% могут работать только из офиса, 50% – из дома и офиса, 20% – полностью перешли на домашний офис.

В компании «Металлоинвест», как и в большинстве российских организаций, действуют материальные и нематериальные инструменты мотивации сотрудников¹. Руководство компании уделяет особое внимание нематериальной мотивации

тех работников, которые вносят весомый вклад в решение производственных задач.

С 2019 г. в «Металлоинвесте» реализуется унифицированная наградная политика: за высокие достижения и заслуги сотрудники компании могут быть награждены государственными, ведомственными, региональными, муниципальными или корпоративными наградами. К последним относятся почетная грамота, благодарность, медаль «За реализацию крупного инвестиционного проекта «Металлоинвест», почетное звание «Человек года Металлоинвест» и др.

Согласно отчету об устойчивом развитии компании за 2019 г., количество сотрудников, которые стали более мотивированы выдвигать новые идеи, эффективные способы решения задач, увеличилось на 6% и составило 64%. Увеличилась также доля персонала, положительно ответивших на вопрос о справедливости заработной платы за выполняемые обязанности (48%). 69% сотрудников компании могут высказывать свое мнение открыто, не боясь негативных последствий. 53% сотрудников «Металлоинвеста» считают, что существующая система премирования мотивирует их улучшать результаты труда.

Согласно отчету об устойчивом развитии компании BELUGA GROUP², которая является одним из крупнейших производителей и дистрибьюторов алкогольной продукции в России, в компании разработано Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников, которое определяет порядок и условия оплаты труда сотрудников.

Базовая заработная плата сотрудников определяется в зависимости от грейда. В 2020 г. в компании была внедрена система грейдирования должностей, что позволило выстроить четкую должностную иерархию и сравнить уровень оплаты труда с рыночным. Результаты оценки должностей легли в основу новой системы льгот и мониторинга вознаграждений. Руковод-

¹ URL: <https://www.metalloinvest.com/upload/iblock/132/our192ru.pdf>

² URL: <https://belugagroup.ru/upload/documents/beluga%20sustainability%20report.pdf>

ство BELUGA GROUP надеется, что это окажет положительное влияние на уровень вовлеченности и лояльности сотрудников компании.

В 2020 г. также была запущена процедура ежегодного пересмотра заработных плат, которая основана на трех ключевых показателях:

- сравнение заработной платы с заработной платой на рынке труда;
- результативность работы сотрудника за предыдущий год;
- уровень компетенций и потенциал сотрудника.

В компании существует система дополнительных выплат и премирования на основе ключевых показателей эффективности, которые разрабатываются для каждой должности в зависимости от бизнес-задач. Так, в магазинах сети «ВинЛаб» действует собственная система премирования продавцов, в рамках которой размер бонуса сотрудника рассчитывается на основе совершенных продаж.

Оптимизируя работу предприятий компании, руководство BELUGA GROUP продолжает заботиться о своих сотрудниках. Например, после закрытия Хабаровского ликеро-водочного завода компания предоставила его работникам возможность трудоустройства на других предприятиях компании.

Система оплаты труда и мотивации работников Газпромбанка сочетает в себе материальное и нематериальное стимулирование¹. К основным задачам данной системы относятся:

- обеспечение финансовой устойчивости банка за счет единого порядка выплат сотрудникам с учетом качества их труда, опыта работы, квалификации, полученных результатов;
- поиск и удержание новых сотрудников, которые обладают таким опытом работы и квалификацией, которые требуются руководству банка;

– мотивация сотрудников достигать целей, сформулированных руководством и менеджерами банка.

Оплата труда в Газпромбанке состоит из фиксированной и нефиксированной частей. Последняя зависит от достижения сотрудником банка ключевых показателей эффективности. На размер заработной платы в Газпромбанке влияет мнение специалистов профсоюзной организации.

Традиционно в Газпромбанке уделяется большое внимание формам нематериального стимулирования – общественному признанию заслуг работников. В банке ежегодно работникам присваиваются почетные звания и знаки отличия («Отличник Банка ГПБ (АО)», «Лучший сотрудник года»), вручаются почетные грамоты, благодарственные письма председателя правления банка. Информация о лучших работниках размещается на Доске почета «Честь и гордость Банка», которая в 2020 г. была переведена в онлайн-формат. Нововведением 2020 г. стала также публикация историй успеха работников на странице банка в «Инстаграме».

