

Научная статья
УДК 331.21
DOI: 10.17213/2075-2067-2022-2-199-211

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Елена Николаевна Шумская¹✉, Сергей Викторович Филиппов²,
Олег Александрович Терновский³

^{1, 2, 3}Каменский технологический институт (филиал)
Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ)
имени М. И. Платова, Каменск-Шахтинский, Россия

¹shumskaya_e@mail.ru✉, AuthorID Scopus: 0000-0002-4581-0045

²filipps@bk.ru, AuthorID Scopus: 0000-0002-7154-1862

³terol2005@mail.ru, AuthorID Scopus 0000-0001-6088-6112,

WoS Research ID: AAB-1617-2021

Аннотация. Целью исследования является изучение взаимосвязи между мотивацией и стимулированием труда управленческих кадров, оценка работы управленческого персонала для формирования эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

Методология основывается на использовании методов логического и сравнительного анализа, изучении классификации функций управленческого труда. Изучение мотивационных механизмов является мощным инструментом управления и совершенствования стимулирования управленческого персонала.

Результаты исследования. Систематизированы базовые понятия мотивации и стимулирования труда. Доказано, что между стилем управления руководителя и мотивацией существует выраженная взаимосвязь, имеют место динамические изменения мотивации трудовой деятельности в зависимости от возраста и стадии трудового пути. Предложена методика оценки эффективности управленческого труда.

Перспективы исследования. Дальнейшее исследование мотивации поведения руководителя и механизма стимулирования управленческого труда открывает новые возможности в повышении эффективности управленческой деятельности.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, управленческие кадры, оценка работы управленческих кадров

Для цитирования: Шумская Е. Н., Филиппов С. В., Терновский О. А. Мотивация и стимулирование труда управленческих кадров на предприятии // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2022. Т. 15, № 2. С. 199–211. <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2022-2-199-211>.

Original article

MOTIVATION AND STIMULATION OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE ENTERPRISE

Elena N. Shumskaya¹✉, Sergei V. Filippov², Oleg A. Ternovsky³

^{1,2,3}Kamensk Technological Institute (branch),

Platov South Russian State Polytechnic University (NPI), Kamensk-Shakhtinsky, Russia

¹shumskaya_e@mail.ru✉, AuthorID Scopus: 0000-0002-4581-0045

²filipps@bk.ru, AuthorID Scopus: 0000-0002-7154-1862

³terol2005@mail.ru, AuthorID Scopus 0000-0001-6088-6112,

WoS Research ID: AAB-1617-2021

Abstract. *The aim of the study is to study the relationship between motivation and stimulation of labor of management personnel, assessment of the work of management personnel to form an effective system of motivation and incentives for labor.*

The methodology *is based on the use of methods of logical and comparative analysis, the study of the classification of the functions of managerial labor. The study of motivational mechanisms is a powerful tool for managing and improving incentives for management personnel.*

Research results. *The basic concepts of motivation and stimulation of labor are systematized. It is proved that there is a pronounced relationship between the manager's management style and motivation, there are dynamic changes in the motivation of labor activity depending on the age and stage of the work path. A methodology for assessing the effectiveness of managerial work is proposed.*

Research prospects. *Further study of the motivation of the leader's behavior and the mechanism for stimulating managerial labor opens up new opportunities for increasing the efficiency of managerial activity.*

Keywords: *motivation, stimulation, management personnel, assessment of the work of management personnel*

For citation: *Shumskaya E.N., Filippov S.V., Ternovsky O.A. Motivation and stimulation of management personnel in the enterprise // Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-economic Sciences. 2022; 15(2): 199–211. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2022-2-199-211>.*

Введение. Экономическое развитие России характеризуется увеличением ВВП в 1 полугодии 2021 года по сравнению с 1 полугодием 2020 года на 4,8%. По сравнению с 1 полугодием 2019 года произошло снижение данного показателя на 3,4%¹. В данных условиях повышается значимость стимулирования труда управленческих кадров, так как именно от них зависит улучшение деятельности руководимых ими организаций или структурных

подразделений. Производство конкурентоспособной продукции и эффективность производственной деятельности возможны при условии применения действенной мотивации и стимулов к труду управленческих работников. Вызванный научно-техническим прогрессом рост числа управленцев говорит об увеличивающейся роли управленческих кадров.

Роль управленческих кадров является решающей и следует из осуществляемых ими

¹ Социально-экономическое положение России: январь-сентябрь 2021 [Электронный ресурс] // Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>.

функций. Классический подход функций управленческого труда делит их на восемь групп:

- 1) планирование;
- 2) финансирование;
- 3) организация;
- 4) мотивация и стимулирование;
- 5) информационное обеспечение и учет;
- 6) маркетингование;
- 7) безопасность;

8) контроль, регулирование и оценка деятельности.

На ряде предприятий вообще используется типовой набор функций: набор и отбор персонала, адаптация, аттестация, повышение квалификации, ротация кадров.

