

## ИНСТРУМЕНТЫ НАСТРОЙКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ РОССИЙСКИХ УЧЕНЫХ И ПРАКТИКОВ

**О. Я. Пономарева<sup>1</sup>, О. Ю. Никитина<sup>2</sup>**

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

<sup>1</sup> e-mail: androsoya2011@mail.ru

<sup>2</sup> e-mail: nikitina-o.u@mail.ru

**Аннотация.** В статье авторами представлен обзор современных теоретических и практических подходов к системам мотивации и стимулирования труда персонала российских ученых последнего десятилетия XXI века. Актуальность данного исследования обусловлена дефицитом как таких обзоров в научных источниках, так и возможного сопоставления достижений теории и практики в целях создания эффективной системы мотивации труда персонала. Целью данного исследования является анализ современных подходов в отечественной теории и практике к содержанию систем мотивации и стимулирования труда, механизму мотивации трудовой деятельности и выделению наиболее действенных «инструментов настройки» системы мотивации и стимулирования труда.

В качестве методов исследования были использованы изучение, анализ, систематизация и обобщение опубликованных подходов ученых и практиков, в том числе авторских исследований за период с 2012 по 2020 гг., представленных в научных журналах и монографических источниках. Результаты исследования были систематизированы авторами в трех направлениях анализа: модели и системы мотивации и стимулирования труда персонала и состав их элементов; подходы к изучению механизма мотивации и стимулирования труда, направляющего трудовое поведение сотрудников; опыт дифференцированного подхода к управлению мотивацией труда. Систематизация и обобщение подходов позволили выделить «инструменты настройки» системы мотивации и стимулирования труда и дать определение понятию. Также определить их возможный перечень, в том числе: мониторинг потребностно-мотивационной сферы и удовлетворенности трудом; изучение динамики мотивационных профилей сотрудника для принятия и изменения управленческих решений; применение гибкой системы стимулирования с учетом дифференциации стимулов по полу, возрасту, стажу, должностным позициям персонала в компании; предоставление выбора сотруднику варианта компенсационного пакета из кафетерия льгот предприятия. Эти инструменты настройки ориентируют управленцев на адресный подход к персоналу, сочетающий усилия менеджмента разного уровня по управлению мотивацией труда со стратегическими целями компании. Авторы показывают, что благодаря своевременному применению и чередованию инструментов настройки системы мотивации трудовой деятельности, ориентированных на насущные потребности персонала, изменяется мотивационная стратегия компании и создаются устойчивые конкурентные преимущества, необходимые в современных экономических реалиях.

**Ключевые слова:** система мотивации и стимулирования труда, механизм мотивации, удовлетворенность трудом, инструменты настройки.

**Для цитирования:** Пономарева О. Я., Никитина О. Ю. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 41–53. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-1-41.

## TOOLS FOR SETTING UP THE PERSONNEL LABOR MOTIVATION SYSTEM: A REVIEW OF RESEARCH BY RUSSIAN SCIENTISTS AND PRACTITIONERS

**O. Y. Ponomareva,<sup>1</sup> O. U. Nikitina<sup>2</sup>**

Ural Federal University named after the first president of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

<sup>1</sup> e-mail: androsoya2011@mail.ru

<sup>2</sup> e-mail: nikitina-o.u@mail.ru

**Abstract.** This paper provides an overview of modern theoretical and practical approaches to the systems of motivation and stimulation of the work of the personnel. The main focus is on the works of Russian researchers within the last decade. The relevance of this study is due to the lack of such reviews in scientific sources, as well

as the possible comparison of the achievements of theory and practice in order to create an effective system of staff labor motivation. The purpose of this study is to analyze modern approaches in theory and practice to the content of labor motivation and incentive systems, the mechanism of labor motivation and the selection of the most effective “tools for tuning” the system of labor motivation and incentives.