Проведенный анализ показал, что основными способами мотивации персонала, несомненно, являются заработная плата и другие формы материального вознаграждения. Однако каждая из указанных компаний уделяет большое внимание и нематериальному стимулированию сотрудников. Появление ряда нематериальных льгот обусловлено современной ситуацией с пандемией коронавирусной инфекции (возможность работать удаленно, телемедицина, публикация историй успеха сотрудников в социальных сетях и др.). Каждая компания выбирает способы мотивации своих сотрудников исходя из специфики деятельности и потребностей персонала.

¹ URL: <https://www.gazprombank.ru/sustainability/management/hr-policy-and-staff-motivation/>

Список литературы

1. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М. : Мысль, 1976.
2. Депутатова Л. Н., Мингалева Ж. А., Старков Ю. В. Механизм формирования трудовой мотивации работников // Известия Саратовского университета. – 2018. – Т. 18. – Вып. 4. – С. 401–406.
3. Джидарьян И. А. О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности // Теоретические проблемы психологии личности / под ред. Е. В. Шороховой. – М. : Наука, 1974. – С. 145–169.
4. Еранцева О. А. Актуальные вопросы мотивации персонала в условиях рынка // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10–1 (56). – С. 124–126.
5. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб. : Питер, 2002.
6. Кирилина О. Н. Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 3. – С. 51–56.
7. Кушнарева И. В., Бугаева М. В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 2–1. – С. 100–107.
8. Мешков Н. И., Мешков Д. Н. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Интеграция образования. – 2015. – Т. 19. – № 1 (78). – С. 37–43.
9. Митрофанова И. А., Пономарева А. С., Трилицкая О. Ю. Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – № 3А. – С. 247–256.

References

1. Aseev V. G. Motivatsiya povedeniya i formirovaniya lichnosti [Behavior Motivation and Personality Shaping]. Moscow, Mysl, 1976. (In Russ.).
2. Deputatova L. N., Mingaleva Zh. A., Starkov Yu. V. Mekhanizm formirovaniya trudovoy motivatsii rabotnikov [Mechanism of Developing Labour Motivation of Employees]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta* [Izvestiya of the Saratov University], 2018, Vol. 18, Issue 4, pp. 401–406. (In Russ.).
3. Dzhidaryan I. A. O meste potrebnostey, emotsiy i chuvstv v motivatsii lichnosti [Concerning the Place of Needs, Emotions and Feelings in Personality Motivation]. *Teoreticheskie problemy psikhologii lichnosti* [Theoretical Problems of Personality Psychology], edited by E. V. Shorokhova. Moscow, Nauka, 1974, pp. 145–169. (In Russ.).
4. Erantseva O. A. Aktualnye voprosy motivatsii personala v usloviyakh rynka [Acute Issues of Personnel Motivation in Market Conditions]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economy and Business: Theory and Practice], 2019, No. 10–1 (56), pp. 124–126. (In Russ.).
5. Ilin E. P. Motivatsiya i motivy [Motivation and Motives]. Saint Petersburg, Piter, 2002. (In Russ.).
6. Kirilina O. N. Rol motivatsii v upravlenii personalom [The Role of Motivation in HR Management]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy* [Business-Education in Economy of Knowledge], 2019, No. 3, pp. 51–56. (In Russ.).
7. Kushnareva I. V., Bugaeva M. V. Povyshenie effektivnosti upravleniya personalom s primeneniem sovremennykh metodov motivatsii [Raising Efficiency of HR Management by Using Advanced Methods of Motivation]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altay Academy of Economics and Law], 2019, No. 2–1, pp. 100–107. (In Russ.).

8. Meshkov N. I., Meshkov D. N. Motivatsiya lichnosti kak klyuchevaya problema psikhologii [Personality Motivation as Key Problem of Psychology]. *Integratsiya obrazovaniya* [Education Integration], 2015, Vol. 19, No. 1 (78), pp. 37–43. (In Russ.).

9. Mitrofanova I. A., Ponomareva A. S., Trilitskaya O. Yu. Sovershenstvovanie mekhanizma motivatsii i stimulirovaniya truda rabotnikov predpriyatiy [Improving the Mechanism of Motivation and Stimulation of Employees' Work at Enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 2018, Vol. 8, No. 3A, pp. 247–256. (In Russ.).

Сведения об авторах

Вероника Сергеевна Комарова

аспирантка кафедры организационно-управленческих инноваций
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36
E-mail: vkomarova1998@gmail.com

Сергей Николаевич Кукушкин

кандидат экономических наук,
доцент кафедры организационно-управленческих инноваций
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: kykychkin@mail.ru

Information about the authors

Veronika S. Komarova

Post-Graduate Student of the Department for Organizational and Managerial Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: vkomarova1998@gmail.com

Sergey N. Kukushkin

PhD, Assistant Professor of the Department for Organizational and Managerial Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: kykychkin@mail.ru