В современных условиях перехода предприятий от стратегии выживания к стратегии развития представляет интерес классификация, предложенная Е. Ю. Юргановой (рис. 1).

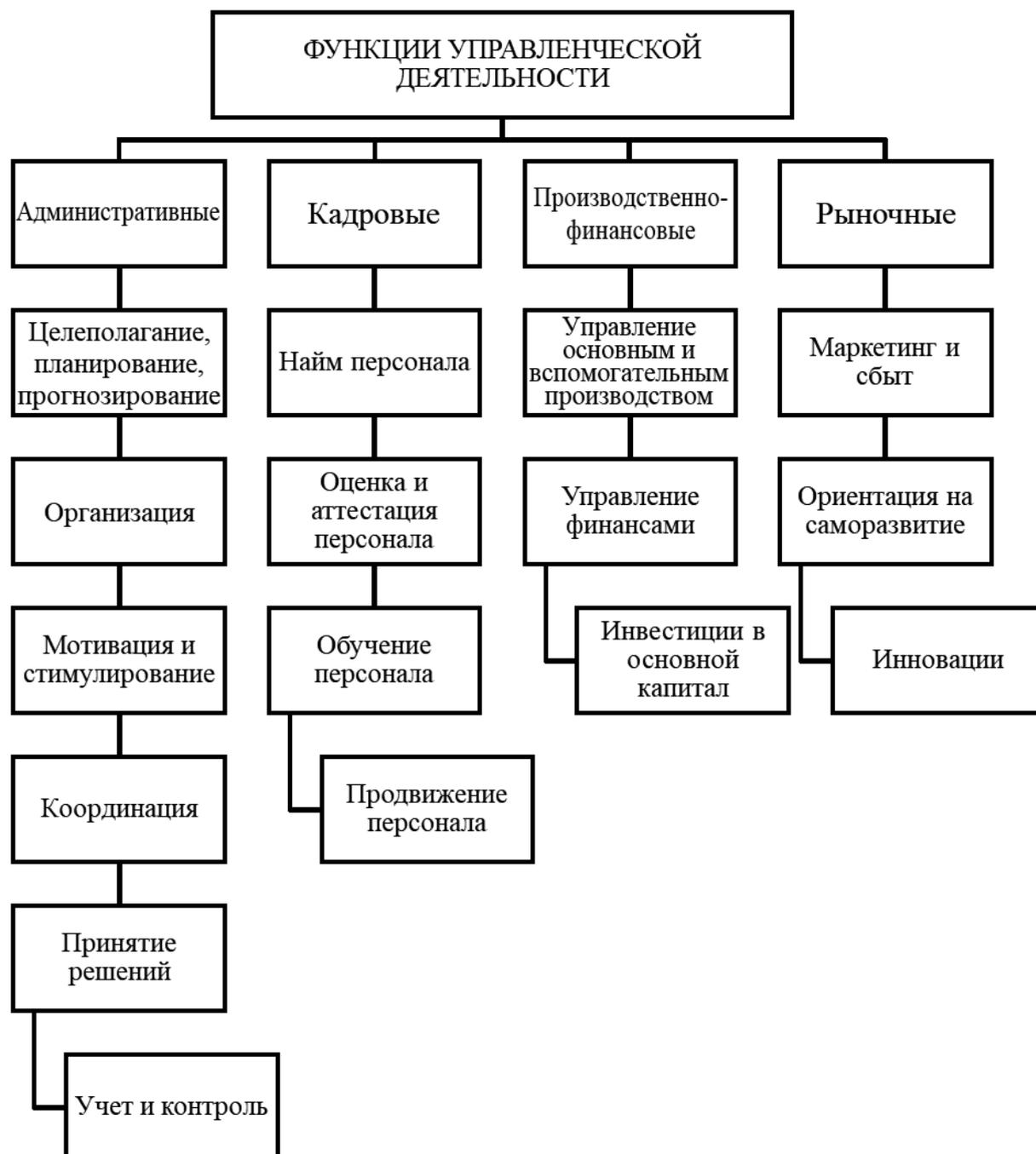


Рис. 1. Классификация функций управленческой деятельности [13]
 Fig. 1. Classification of management functions [13]

Четкое структурирование функций управления дает возможность создать эффективную систему мотивации и стимулирования управленческих кадров.

По нашему мнению, значение трудовой мотивации руководителя нельзя переоценить, ведь его роль в системе управления производственной деятельностью, включая социальные, экономические и технические подсистемы, является решающей. Обеспечение устойчивого развития предприятия и поддержание конкурентоспособности на рынке является ключевой задачей руководителя. Именно руководитель в конечном счете отвечает за формирование благоприятного психологического климата и командного духа (англ. *team spirit*) внутри организации, мотивируя сотрудников на скоординированную работу по достижению общей цели за счет организационных и экономических механизмов. В связи с этим современные условия предъявляют к руководителю повышенные требования к подготовке, как в области экономики, финансов, технологии и организации производственной деятельности, так и в области социологии и психологии.

