

Сытник А. А.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Сытник Александра Александровна

доктор экономических наук, доцент

Российский государственный социальный университет
(г. Москва, Россия), профессор кафедры управления, маркетинга
и продаж

SytnikAA80@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0860-3549>

SPIN 7154-9233

Alexandra A. Sytnik

Doctor of Economic Sciences, Associated Professor

Russian State Social University (Moscow, Russia), Professor of
Management, Marketing and Sales Department

SytnikAA80@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0860-3549>

SPIN 7154-9233

Цель исследования заключается в проведении анализа современных методик стимулирования персонала организации. Методика исследования основана на применении методов системного и стратегического анализа, методов анализа документов, группировки, сравнения, сопоставления, графической и табличной визуализации. Результаты исследования характеризуются следующими положениями. Стимулирование персонала организации подразумевает определённый комплекс действий руководства организации, который направлен на повышение результативности персонала. Среди основных инструментов самыми действенными являются, по мнению самих сотрудников: премии и бонусы, тринадцатая зарплата, социальный пакет, отгулы и выходные дни и др. Проведённый анализ показал, что необходима регулярная оценка эффективности системы мотивации по таким показателям, как субъективная оценка удовлетворённости сотрудников, оценка трудового поведения, оценка производительности и эффективности. Это позволит выявить сильные и слабые стороны действующей системы; определить факторы, влияющие на мотивацию различных категорий персонала; разработать адресные мотивационные программы с учётом специфики деятельности; повысить общую результативность работы за счёт роста производительности труда; снизить текучесть кадров и связанные с этим издержки и др.

Ключевые слова: управление персоналом, стимулирование персонала, инструменты стимулирования персонала, методы стимулирования персонала, оценка эффективности системы стимулирования, HR-метрики системы стимулирования.

Для цитирования: Сытник А. А. Современные методы стимулирования персонала организации // Экономическая среда. – 2025. – Т. 14, № 4. – С. 34–45. – <https://doi.org/10.22394/ee254.34-45>. – EDN JKNRIB.

The purpose of the study is to analyze modern methods of stimulating organization's personnel. The research methodology is based on the methods of system and strategic analysis, methods of document analysis, grouping, comparison, juxtaposition, and graphical and tabular visualization. The results of the study are characterized by the following provisions. Stimulating personnel of an organization implies a certain actions set of organization's management, which is aimed at improving the personnel effectiveness. In the opinion of the employees themselves the most effective tools among the main ones are: rewards and bonuses, the thirteenth salary, social package, vacation and days off, and etc. The analysis showed that there is a necessity of regular effectiveness evaluation of the motivation system based on such indicators as: subjective assessment of employee satisfaction, assessment of work behaviour, and productivity and efficiency assessment. This will allow identifying the strengths and weaknesses of the current system, the factors influencing motivation of various categories of personnel, developing targeted motivation programs taking into account the activity specifics, increasing the overall effectiveness of the work by increasing labour productivity, reducing staff turnover and related costs, and etc.

Keywords: personnel management, personnel stimulation, personnel incentive tools, personnel incentive methods, evaluation of the effectiveness of the incentive system, HR metrics of the incentive system.

For citation: Sytnik A.A. Modern Methods of Organization's Staff Stimulation. *Economic Environment*, 2025, vol. 14, no. 1, pp. 34-45. Available from: <https://doi.org/10.22394/ee254.34-45>.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов как общеэкономического, так и отраслевого характера. В широком смысле проблематика мотивации

и стимулирования труда имеет особую остроту в условиях рыночной экономики. Человеческий ресурс выступает ключевым экономическим фактором, детерминирующим конкурентоспособность и эффективность организации. Однако реалии постиндустриального общества предъявляют принципиально новые вызовы к мотивационным механизмам в компаниях. Традиционные модели материального стимулирования и жёсткого административного контроля, характерные для индустриальной экономики, уже не могут обеспечить высокий уровень трудовой активности в сфере услуг и в инновационных отраслях, где ключевую роль играет не физический труд, а творчество, инициатива и лояльность персонала.

В этих условиях жёсткий контроль и стандартизированная модель оплаты труда малоэффективны. Требуется гибкий кастомизированный подход, усиливающий вовлечённость сотрудников в корпоративную культуру компании и долгосрочные отношения с ней на основе разделяемых ценностей и интересов. Компании вынуждены искать новые, более гуманистические подходы к мотивации сотрудников с акцентом на их потребности самореализации и развития. Речь идёт о трансформации всей корпоративной культуры в направлении большего участия работников в управлении и формирования общей системы ценностей.