The research methods used in this study include analysis, systematization and generalization of the published approaches of researchers and practitioners, including copyright research, for the period from 2012 to 2020, presented in academic journals and monographic sources. The results of the study were systematized by the authors in three areas of analysis: models and systems of motivation and incentives for personnel and the composition of their elements; approaches to studying mechanisms of motivation and stimulation of labor, guiding the labor behavior of employees; experience of a differentiated approach to managing labor motivation. Systematization and generalization of the approaches made it possible to single out the “tuning tools” of the system of motivation and stimulation of labor and to define the concept. Moreover, it helped to compile the list of such tools, including: monitoring the need-motivational sphere and job satisfaction, studying the dynamics of the employee’s motivational profiles for making and changing management decisions; application of a flexible incentive system, taking into account the differentiation of incentives by gender, age, length of service, job positions of personnel in the company; providing an employee with a choice of a compensation package from the enterprise’s cafeteria. These customization tools guide managers towards a targeted approach to personnel, combining the efforts of management at different levels to align labor motivation with the strategic goals of the company. The authors argue that a timely use and alternation of the tools for setting up and tuning the labor motivation system, focusing on the urgent needs of personnel, allows to change the company’s motivational strategy creating sustainable competitive advantages which are necessary in modern economic realities.

**Keywords:** system of motivation and stimulation of labor, motivation mechanism, labor satisfaction, tuning tools.

**Cite as:** Ponomareva, O. Ya., Nikitina, O. Yu. (2021) [Tools for setting up the personnel labor motivation system: a review of research by Russian scientists and practitioners]. *Intellect. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 1. 41–53. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-1-41.

### Введение

Исследования трудовой мотивации, проводимые уже более 80 лет, подчеркивают важность функции управления мотивацией персонала как одной из ключевых в управлении организацией для достижения целей сотрудников и целей организации. В качестве наиболее распространенных теоретических подходов к реализации функции мотивации в мировой практике рассматриваются содержательные (А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг и Д. Макклелланд) и процессуальные (В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Э. Локк, Л. Портер, Э. Лоулер) теории мотивации. С позиции авторов содержательных теорий мотивации – работодатели должны быть ориентированы на изучение потребностей человека, классифицированных по определенным основаниям. С позиции процессуальных теорий мотивации – внимание необходимо уделить другим факторам: восприятию и ожиданию, связанными с работой, распределению усилий для достижения различных целей, способу выбора типа поведения и его возможным последствиям [7, 10].

Вместе с тем общие теоретико-методологические подходы сегодня не могут охватить и объяснить большое разнообразие систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организациях, комбинирующих эти подходы в различных сочетаниях. При этом практика работы компаний показывает, что единые для всего персонала подходы к управлению мотивацией не

приводят к желаемому результату ни работника, ни организацию, являются затратными и не отвечают вызовам современного производства и рынка труда. Все чаще появляются исследования и публикации, где в качестве альтернативы предлагаются гибкие системы мотивации и стимулирования труда персонала, построенные на мониторингах потребностно-мотивационной сферы и удовлетворённости трудом и учете их результатов в мотивационной стратегии компаний, ориентированных на развитие потенциала сотрудников и повышения эффективности бизнеса [3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 и другие]. Но обзора таких подходов в современной отечественной науке и практике недостаточно. Более того, необходимо выделить и уточнить наиболее действенные способы настройки системы мотивации и стимулирования труда в условиях ограниченных ресурсов предприятий в современных экономических условиях, что подчеркивает актуальность данного исследования. Надо отметить, что устойчивого словосочетания «инструменты настройки» мы не встречали ранее в источниках, но по отдельности эти слова, безусловно, могли применяться.

Основной целью исследования является обзор современных подходов в отечественной теории и практике к системам мотивации и стимулирования труда и выявление наиболее действенных инструментов их настройки в современных экономических условиях.

В качестве задач исследования нами выделены: изучение подходов к содержанию систем мотивации и стимулирования труда персонала; обзор имеющихся авторских подходов к изучению механизма мотивации трудовой деятельности, направляющего трудовое поведение сотрудников в изменяющихся экономических условиях компаний; выделение «инструментов настройки» системы мотивации и стимулирования труда, меняющих мотивационную стратегию компании и поддерживающих ее конкурентное преимущество на рынке труда.