Анализ работ по теме исследования и обсуждение. На основе анализа ряда работ Л. А. Карпенко, А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, Е. С. Ладыгиной, Т. С. Краснова и А. А. Куприна нами систематизированы базовые понятия мотивации и стимулирования труда [6; 7; 9].

Мотив представляет собой инициативное намерение, направленное на удовлетворение потребности субъекта. В свою очередь мотивация — это побуждения индивида к совершению активных действий, направленных на определённую цель. При этом стимул, под которым понимается воздействие на индивида, обуславливающее динамику его состояний, также представляет собой их причину.

Стимул является желаемой целью, вознаграждением, удовлетворяющим испытываемую нужду (потребность) в необходимых для функционирования индивида духовных, материальных или социальных благах, а мотив выступает в качестве связующего звена между потребностью и стимулом.

Мотивация к труду предусматривает создание условий для регулирования способности работника удовлетворять собственные

потребности посредством трудовых отношений. То есть цели работника и цели компании должны быть совпадающими, в этом случае будет наблюдаться повышение производительности труда — ключевая задача управления предприятием.

Традиционно принято выделять два направления мотивации работников: материальная мотивация, связанная с заработной платой, премиями, надбавками, и нематериальная, направленная на создание для работников различных привилегий.

Отметим, что привилегии различного рода являются важным элементом корпоративной культуры предприятия, повышающим степень заинтересованности работника в конечных результатах труда. Анализируя особенности мотивации менеджеров высшего и среднего звена, О. В. Куликова и О. В. Бубнова выделили следующие базовые факторы удовлетворённости сотрудников:

- понимание, что от них ожидают руководители;
- соответствие работника выполняемым им заданиям;
- справедливое признание руководством заслуг работника;
- высказывание со стороны руководства заслуженной похвалы;
- забота со стороны непосредственного руководителя [8].

Для наёмного работника важное значение играет не только непосредственный размер материального вознаграждения, но и возможность личного саморазвития, а также условия труда. Следовательно, высокомотивированные работники способны стать прочной основой устойчивого развития предприятия, что необходимо учитывать при реализации управленческой стратегии.

Ряд авторов выделяет типы мотивации в зависимости от вида активности: внешнюю (*extrinsic*), для которой характерно видимое мотивационное поведение, и внутреннюю (*intrinsic*) — скрытое мотивационное поведение. Иными словами, внешняя мотивация описывает детерминированное поведение на основе иницирующих и регулирующих факторов, находящихся вне индивидуума, а внутренняя — в самом индивиде [4].

Практические возможности различных типов мотивации открывают максимально

широкие возможности для повышения эффективности функционирования предприятия, так как осознание поставленных целей, возможных поощрений и санкций за невыполнение трудовых обязанностей служат хорошим стимулом как для рядовых сотрудников, так и для руководителей.

Изучение движущих поведенческих факторов, лежащих в основе поступков индивида, позволяет сформировать комплекс форм и методов управления и найти пути повышения эффективности трудовой деятельности.

Представляется очевидным, что только понимание лежащих в основе действий руководителя побудительных мотивов позволяет сформировать эффективную комплексную систему целенаправленного воздействия и стратегического управления. Стиль управления руководителя определяется мотивационными факторами при принятии управленческого решения. Если формальный руководитель склонен к авторитарным методам управления, направленным на максимальный контроль подчинённых с использованием формальной власти в качестве ключевого метода воздействия на подчинённых, то управленческий лидер-руководитель в большей степени ориентируется на социально-психологические воздействующие механизмы и личный авторитет среди сотрудников.

При этом следует отметить, что мотивы управленческих решений могут трансформироваться в зависимости от внутреннего состояния организации и этапа её развития. Так, при работе в экстремальных условиях нестабильности, кризиса, отрицательной динамики финансово-экономических показателей руководитель в большей степени склонен к творческой активности, принятию нестандартных решений, а также диалогу и принятию коллективных компромиссов, нежели при стабильном долговременном устойчивом развитии организации.

Можно утверждать, что между стилем управления руководителя и мотивацией существует выраженная взаимосвязь. Так, для управленца с повышенной склонностью к лидерскому поведению характерен повышенный уровень проявления потребности в получении властных полномочий при выраженном контроле, при этом наблюдается низкий уровень потребности в требуемом

контроле и страх отвержения. Вместе с тем при пониженной склонности к лидерскому поведению наблюдается значительный уровень страха отвержения и тяготение к требуемому контролю при низком уровне потребности достижения власти и выраженного контроля. Отметим также, что мотивация руководителя, выражающаяся в стиле управления, оказывает прямое влияние на мотивации подчинённых.