Изучение опыта ведущих российских и зарубежных организаций показывает постепенный отход от тейлористских методов организации труда в пользу систем, ориентированных на творческое развитие человеческих ресурсов. Вместе с тем преобладающее большинство отечественных компаний по-прежнему придерживается консервативных схем мотивации персонала, не учитывающих специфики деятельности, что выражается в низких показателях вовлечённости сотрудников, текучести кадров, инновационной активности. Как следствие, существенно снижается общая результативность компаний.

Материалы и методика исследования

В процессе написания статьи использовались методы системного анализа, стратегического анализа, метод анализа документов. Методология исследования проблемы основывается на использовании математических методов, предполагающем возможность получения визуализации о состоянии и динамике разных аспектов человеческого капитала.

Результаты и обсуждение

Цель любого вида деятельности человека заключается в удовлетворении и реализации различных видов потребности, которые, в свою очередь, присущи при осуществлении функционирования каждого живого организма. Человек же в первую очередь руководствуется при формировании цели результатом, который он хочет получить в итоге. Лишь только после определения конечного результата составляется соответствующий план, в котором формируются этапы (или действия), которые человек должен совершить, на данной ступени также планируются все необходимые трудозатраты. Стоит отметить, что в контексте рабочего процесса человек рассчитывает на приобретение им определённого блага, которое может быть выражено как в материальном виде (получение денежного довольствия или же ценного подарка), так и в нематериальном виде (получение определённого статуса в коллективе, а также установление благоприятных взаимоотношений с коллективом).

Поскольку каждый человек обладает особой индивидуальностью, комплекс его качеств отличен от комплекса другого человека. Данный комплекс включает в себя не только биологические и психологические качества, но также социальные и экономические. Данная мысль отражена во многих трудах по менеджменту и управлению персоналом. Так, например, одним из авторов, который придерживался данной мысли,

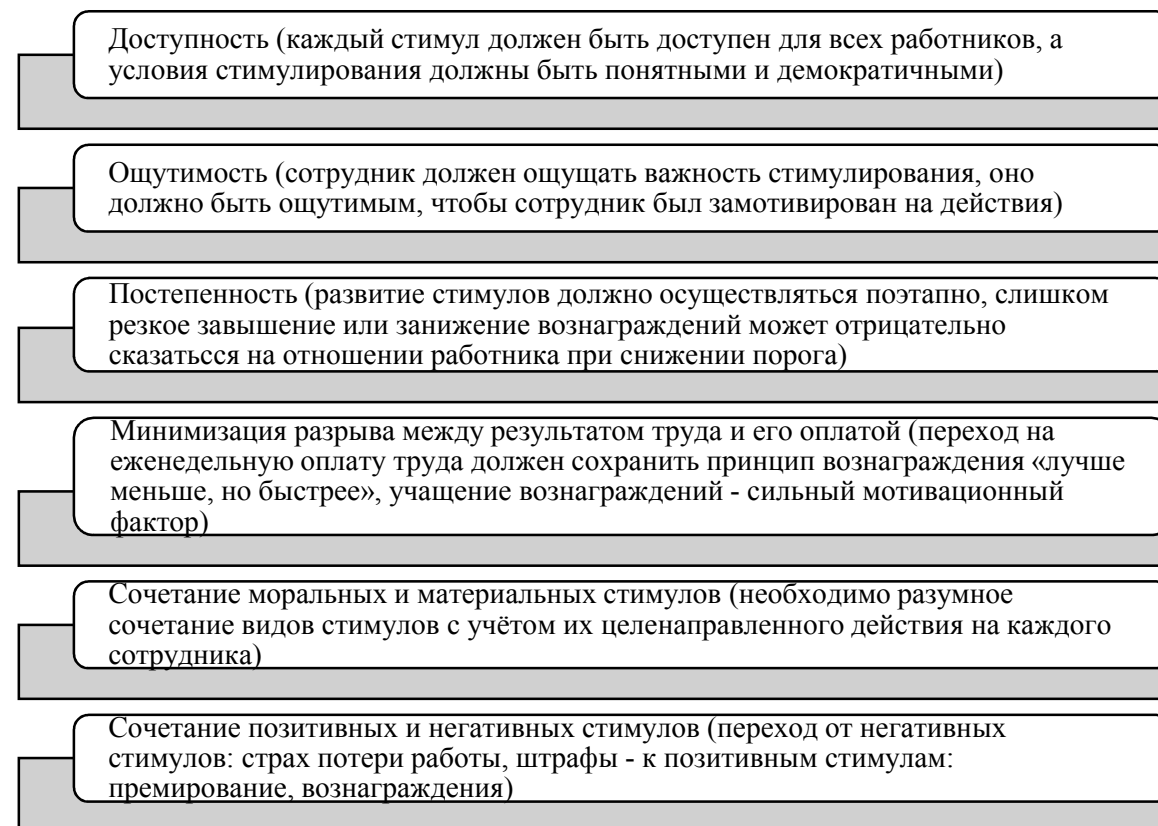
был Ю. В. Одегов [1; 2]. Исходя из данной особенности становится ясно, что методы стимулирования труда должны быть разноплановыми для того, чтобы затронуть интересы большинства сотрудников.