В качестве методов исследования были использованы: изучение, анализ, систематизация и обобщение опубликованных подходов ученых

и практиков, в том числе авторских исследований за период с 2012 по 2020 гг., представленных, преимущественно, в научных журналах и монографических источниках.

### Обзор и результаты исследования

Результаты исследования были систематизированы нами в три направления анализа: модели и системы мотивации и стимулирования труда персонала и состав их элементов; подходы к изучению механизма мотивации и стимулирования труда, направляющего трудовое поведение сотрудников; опыт дифференцированного подхода к управлению мотивацией труда (таблицы 1, 2, 3).

Таблица 1. Обзор подходов к исследованию систем мотивации и стимулирования труда персонала и составу их элементов

<p>А. Н. Ващенко, 2012</p>
<p>Разработал модель системы внутренней и внешней мотивации. Под внутренней мотивацией понимается мотивация к деятельности (труду), приносящая удовлетворение работнику. Под внешней мотивацией понимается трудовая деятельность, которую работник выполняет, чтобы получить вознаграждение за результат. Подсистема внутренней мотивации обогащена автором понятием «эндогенных» стимулов, связанных со стремлением сотрудника к инновациям, самомотивации, самоактуализации, самодетерминации, разумным эффективным действиям. Подсистема внешней мотивации включает установку на результат, вознаграждение, наказание, соблюдение трудовой и технологической дисциплины. Взаимодействие двух подсистем обеспечивается механизмом партисипации, который воздействует на менеджеров разного уровня и на самих работников-исполнителей, при этом может влиять как на созданную и функционирующую систему мотивации организации в ее конкретном варианте, так и на создание системы мотивации организации через высшее руководство. По мнению автора, внутренняя потребность не имеет лимитов по мере удовлетворения и увеличивается в процессе, а внутренние и внешние мотивы могут по-разному взаимодействовать – усиливая или ослабляя друг друга. Выявил, что работники, ориентированные именно на достижение результата, имеют значительно худшие результаты по сравнению с теми работниками, которые мотивированы, прежде всего, любимым делом.</p>
<p>В. А. Киченко, 2012</p>
<p>Впервые ввел понятие системы мотивации и стимулирования труда как «...процедуры принятия управляющим органом решений относительно управляемых субъектов к совершенствованию требуемых трудовых действий» [8, С. 118]. Автор рассмотрел структуру (включающую материальное и нематериальное стимулирование) и алгоритм построения системы мотивации персонала (опирающийся на принципы эффективности, имеющие разные основания для указанных видов стимулирования). Выделил комплекс 5-ти требований для разработки системы мотивации персонала. К требованиям, представляющим инновационный подход, можно отнести: гибкость к изменениям во внешней и внутренней среде; постоянное прогрессирование, отслеживание эффективности инструментов мотивации и потребностей работников.</p>
<p>В. А. Киченко, 2013</p>
<p>Уточнил содержание прямого и косвенного воздействия двух подсистем – материальной и нематериальной мотивации – на персонал предприятий топливно-энергетической отрасли с большой численностью персонала и определенной целостностью коллектива. Материальная мотивация в виде прямого воздействия осуществляется посредством заработной платы. Структура заработной платы должна отражать возможности управления поведением сотрудника, поэтому в постоянную часть, кроме тарифа (включающего оплаты за сложность и объем труда), должны входить различные доплаты, компенсирующие сложные или особые условия труда, а в переменную часть – стимулирующие надбавки за приложенные усилия и премия за достижение задач организации. К непрямым материальным вознаграждениям с целью создания конкурентной привлекательности автор относит социальный пакет, включающий совокупность различных бонусов. Нематериальная мотивация, направленная на формирование и поддержание моральной удовлетворенности, включает две подсистемы: в первую входят награды, звания, а также поощрения; вторая представлена карьерным ростом, поддержанием морального климата, организацией труда, имиджем и иными. В условиях сокращения бюджета автор рекомендует руководству предприятий данной сферы сосредоточить внимание на нематериальной мотивации персонала.</p>