Как показало наше исследование, мотивационное воздействие посредством лидерского поведения оказывает существенное влияние на подчинённых, что детерминирует наличие прямой взаимосвязи между стилем управления и ведущими мотивами. Комплексное формирование стиля управления происходит под воздействием внутренних и внешних мотивов и зависит от внутренних психологических особенностей индивидуума. В свою очередь, система ценностей предопределяет набор и соотношение целей и задач в процессе принятия руководителем управленческого решения.

Ряд исследователей отмечают различие мотивационного профиля руководителя в зависимости от половой принадлежности. Так, по мнению М.В. Прохоровой, у женщин доминирует мотив избегания возможных неудач при высокой детерминированности потребности в безопасности, в то время как для мужчин характерно наличие противоположных тенденций и большая склонность к постановке амбициозных задач при повышенном уровне риска.

Высокая выраженность у мужчин таких внешних положительных мотивов, как размер вознаграждения, достижение высокого статуса и карьерное продвижение, отражаются в доминировании внешней положительной мотивации. В свою очередь, мотивационный профиль женщин детерминирован потребностью самореализации в процессе осуществления трудовой деятельности. Помимо этого, внешний негативный мотивационный комплекс, проявляющийся в избегании неудач и критики, обусловлен потребностью безопасности [11].

Следует также отметить наличие динамических изменений мотивации трудовой деятельности в зависимости от возраста и стадии трудового пути:

— на начальном этапе трудовой деятельности (до 30 лет) наблюдается преобладание внешних положительных мотивов над отрицательными и внутренней мотивации над внешней;

— в середине трудового пути (30–40 лет) повышается роль внешней мотивации и внешних положительных факторов;

— на завершающем этапе трудового пути (старше 40 лет) ключевую роль начинают играть внешние отрицательные мотивы при значительном уменьшении влияния внутренних факторов.

Внешние положительные мотивы менее чувствительны к возрастным различиям, при этом для руководителя по мере накопления опыта растёт выраженность внутренней мотивации при одновременном снижении внешней.

Для руководителя наибольшее значение имеет непосредственно сам процесс трудовой деятельности и доминирование мотива достижения над мотивами, связанными с избеганием возможных неудач. Положительный результат управления квалифицирует руководителя как инициативного, уверенного в своих силах, ответственного работника, ориентированного на успех организации. В структуре его мотивации преобладает результирующая ориентация над процессуальной, то есть наблюдается доминирующая установка на получение в процессе труда целевого результата. При этом для руководителя особое значение приобретает потребность в самодетерминации (автономии), предполагающая независимую инициативу и наличие возможности самостоятельного контроля собственных действий.

Воля руководителя проявляется в сознательном выборе варианта решения проблемы, а в качестве её основы выступает внутренняя мотивация, выраженная в потребности быть компетентным, то есть способным эффективно достигать как внешних, так и внутренних целевых результатов. При помощи фактора воли решаются конфликты между различными потребностями и их подчинение. Ещё один важный элемент внутренней мотивации руководителя выражается в установлении взаимосвязи с вышестоящими и подчиненными сотрудниками и проявляется в чувстве принадлежности к единой команде.

Исследование мотивации поведения руководителя в рамках теории самодетерминации открывает новые возможности в изучении трудовой мотивации. Инициативное поведение, в результате которого удовлетворяются потребности в автономии, компетентности и взаимосвязанности, способствует стимулированию внутренней мотивации, что создаёт необходимые условия для эффективной продуктивной работы.

Доминирование внешней мотивации, предполагающей ключевую роль внешних атрибутов социального статуса и материального вознаграждения, нередко приводит к снижению ценностных ориентаций, что может приводить к повышенной текучести кадров. В то же время при развитости внутренней мотивации, предполагающей наличие индивидуального подхода к развитию сотрудников, инициативность и заинтересованность в конечном результате, работники демонстрируют более высокую заинтересованность в устойчивой работе организации в целом.

Вместе с тем не следует игнорировать тот факт, что внешние мотивационные факторы способны оказывать положительное воздействие на работников и без них продуктивная работа будет весьма затруднена. Внешние поощрения со стороны руководителя оказывают положительное воздействие на подчиненных и на их отношение к выполняемой работе. При этом внешние факторы мотивации должны максимально учитывать индивидуальные особенности сотрудников, что может выражаться в особых привилегиях и индивидуальных поощрениях.

Анализ работ В.А. Антропова, О.С. Виханского, В.В. Гончарова, А.Я. Кибанова, А.И. Наумова, Ю.В. Тихонравова, Л.С. Шаховской и других авторов показывает необходимость дальнейшей разработки методики мотивации и стимулирования труда управленческих кадров.

Причиной малоэффективной системы стимулирования труда управленческих кадров на предприятии является низкая мотивация труда управленческого персонала. Система мотивации и стимулирования управленческих кадров подразумевает повышение трудовой активности управленцев, повышение эффективности их труда [15].