Ранее в науке труд выступал в качестве основного вида, присущего человеку. Исходя из данного понятия, можно сделать следующий вывод: труд выступает в качестве рациональной деятельности человека, цель которого заключается в реализации потребностей как личного, так и общественного характера. Так, например, А. Я. Кибанов в своих работах указывал, что все виды трудовой деятельности подразумевают наличие для человека основного мотива или же причины, которая побуждает его осуществлять трудовую деятельность [3; 4; 5].

В науке особую позицию занимают проблемы, которые связаны с осуществлением регулирования труда, а также методами его стимулирования. В настоящее время существует огромное количество трудов, которые отражают основное содержание и сущность компонентов управления деятельностью человека в трудовом аспекте. Помимо прочего, данные труды отражают основные аспекты деятельности членов различных компаний.

Стимулирование – это комплекс действий, направленный на наиболее качественное выполнение работником трудовых обязанностей, в то время как мотивация в данном механизме служит ответной реакцией на работу руководства компании.

Осуществление стимулирования труда основывается исходя из совокупности наиболее важных принципов. Далее более подробно рассмотрим каждый из принципов, отображённых на рисунке 1, а также составим общую характеристику основных принципов, на основании которых строится концепция стимулирования трудовой деятельности.



Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Базовые принципы стимулирования труда и их характеристика

Кроме того, стимулы обладают рядом важных параметров, среди которых:

- содержание стимулов, которые, в свою очередь, состоят из разнообразных инструментов и способов, позволяющих осуществить стимулирование сотрудника к трудовой деятельности;
- определение величины стимула, которая может быть выражена как в количественном аспекте, так и в качественном;
- временные параметры, которыми обладает конкретный стимул. Стимулы должны быть прежде всего гибкими и приспособляющимися к тем или иным потребностям работников и постоянно меняющимися для сохранения заинтересованности в них.

В настоящее время авторами выделяются два основных вида мотивационных поощрений, направленных на осуществление стимулирования трудовой деятельности:

1. Материальные виды мотивационного воздействия. Данный вид мотивации уже давно не ограничивается денежными вознаграждениями (зарплата, бонусы и премии) или же санкциями, выраженными в депремировании и штрафах. В настоящее время материальные виды поощрения также включают в себя наличие ДМС, возможность бесплатного отдыха для сотрудников и их детей, наличие корпоративного обучения, системы скидок на обучение (например, английского языка) и фитнес, а также скидки на продукцию компании.

2. Нематериальные виды мотивационного воздействия включают в себя возможность карьерного роста для сотрудника, комфортный график (включая возможность удалённой работы), корпоративную культуру, направленную на создание благоприятных условий для сотрудника, а также оказание профессиональной поддержки со стороны психологов, коучей, а также наставников.

Методы стимулирования персонала исходя из их особенностей можно подразделить на несколько классификаций в соответствии с разными признаками. А. Я. Кибанов предлагает следующую классификацию:

- поощряющие методы;
- наказующие методы.