Продолжение таблицы 1

<p>Е. Н. Ветлужских, 2016</p> <p>Предлагает сбалансированный и индивидуальный подход к построению системы мотивации персонала, разработанный на основе многолетнего практического опыта. Отмечает, что построение эффективной системы материальной и нематериальной мотивации наряду с комплексом общеизвестных, должно учитывать ряд нетривиальных принципов. В их числе: вовлеченность персонала в проведение изменений на разных уровнях бизнеса; учет жизненного цикла организации; соответствие системы компенсаций корпоративной культуре; взаимосвязь с брендом компании на рынке труда и иные. Материальная мотивация должна учитывать ранжирование руководителей и сотрудников по категориям: выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов, так называемый человеческий капитал; хорошие руководители и профессионалы, добивающиеся средних результатов (в пределах нормы); посредственные руководители и работники (не показывающие результатов, но имеющие объясняющие причины), которых можно отнести к «кадрам».</p>
<p>А. Я. Кибанов, 2017</p> <p>Разработал систему мотивации и стимулирования труда персонала в компании, которая включает в себя следующие основные элементы: цели (и подцели) и задачи системы, которые определяют, какие конкретные результаты должна достигнуть компания и какие действия сотрудников она собирается стимулировать; взаимосвязь мотивационной политики и стратегии с общей организационной стратегией и политикой компании; принципы и функции (основные и специальные), а также структуру (материальное и нематериальное стимулирование) системы мотивации и стимулирования труда; факторы внешней и внутренней среды, влияющие на эффективность системы мотивации и стимулирования труда: организационные, правовые, технические, материальные, социальные, моральные, физиологические; технологию формирования целостной системы управления мотивацией труда персонала, выявление недостатков и возможностей ее совершенствования. К числу новаций в подходах к системе мотивации и стимулирования можно отнести: как главную цель – признание того, что люди имеют собственные потребности и цели и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации; содержание одной из подцелей «Эффективное развитие бизнеса» связывает с тем, что затраты организации на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, а уменьшение уровня заработной платы и затрат на социальный пакет не приводили бы к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом; одной из ведущих стратегий, позволяющей «как следует проектировать и управлять этой системой» является создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентирование на развитие и, соответственно, включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника; одними из важных факторов – учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда, а также участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути.</p>
<p>И. В. Митрофанова, 2019</p> <p>Провела сравнительный анализ методологических подходов отечественных и зарубежных авторов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий по четырем критериям: преобладающий вид мотивации и стимулирования труда; применяемые методы мотивации и стимулирования труда; субъекты применения подхода; представители подхода. Отметила, что отечественные авторы выделяют комбинированный подход (включает соревновательный и рейтинговый методы, применяемые на предприятиях, высоко ценящих человеческие ресурсы) и нематериальную мотивацию (включающую методы эмоциональной, культурной, карьерной и конкурентной мотивации, применяемые на предприятиях в период кризиса, а также в некоммерческих организациях). Определила систему факторов мотивации и стимулирования труда: внутренние факторы – это субъект управления (руководство предприятия, а также текущие и будущие возможности предприятия, особенности бизнеса, цели и приоритеты развития предприятия) и объект управления (работники предприятия, а также их поло-возрастные и другие характеристики и индивидуальные предпочтения); внешние факторы – факторы со стороны государства (в лице соответствующих регуляторов и действующих правовых норм по трудовому законодательству) и факторы со стороны рыночной среды (в качестве практики мотивации и стимулирования предприятий – конкурентов, в т. ч. доступной в открытом доступе на интернет-сайтах компании). Разработала алгоритм создания системы мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия, включающий 4 последовательных этапа: учет внешних факторов со стороны государства (1-й этап); учет факторов со стороны рыночной среды (2-й); учет факторов со стороны руководства (3-й); учет факторов со стороны работников (4-й). По мере перехода от этапа к этапу степень детализации системы мотивации и стимулирования труда возрастает, а сама система может быть ориентирована как на универсализацию, так и на индивидуализацию методов мотивации и стимулирования труда.</p>