Стимулирование управленческого труда условно можно разбить на четыре блока (рис. 2). Наибольшая эффективность достигается при использовании данных форм стимулирования в совокупности, которые дополняют друг друга [3].

Самым действенным для многих предприятий с экономической точки зрения является материальное стимулирование, удовлетворяющее максимальное количество потребностей [1].

В механизме стимулирования управленческих работников нужно учитывать как экономический аспект, так и социальный. Социальный аспект предусматривает рост эффективности кадровой политики, использование социальных технологий во взаимодействии руководителей и подчиненных, предусматривающий инновационные подходы, совершенствование корпоративной культуры.

Управленческий труд — это в основном умственный труд, что определяет специфику его работы, которая выражается в совокупном труде всех работников. Особенностью управленческого труда является то, что он не может быть напрямую оценен количественно, а только через результаты труда подчиненных работников. Соответственно от правильности принятых решений управленца зависят результаты работы всего коллектива.

Анализ мотивации и стимулирования труда управленческих кадров выявил следующие недостатки:

1) уровень оплаты труда управленческих кадров не учитывает индивидуальных

особенностей руководителей и степень их квалификации;

2) не имеется четкой процедуры оценки результатов управленческих кадров;

3) отсутствует личное участие управленческих кадров в разработке мотивов и стимулов своей работы;

4) используется краткосрочный подход к мотивации и стимулированию труда.

Опрос, проведенный среди руководителей разных уровней управления одной из российских компаний, показал, что только половина работников удовлетворены своей работой, треть управленцев считает, что для эффективной работы нет необходимых условий, больше половины отмечают неэффективность системы стимулирования [2].

При выборе мотивирующих факторов наибольший интерес вызвали творческие задачи, соответствующая оценка результатов работы, возможность карьерного роста, прозрачная система поощрения, хорошие отношения в коллективе.

Анкетирование топ-менеджеров на курсах МВА, проведенное среди 64 руководителей, показало, что наиболее действенные для них мотивирующие факторы следующие [3]:

- самовыражение;
- уважение в коллективе;
- оплата труда;
- возможность карьерного роста;
- представляющая интерес работа;
- надежность и статусность компании.

Оценочные критерии деятельности управленческих кадров высшего уровня управления на предприятии должны основываться

Материальное денежное	Материальное неденежное	Моральное	Административное
<ul style="list-style-type: none"> • оклады • надбавки • вознаграждения • премии и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • санаторные путевки • предоставление жилья • предоставление транспорта и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • медали • грамоты • благодарности и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • творческие командировки • участие в конференциях • участие в научных семинарах и т.д.

Рис. 2. Виды стимулирования управленческого труда
Fig. 2. Types of incentive management work

на целеполагании и целедостижении [12]. Это говорит о том, что деятельность руководителей должна быть направлена на стратегию развития предприятия.

Сегодня уже необходимо ориентироваться не на краткосрочный подход к мотивации, а использовать критерии оценки решений, направленных на долгосрочную перспективу. Это создаст эффективную систему вознаграждения руководителей с целью достижения ими производительного развития компании. При этом наибольший доход в виде бонусов должен быть ориентирован именно на долгосрочные достижения, что позволит дополнительно снизить текучесть кадров [14].

Оценка эффективности управленческого труда. Методика оценки эффективности управленческого труда составляет основу системы стимулирования управленцев. Соответственно, для совершенствования мотивации и стимулирования труда управленческих кадров необходимо совершенствовать методику оценки их труда. С этой целью целесообразно использовать как количественные, так и качественные показатели (рис. 3).

Оценка работы управленческих кадров должна начинаться с соответствия их работы стратегии развития предприятия и сформированной кадровой политики, ориентированных не только на краткосрочный период, но и с учетом долгосрочного вклада в стратегическое развитие предприятия.

В качестве количественных показателей для оценки результатов управленческого труда руководителей предприятия необходимо использовать не только показатель выручки, но и прибыли предприятия. Это позволит увеличить заинтересованность руководителей в показателях рентабельности предприятия [12]. Необходимо должностной оклад руководителя умножить на коэффициент, разработанный экспертным советом предприятия, который зависит от полученной прибыли и ежемесячных денежных поступлений не только в общей сумме, но и в расчете на одного работника предприятия.

Для руководителей функциональных и структурных подразделений коэффициент стимулирующих выплат должен составлять определенный процент от выплаты руководителю в зависимости от меры ответственности.

Оценка качества управленческого труда направлена на соотношение деятельности предприятия целям, а также предполагает использование социальной деятельности. Сегодня уже недостаточно работать просто эффективно. Управление персоналом предполагает социальную ответственность коллектива, учет уровня и качества жизни работников. Социальная ответственность в рамках оценки качества управленческого труда предусматривает улучшение экологии, сохранение здоровья работников, организация санаторно-курортного лечения и отдыха, повышение квалификации.