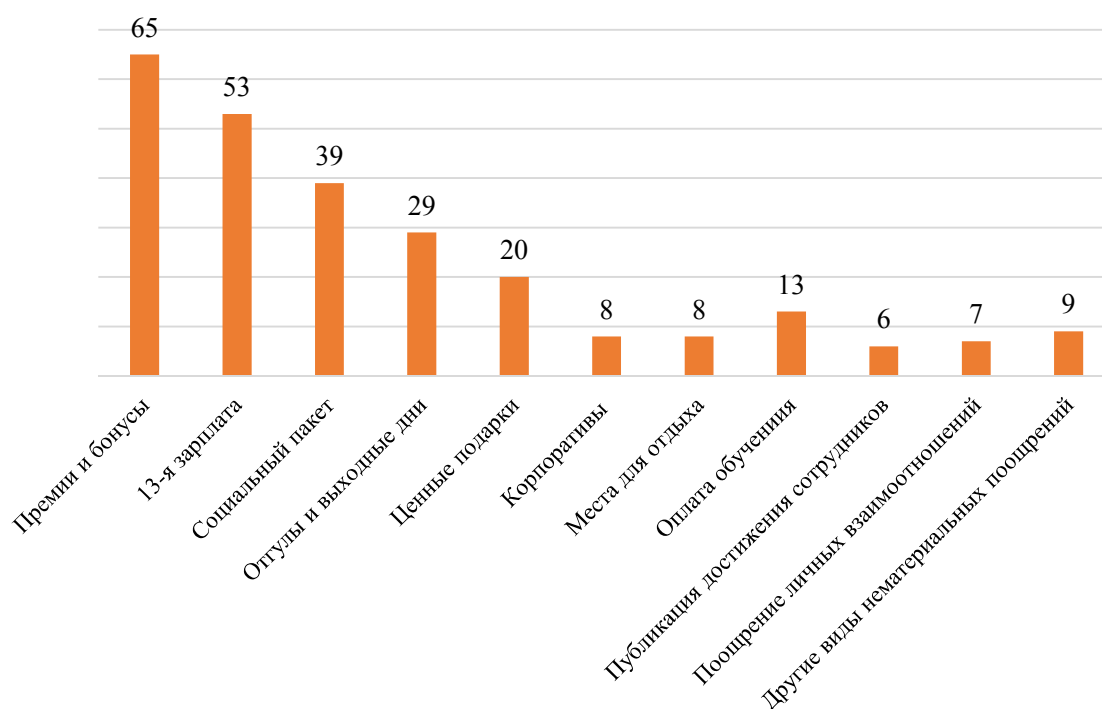
По направленности методы стимулирования также подразделяются:

- на экономические;
- на административные;
- на социально-психологические [4, с. 145].

Результаты многочисленных исследований позволяют нам установить, что в российских организациях наиболее предпочтительными стимулами для сотрудников являются материальные стимулы, что подтверждается информацией, представленной на рисунке 2.

На основании вышеизложенного становится ясно, что лишь только после удовлетворения наиболее важных потребностей у человека формируются потребности, связанные с коммуникацией, в процессе которой люди обмениваются опытом друг с другом. В дальнейшем потребность в коммуникации перерастает в потребность, связанную с непосредственным ростом и развитием различных навыков.

Одной из наиболее известных теорий мотивации является двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Она предполагает две группы факторов: гигиенические (внешние условия труда, заработная плата, межличностные отношения) и мотивирующие (достижения, признание, ответственность, продвижение по службе, сама работа). Гигиенические факторы не вызывают удовлетворённости работой, но их отсутствие приводит к неудовлетворённости. В то же время наличие мотивирующих факторов напрямую повышает мотивацию и приводит к удовлетворению трудом [7].



Источник: составлено автором с использованием материалов [6]

Рисунок 2 – Виды стимулирования труда, которые являются наиболее предпочтительными среди сотрудников российских организаций, 2024 г., %

Переходя к следующей известной концепции, теория ожиданий Виктора Врума рассматривает мотивацию в качестве ожидания того, что затраченные усилия приведут к результату, инструментальности (связь результата и вознаграждения) и валентности (ценность самого вознаграждения). Высокая мотивация достигается, когда работник уверен, что его усилия будут вознаграждены желаемым образом [8].

Следующая теория справедливости Дж. С. Адамса основывается на том, что люди субъективно оценивают соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с другими работниками. Если это соотношение кажется несправедливым, мотивация снижается. Таким образом, важно обеспечить равное и справедливое вознаграждение для поддержания мотивации [9].

Рассмотренные концепции демонстрируют многогранность понятия стимулирования. Помимо удовлетворения материальных потребностей, необходимо создавать условия для реализации нематериальных мотивирующих факторов, что включает признание и поощрение достижений, делегирование полномочий и ответственности, возможности для роста и развития, справедливую компенсационную политику, а также благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Методы, которыми обладает субъект управления, выступают в качестве инструментов, направленных на осуществление стимулирования нематериального характера. В своих работах А. Я. Кибанов выделяет три основные группы средств, направленных на осуществление нематериального вида стимулирования (см. рис. 3).