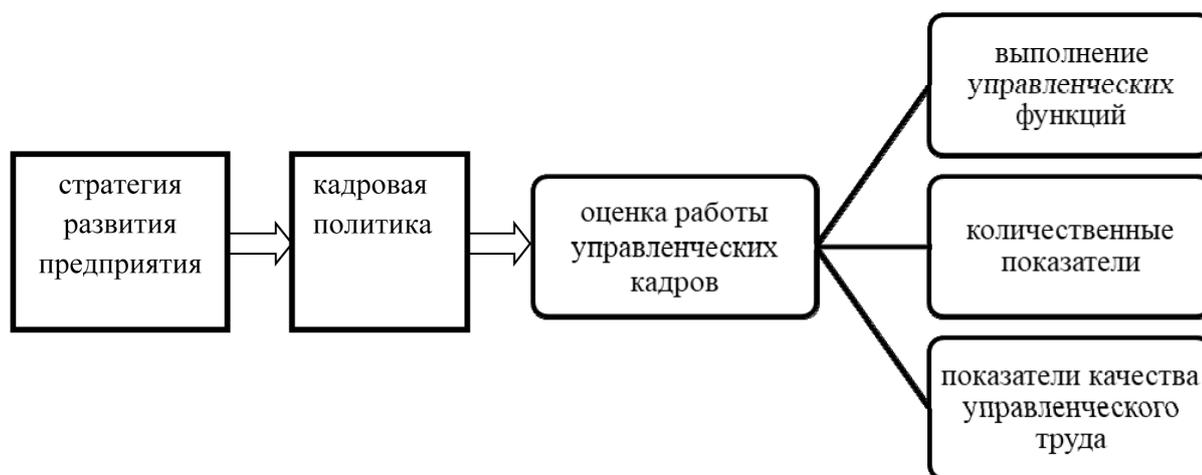


Рис. 3. Алгоритм формирования оценки работы управленческих кадров для стимулирования труда
Fig. 3. Algorithm for forming an assessment of the work of managerial personnel to stimulate labor

К показателям качества управленческого труда отнесем:

- 1) организацию труда;
- 2) корпоративную культуру;
- 3) уровень квалификации;
- 4) обучение персонала;
- 5) трудовую дисциплину;
- 6) инновационную активность;
- 7) экономическую ответственность персонала;
- 8) систему контроля.

Данные показатели направлены на дифференциацию целей для разных исполнителей, разработку отдельных специфических задач, взаимосвязанную работу всех структурных подразделений, комплексный подход в развитии инновационного процесса, что в итоге ведет к повышению качества управленческого труда.

Формирование высоких показателей качества управленческого труда требует от управленческих кадров творческого подхода, высоких профессиональных компетенций, уверенности в принятых решениях, хорошего здоровья, отличного искусства делового и личностного общения, стремления к самосовершенствованию.

Структура вознаграждения управленческих кадров сегодня должна формироваться из фиксированной части, зависящей от квалификации, опыта работы, углубленности знаний, а также переменной части, включающей выплаты за краткосрочный период и долгосрочные результаты.

Заключение. Таким образом, мотивация представляет собой стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, а стимулирование выражает внешнее воздействие, направленное на мотивы работника.

Результаты проведенных исследований показывают, что система мотивации труда управленческих кадров имеет комплексную схему, в которую входят факторы мотивации труда, методы усиления трудовой активности и цели мотивации. Самым эффективным способом вознаграждения выступает использование прогрессивных форм оплаты труда. Чтобы сформировать эффективную систему мотивации, необходимо сначала определиться со стратегией развития организации, основанной на миссии.

Система мотивации и стимулирования труда управленческих кадров — это динамическая структура, которая должна постоянно развиваться и совершенствоваться с учетом изменяющихся условий и приоритетного выявления факторов, актуальных в данный конкретный момент времени.

Предложенная оценка эффективности управленческих кадров позволит совершенствовать систему мотивации и стимулирования труда на предприятии. Гибкое использование мотивационных механизмов, которые являются мощным инструментом управления, дадут возможность руководителю обеспечить длительное устойчивое развитие предприятия, создать эффективную систему стимулирования управленческого персонала.

Список источников

1. Бойко Ю.И., Коробкина М.А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 2. С. 236–240. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46061.htm>.
2. Борисенко А.О. Мотивация труда управленческого персонала в сельскохозяйственных организациях: теоретические и практические аспекты / под ред. В.Г. Гусакова. Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. 185 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 133 с.
4. Елфимов Е.А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде // Человеческий капитал. М., 2013. Вып. 11(59). С. 102–103.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]. URL: <http://econom-lib.ru/4.php>.
6. Краснов Т.С., Куприн А.А. Нематериальное стимулирование труда работников в контексте мотивации трудовой деятельности [Электронный ресурс] // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. Орел, 2016. №5. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28118538_65601479.pdf.

7. Краткий психологический словарь [Электронный ресурс] // Л.А. Карпенко, А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский. Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС», 1998. URL: <https://psychology.academic.ru>.