Осуществление морального стимулирования позволяет сотруднику реализовать его потребности, связанные с его социальным статусом – признание коллективом его талантов и успехов, а также реализация скрытого потенциала и способностей, которыми он обладает. В качестве морального стимулирования труда сотрудника могут выступать публикации фотографий сотрудника на доске почёта, вручение сотруднику

различных грамот и благодарственных писем, а также публичное информирование о достижениях и заслугах, которых добился сотрудник организации, присвоение звания лучшего сотрудника по итогам его деятельности.



Источник: составлено автором с использованием материалов [3; 4]

Рисунок 3 – Основные направления нематериального стимулирования

Смысл осуществления морального стимулирования заключается в создании таких условий, в которых сотрудник будет стремиться наиболее качественно и эффективно выполнять свою трудовую деятельность. В качестве основных видов стимулирования труда нематериального характера могут выступать следующие:

- проведение корпоративных мероприятий;
- создание условий, способствующих карьерному росту сотрудника;
- создание корпоративной культуры, направленной на создание благоприятных условий для сотрудника;
- оказание профессиональной поддержки со стороны психологов, коучей, а также наставников;
- создание системы нематериальных наградений (благодарственные письма, грамоты, информирование о различных успехах сотрудника в трудовой деятельности и др.).

Стимулирование организационного характера подразумевает под собой осуществление воздействия компании на сотрудника посредством удовлетворения им условий его труда, а также его деятельностью в рамках компании. Организационное стимулирование предполагает следующее: в том случае, когда сотрудник доволен своей работой и функционалом, качество его трудовой деятельности будет выше, таким образом и сами результаты его труда будут улучшаться. Данный вид стимулиро-

вания реализуется посредством управления карьерой сотрудника, вовлечения коллектива всей организации к вопросам управления и формирования функционала каждого сотрудника и др.

Для повышения качества трудовой жизни можно использовать различные подходы, включая установление системы поощрения за достижения и превосходные результаты, улучшение рабочих условий и другие меры. В рамках нематериальных стимулов трудовой деятельности рассматриваются мотиваторы, которые не имеют денежного выражения.

Так, например, в том случае, когда поощрение происходит посредством денежного вознаграждения, это является методом материального поощрения, в том случае, когда сотруднику дарят абонемент или курс прохождения обучающей программы (не связанной с деятельностью организации), это является методом материального нематериального стимулирования (поскольку абонемент или курс был приобретён на деньги организации), однако при этом данный пример является методом нематериального стимулирования труда.

Ряд исследователей рассматривает программы корпоративного обучения и развития дополнительных профессиональных компетенций как один из наиболее эффективных методов нематериального стимулирования труда в современных условиях [11; 12; 13; 14; 15]. В соответствии с предложенной концепцией выделяются следующие методы стимулирования труда:

- возможность для сотрудников решать самостоятельно организационные вопросы, которые напрямую влияют на их функционал и деятельность;
- возможность горизонтального перемещения сотрудника внутри организации;
- предоставление условий, позволяющих сотруднику развиваться в организации;
- карьерный рост и др.

Важно отметить, что многие исследователи подчёркивают значимость исключения демотивирующих факторов для развития организации. Эти факторы могут проявляться в форме отсутствия чувства принадлежности к компании, недостаточного признания достижений со стороны руководителей, ограниченных возможностей для карьерного роста, недостаточного использования потенциала сотрудников и других аспектов.

В настоящее время наиболее распространёнными являются следующие виды стимулирования трудовой деятельности:

- признание достижений и заслуг сотрудника;
- похвала сотрудника со стороны руководства;
- создание корпоративной культуры, создающей наиболее благоприятные условия для сотрудника;
- создание благоприятного климата внутри организации;
- возможность обучения для сотрудника с целью повышения уровня его компетенций, а также повышения его классификации за счёт материальных средств организации;
- предоставление возможности развития внутри компании и карьерного роста;
- проведение различных конкурсов и соревнований внутри организации;
- создание бонусной программы для сотрудников;
- проведение различных мероприятий, способствующих установлению коммуникации сотрудников внутри коллектива.

Оценка системы мотивации персонала должна проводиться регулярно и комплексно с использованием различных методов и показателей. Это позволит выявить

сильные и слабые стороны текущей системы, определить её влияние на результативность работы сотрудников и найти пути для дальнейшего совершенствования.

Для проведения оценки системы мотивации в организации рекомендуется использовать следующие подходы:

1. Субъективная оценка удовлетворённости сотрудников. На этом уровне собираются субъективные мнения и оценки самих работников об уровне их мотивации. Для этого могут применяться анкетирование, опросы, интервью и эссе. Важно выяснить эмоциональное состояние персонала, их заинтересованность в работе, отношение к различным мотивационным факторам (оплата, карьерный рост, отношения в коллективе и т. д.).

Одним из наиболее распространённых методов выступает анкетирование персонала. Разрабатываются анкеты, включающие вопросы об удовлетворённости различными аспектами трудовой деятельности, такими как содержание работы, взаимоотношения с коллегами и руководством, условия труда, система мотивации и вознаграждения. Анкеты могут быть как стандартизированными, так и составленными под конкретные нужды организации.

Преимуществами анкетирования являются относительная простота проведения, возможность охвата большого числа респондентов, а также сбор структурированных данных, удобных для дальнейшей обработки и анализа. Недостатками могут быть субъективность ответов, нежелание сотрудников быть откровенными, ограниченность формата вопросов.

Для более глубокого изучения субъективных оценок персонала можно применять методы интервьюирования и написания эссе. Индивидуальные беседы и возможность свободно выразить своё мнение в письменной форме позволяют получить развёрнутые и искренние ответы, выявить скрытые факторы мотивации. Однако эти методы требуют значительных временных ресурсов и усложняют обобщение результатов.

2. Оценка трудового поведения. Уровень данного показателя связан с анализом конкретных действий и трудового поведения сотрудников. Оценивается их соответствие корпоративным стандартам деятельности, а также проявление инициативы и добросовестности при выполнении обязанностей. Для сбора данных используются методы наблюдения, ведения рабочих дневников, изучение отчётов и, возможно, видеонаблюдение.

Наблюдение за реальными трудовыми действиями персонала позволяет выявить соблюдение правил, качество и скорость выполнения задач, уровень исполнительности и дисциплины. При этом сотрудники могут вести рабочие дневники, фиксируя свои действия и сложности. Регулярное изучение руководством этих первичных данных помогает оценить мотивацию на практике, а не только по заявлениям работников.

Также возможно проведение видеонаблюдения на рабочих местах для последующего анализа поведенческих реакций и действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Этот метод требует больших ресурсов, но позволяет получить объективную информацию без влияния субъективных факторов.

3. Оценка производительности и эффективности. Конечная цель системы мотивации – повышение производительности труда и улучшение финансовых результатов организации. Поэтому крайне важно оценивать прямое влияние мотивации на ключевые показатели деятельности компании. Это могут быть объёмы продаж, качество продукции/услуг, уровень удовлетворённости клиентов, текучесть кадров, снижение конфликтов, формирование эффективных команд и др. [16].

Для оценки влияния мотивации на производительность необходимо отслеживать динамику различных производственных и финансовых показателей до и после внедрения мотивационных программ. Например, можно сравнивать объёмы продаж, выработку на одного сотрудника, количество жалоб клиентов, величину издержек и прибыли. Также важно изучать факторы, непосредственно связанные с человеческим капиталом: текучесть кадров, создание новых рабочих команд, уровень конфликтов.

Немаловажным аспектом оценки производительности является изучение нематериальных активов, таких как репутация и бренд компании, отношения с партнёрами и клиентами. Правильная система мотивации способствует развитию бренда работодателя, налаживанию взаимовыгодных связей, формированию устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

Комплексная оценка системы мотивации на всех трёх уровнях позволит получить максимально объективную картину её состояния и результативности. Только сочетание субъективных оценок сотрудников, анализа их трудового поведения с конкретными производственными и финансовыми показателями даст руководству надёжную основу для принятия решений по совершенствованию существующей системы мотивации персонала.

Важно понимать, что одних лишь субъективных данных недостаточно. Часто руководители полагаются только на уровень удовлетворённости сотрудников, запуская мотивационные программы без привязки к реальной производительности. Такой подход может привести к кратковременному эффекту без значительного улучшения результатов компании. Комплексная оценка на всех трёх уровнях позволяет избежать подобных ошибок и служит залогом создания эффективной и сбалансированной системы мотивации персонала.