8. Куликова О.В., Бубнова О.В. Особенности мотивации менеджеров высшего и среднего звена в современных организационных условиях [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. Пенза: Издательский Дом «Академия Естествознания», 2015. №1-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25325283>.

9. Ладыгина Е.С. Мотивация работников в организации [Электронный ресурс] // Наука и мир. Волгоград, 2014. №12. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22676719_42482125.pdf.

10. Петрушин А.В. Особенности построения системы мотивации деятельности топ-менеджмента корпораций в России [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>.

11. Прохорова М.В. Особенности мотивации труда женщин и мужчин: ее направленность и смыслообразующая ориентация // Материалы Международной научно-практической конференции в рамках III Всероссийского научного форума «Наука будущего — наука молодых». В 2-х т. Под общ. ред. Саралиевой З.Х. Нижний Новгород: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», 2017. С. 813–816.

12. Соколова Л.Г. Методические подходы к формированию оценки производительности труда управленческого персонала производственной и непроизводственной сфер деятельности // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции: в 2-х частях. Под науч. ред. Н.Н. Даниленко, О.Н. Бaeвой. 2018. С. 311–316.

13. Юрганова Е.Ю. Мотивация труда управленческого персонала // Приоритеты социально-экономического развития регионов: вопросы теории, методологии, практики / Под ред. чл.-корр. РАН А.И. Татаркина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2000. С. 363–371.

14. Korobkina M. Technological approach to development training of business managers in Southern Russia // Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics. 2014. №2(2). P. 48–55.

15. Социокультурные основания для модели «сити-менеджмента» в системе российского муниципального управления / Дятлов А.В., Чигрин В.А. // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2018. Т. 4(70). №1. С. 3–9.

References

1. Bojko Ju. I., Korobkina M.A. Motivacija i stimulirovanie truda kak ob'ektivnyj faktor povyshenija konkurentosposobnosti predpriyatija v uslovijah stanovlenija i razvitija rynochnyh odnoshenij [Motivation and stimulation of labor as an objective factor of increasing the competitiveness of an enterprise in the conditions of formation and development of market relations] [Elektronnyj resurs]. *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal «Koncept» [Scientific and methodological electronic journal «Concept»]*. 2016; 2: 236–240. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46061.htm>. (In Russ.).

2. Borisenko A. O. Motivacija truda upravlencheskogo personala v sel'skohozjajstvennyh organizacijah: teoreticheskie i prakticheskie aspekty; pod red. V.G. Gusakova [Motivation of managerial personnel in agricultural organizations: theoretical and practical aspects. In V.G. Gusakov (eds.)]. Minsk: Institut sistemnyh issledovanij v APK NAN Belarusi, 2015. 185 p. (In Russ.).

3. Vetluzhskih E. Motivacija i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika [Motivation and remuneration: Tools. Methods. Practice]. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2007. 133 p. (In Russ.).

4. Elfimov E.A. Vneshnjaja i vnutrennjaja motivacija kak osnova professional'nogo razvitija i samorealizacii v trude [External and internal motivation as the basis of professional development and self-realization in work]. *Chelovecheskij kapital [Human capital]*. Moscow, 2013; 11(59): 102–103. (In Russ.).

5. Kibanov A. Ja. Upravlenie personalom organizacii [Personnel management of the organization] [Elektronnyj resurs]. URL: <http://econom-lib.ru/4.php>. (In Russ.).

6. Krasnov T.S., Kuprin A.A. Nematerial'noe stimulirovanie truda rabotnikov v kontekste motivacii trudovoj dejatel'nosti [Intangible stimulation of workers' labor in the context of motivation of labor activity] [Elektronnyj resurs].

Obrazovanie i nauka bez granic: social'no-gumanitarnye nauki [Education and science without borders: social and humanitarian sciences]. Orel, 2016; (5). URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28118538_65601479.pdf. (In Russ.).

7. Kratkij psihologicheskij slovar' [Brief psychological dictionary] [Jelektronnyj resurs]. L.A. Karpenko, A.V. Petrovskij, M.G. Jaroshevskij. Rostov-on-Don: «FENIKS», 1998. URL: <https://psychology.academic.ru>. (In Russ.).

8. Kulikova O.V., Bubnova O.V. Osobnosti motivacii menedzherov vysshego i srednego zvena v sovremennyh organizacionnyh uslovijah [Features of motivation of senior and middle managers in modern organizational conditions] [Jelektronnyj resurs]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija [Modern problems of science and education]*. Penza: Izdatel'skij Dom «Akademija Estestvoznaniya», 2015; (1-1). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25325283>. (In Russ.).

9. Ladygina E.S. Motivacija rabotnikov v organizacii [Motivation of employees in the organization] [Jelektronnyj resurs]. *Nauka i mir [Science and peace]*. Volgograd, 2014; (12). URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_22676719_42482125.pdf. (In Russ.).