Рассмотрим одну из конкретных методик оценки системы стимулирования персонала – методику Хогана. Она основана на концепции личностных черт и предпочтений сотрудников, влияющих на их рабочую мотивацию и производительность. Методика Хогана включает комплекс личностных опросников, нацеленных на выявление восьми ключевых мотиваторов, определяющих, почему человек выполняет свою работу. К ним относятся: стремление к власти и достижениям, потребность в сопричастности и командной работе, ориентация на финансовые результаты, жажда удовольствий и веселья, стремление к признанию и похвале, альтруистические мотивы, поиск безопасности и стабильности, а также приверженность традициям и иерархии [17; 18].

Методика предполагает тестирование сотрудников для формирования их индивидуальных мотивационных профилей. Полученные данные позволяют руководству разрабатывать адресные программы мотивации с учётом личностных особенностей каждого работника. Преимуществами методики являются её научная обоснованность, надёжность результатов и широкие возможности применения в различных отраслях. Тестирование Хогана активно используется крупными компаниями особенно для анализа мотивационных факторов топ-менеджеров и кандидатов на ключевые позиции [19].

При проведении оценки системы мотивации необходимо учитывать ряд факторов:

- специфику деятельности организации и её организационную культуру;
- особенности корпоративных ценностей и потребностей персонала;
- современные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами;
- ресурсные возможности и ограничения компании.

Оценка эффективности системы стимулирования персонала не должна быть

одноразовым мероприятием, а проводиться на регулярной основе, что позволит отслеживать динамику изменений, своевременно корректировать систему мотивации в соответствии с новыми вызовами и потребностями организации.

Важную роль играет грамотный выбор инструментов для сбора и анализа информации. Методы должны быть валидными и надёжными, процедуры – стандартизированными. При необходимости целесообразно привлекать квалифицированных специалистов: психологов, HR-консультантов – для обеспечения высокого качества оценочных процедур.

Следует уделять внимание не только получению объективных данных, но и обеспечению обратной связи с персоналом. Разъяснение сотрудникам целей оценки, ознакомление с её результатами и планами по совершенствованию системы мотивации укрепят доверие и вовлечённость работников.

Обязательным элементом должен стать анализ затрат на проведение оценки и мотивационные программы. Оценивается не только прямой экономический эффект, но и отдача от вложений с точки зрения нематериальных активов компании.

Комплексная и систематическая оценка системы мотивации позволит руководству:

- выявить сильные и слабые стороны действующей системы;
- определить факторы, влияющие на мотивацию различных категорий персонала;
- разработать адресные мотивационные программы с учётом специфики деятельности.;
- повысить общую результативность работы за счёт роста производительности труда;
- снизить текучесть кадров и связанные с этим издержки;
- сформировать команду лояльных и высокомотивированных сотрудников;
- укрепить бренд компании как привлекательного работодателя;
- обеспечить долгосрочную конкурентоспособность за счёт человеческого капитала [20].

Таким образом, регулярная комплексная оценка системы мотивации персонала является ключевым элементом эффективного управления человеческими ресурсами в организации. Она предоставляет руководству инструменты для анализа текущей ситуации и принятия обоснованных решений по совершенствованию мотивационных программ с целью роста производительности и достижения стратегических целей бизнеса.

Заключение

Итак, для успешного функционирования любой организации крайне важно иметь эффективную систему мотивации персонала. Мотивированные сотрудники более производительны, лояльны к компании и стремятся достигать поставленных целей. Однако создание действенной системы мотивации – непростая задача, требующая тщательной оценки и анализа.

Существует несколько классификаций методов стимулирования: поощряющие методы и наказующие методы; экономические, административные и социально-психологические методы; моральное, организационное и стимулирование свободным временем. Для оценки эффективности системы стимулирования персонала мы предлагаем использовать такие показатели, как субъективная оценка удовлетворённости сотрудников, оценка трудового поведения, оценка производительности и эффективности. Оценить субъективные параметры стимулирования можно с использованием методики Хогана.