10. Petrushin A.V. Osobnosti postroenija sistemy motivacii dejatel'nosti top-menedzhmenta korporacij v Rossii [Features of building a motivation system for top management of corporations in Russia] [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>. (In Russ.).

11. Prohorova M.V. Osobnosti motivacii truda zhenshhin i muzhchin: ee napravlenost' i smysloobrazujushhaja orientacija [Features of the motivation of women and men's work: its orientation and meaning-forming orientation]. Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii v ramkah III Vserossijskogo nauchnogo foruma «Nauka budushhego — nauka molodyh». V 2-h t. Pod obshh. red. Saralievoy Z.H. [Materials of the International scientific and practical conference within the framework of the III All-Russian Scientific Forum «Science of the future — the science

of the young». In 2 vols. In Saraliev Z.H. (eds.). Nizhnij Novgorod: OOO «Nauchno-issledovatel'skij sociologicheskij centr», 2017. P. 813–816. (In Russ.).

12. Sokolova L.G. Metodicheskie podhody k formirovaniju ocenki proizvoditel'nosti truda upravlencheskogo personala proizvodstvennoj i neproizvodstvennoj sfer dejatel'nosti [Methodological approaches to the formation of labor productivity assessment of managerial personnel in production and non-production spheres of activity]. Aktivizacija intellektual'nogo i resursnogo potenciala regionov. Materialy IV Vserossijskoy nauchno-prakticheskoy konferencii: v 2-h chastjah. Pod nauch. red. N.N. Danilenko, O.N. Baevoj [Activation of the intellectual and resource potential of the regions. Materials of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference: in 2 parts. In N.N. Danilenko, O.N. Baeva (eds.)]. 2018. P. 311–316. (In Russ.).

13. Jurganova E. Ju. Motivacija truda upravlencheskogo personala [Motivation of managerial personnel]. Prioritety social'no-jekonomicheskogo razvitija regionov: voprosy teorii, metodologii, praktiki / Pod red. chl.-korr. RAN A.I. Tatarina [Priorities of socio-economic development of regions: issues of theory, methodology, practice. In A.I. Tatarin (eds.)]. Ekaterinburg: Institut jekonomiki UrO RAN, 2000. P. 363–371. (In Russ.).

14. Korobkina M. Technological approach to development training of business managers in Southern Russia // Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics. 2014. №2(2). P. 48–55.

15. Sociokul'turnye osnovanija dlja modeli «siti-menedzhmenta» v sisteme rossijskogo municipal'nogo upravlenija [Sociocultural foundations for the model of «city management» in the system of Russian municipal administration]. Djatlov A.V., Chigrin V.A. Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Sociologija. Pedagogika. Psihologija [Scientific notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Sociology. Pedagogy. Psychology]. 2018; 4(70)(1): 3–9. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 28.01.2022; одобрена после рецензирования 02.02.2022; принята к публикации 18.02.2022.

The article was submitted on 28.01.2022; approved after reviewing on 02.02.2022; accepted for publication on 18.02.2022.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ



Шумская Елена Николаевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Естественнонаучные дисциплины, информационные технологии и управление», Каменский технологический институт (филиал), Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова.
Россия, г. Каменск-Шахтинский, пр. К. Маркса, 23

Elena N. Shumskaya — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Natural Sciences, Information Technologies and Management, Kamensk Technological Institute (branch), Platov South Russian State Polytechnic University (NPI).
23 K. Marx av., Kamensk-Shakhtinsky, Russia



Филиппов Сергей Викторович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Естественнонаучные дисциплины, информационные технологии и управление», Каменский технологический институт (филиал), Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова.
Россия, г. Каменск-Шахтинский, пр. К. Маркса, 23

Sergei V. Filippov — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Natural Sciences, Information Technologies and Management, Kamensk Technological Institute (branch), Platov South Russian State Polytechnic University (NPI).
23 K. Marx av., Kamensk-Shakhtinsky, Russia



Терновский Олег Александрович — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Естественнонаучные дисциплины, информационные технологии и управление», Каменский технологический институт (филиал), Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова.
Россия, г. Каменск-Шахтинский, пр. К. Маркса, 23

Oleg A. Ternovsky — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head. Department of Natural Sciences, Information Technologies and Management, Kamensk Technological Institute (branch), Platov South Russian State Polytechnic University (NPI).
23 K. Marx av., Kamensk-Shakhtinsky, Russia

Вклад авторов:

Шумская Е. Н. — развитие методологии; написание исходного текста; итоговые выводы.

Филиппов С. В. — развитие методологии; написание исходного текста.

Терновский О. А. — научное руководство; концепция исследования.

Contribution of the authors:

Shumskaya E. N. — development of methodology; writing of the source text; final conclusions.

Filippov S. V. — development of methodology; writing the source text.

Ternovsky O. A. — scientific leadership4 research concept.