Список источников:

1. Одегов, Ю. Г. Становление новой парадигмы найма персонала при переходе к новому (шестому) технологическому укладу / Ю. Г. Одегов, Н. П. Тишкина, В. П. Корецкий // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2025. – Т. 35, № 1. – С. 43-52. – <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2025-35-1-43-52>. – EDN PNIGIX.
2. Global challenge: From intra-company staff management to working with the talent / Y. Odegov, M. Kulapov, O. G. Rakauskiene [et al.] // Montenegrin Journal of Economics. – 2021. – Vol. 17, No. 1. – P. 165-174. – <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-1.12>. – EDN MIMWND.
3. Кибанов, А. Я. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации / А. Я. Кибанов, А. А. Суворов // Вестник университета. – 2014. – № 12. – С. 36-41. – EDN SXZOEZ.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 695 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019770-8.
5. Управление персоналом в России: история и современность : монография / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Н. И. Шаталова [и др.] ; Под редакцией доктора экономических наук, профессора А. Я. Кибанова. – Москва : Издательский Дом "Инфра-М", 2020. – 240 с. – (Научная мысль ; Книга первая). – ISBN 978516012269. – EDN HBZYTU.
6. Системы материального стимулирования труда работников в 2025 году // Справочник кадровика, 2025. – URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1099662-21-m7-sistema-materialnogo-stimulirovaniya-v-organizatsii> (дата обращения: 22.06.2025).
7. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. – 1968. – Vol. 46, No. 1. – P. 53-62.
8. Vroom V.H. Work and motivation / V.H. Vroom. – New York: Wiley and Sons, 1964. – 331 p.
9. Adams J.S. Inequality in social exchange / J.S. Adams // Advances in Experimental Social Psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267-299. – [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
10. Абдулхаирова, Э. М. Основы системы обучения персонала организации / Э. М. Абдулхаирова, К. Ю. Лозовенко // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : Сборник научных трудов. В 2-х томах, Симферополь, 05 апреля 2019 года / Под общей редакцией З.О. Адамановой. Том 1. – Симферополь: Ариал, 2019. – С. 31-36. – EDN ZIGIEP.
11. Бабич, О. В. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации / О. В. Бабич, Ю. Э. Кожухова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 166-185. – <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-1-166-185>. – EDN ENBGKE.
12. Бадмаев, А. В. Создание системы обучения персонала / А. В. Бадмаев // Мотивация и оплата труда. – 2021. – № 1. – С. 42-58. – EDN JWYYVG.
13. Давыдова, Ю. А. Корпоративное обучение как элемент непрерывного образования / Ю. А. Давыдова, Д. Д. Пургина, Н. Н. Денисенкова // ЦИТИСЭ. – 2022. – № 4(34). – С. 306-314. – <https://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.4.29>. – EDN OPSNHP.
14. Камышева, А. В. Значимость дистанционного образования при обучении студентов направления подготовки управления персоналом / А. В. Камышева // Педагогический журнал. – 2023. – Т. 13, № 5-1. – С. 825-835. – <https://doi.org/10.34670/AR.2023.52.88.107>. – EDN VSLFSA.
15. Кошевенко, С. В. Основные HR-тренды корпоративного обучения / С. В. Кошевенко // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, № 5-1. – С. 49-53. – <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2021-10-5-1-49-53>. – EDN ZBXBQS.
16. Рахматуллин, Р. Р. Мотивация и стимулирование персонала в управлении современным предприятием: методы, подходы, способы повышения эффективности труда / Р. Р. Рахматуллин, В. А. Сарычева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 1093-1099. – EDN WXPTGA.

17. Hogan, R. Personality measurement and employment decisions: Questions and answers / R. Hogan, J. Hogan, B. W. Roberts // American Psychologist. – 1996. – Vol. 51, No. 5. – P. 469-477. – <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.5.469>.
18. Hogan, R. Traits, tests, and personality research / R. Hogan, C. B. DeSoto, C. Solano // American Psychologist. – 1977. – Vol. 32, No. 4. – P. 255-264. – <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.4.255>.
19. Махмудова, И. Н. Инструменты оценки руководителей и управленческих команд: опросник Роберта Хогана / И. Н. Махмудова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10(159). – С. 1162-1167. – <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.159.10.237>. – EDN VSTQMW.
20. Ребров, А. В. Факторы формирования мотивации работников / А. В. Ребров // Социологические исследования. – 2011. – № 3(323). – С. 38-49. – EDN NEKWIH.

Статья поступила в редакцию / Received: 23.06.2025

Принята к публикации / Accepted: 21.11.2025

Подписано в печать / Passed for printing: 19.12.2025

Дата выхода в свет / Date of publication: 26.12.2025