Источник: разработано авторами на основе [2, 3, 7, 8, 9, 11]



Анализ обзора подходов к исследованию систем мотивации и стимулирования труда персонала и составу их элементов выявил, что часть авторов придерживается общей практики и вводит самостоятельные определения системы мотивации труда (как внутреннее побуждение к трудовой деятельности) и системы стимулирования труда (как внешнее воздействие со стороны организации) [2, 7, 11]. Появляются подходы к определению единого понятия системы мотивации и стимулирования труда через введение субъекта управления и указания взаимосвязи данного элемента системы с другими: объектом управления, видами стимулирования и иными [8]. Традиционное представление о системе мотивации и стимулирования, содержащее набор двух видов стимулов – материальных или нематериальных (или их комбинацией), заме-

няется комплексным (множество элементов) или системным (множество элементов с установлением системы неслучайных взаимосвязей) подходом, создающим целостное представление о ней [2, 3, 7, 9, 11]. В состав системы входят факторы внешней и внутренней среды, влияющие на эффективность системы мотивации и стимулирования труда: организационные, правовые, технические, материальные, социальные, моральные, физиологические; технология (алгоритм) формирования системы управления мотивацией труда персонала, субъекты и объекты управления, мониторинги мотивационно-потребностной сферы, индивидуального вклада работника и удовлетворенности его трудом для получения обратной связи и принятия корректирующих управленческих решений.

Таблица 2. Обзор подходов к изучению механизма мотивации и стимулирования труда, направляющего трудовое поведение сотрудников

С. А. Шапиро, 2013
Разработал методологию тестирования доминирующих потребностей персонала. Авторский подход позволяет соотнести преобладающие потребности в зависимости от возраста и этапа карьеры сотрудника, что важно при формировании системы мотивации труда персонала. Установил, что доминирующие потребности сотрудника изменяются по мере развития карьеры на каждом возрастном этапе.
Т. П. Петрова, 2013
Провела анализ подходов к изучению и оценке методов мотивации для управления активацией персонала и увеличения экономических показателей компании. Автор подчеркивает значимость подсистемы мотивации труда среди других функций управления, выделяя ее компенсаторную роль. Подчеркнула, что мотивация всегда индивидуальна, а для бизнеса важен факт совпадения мотивационного профиля с целями компании. Для определения мотивационных профилей автор предлагает использовать типологическую модель мотивации, разработанную В. И. Герчиковым и включающую следующие типы мотивации: инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический, люмпенизированный. Данная типология позволяет определить взаимосвязь мотивации труда с рабочим поведением; каждый мотивационный тип характеризует то, в чем его ценность труда для работника и что мотивирует (является движущей силой) работника к эффективному труду.
С. А. Шапиро, 2015
Разработал концепцию циклов трудовой мотивации, в соответствии с которой доминирующие потребности человека удовлетворяются на различных этапах жизни индивида и в процессе видоизменяются. Автор выделил шесть групп потребностей, которые имеют зависимость от возраста и этапа карьеры сотрудника: потребность в информации; потребность в материальном благе; необходимость достижения социального статуса; необходимость наличия семейного положения; необходимость вертикального или горизонтального роста; необходимость самосохранения. Потребности проявляются комплексно и связаны с изменениями жизненных ценностей; включают смежные потребности, имеющие отношение к разным сферам деятельности. Полный цикл жизни и деятельности индивида включает, по мнению автора, двенадцать мотивационных циклов (годы жизни) от 18 до 80 лет. Все циклы, за исключением первого, имеют шаг длиной в 5 лет, а первый длится 7 лет: с 18 до 25 лет.
О. П. Чекмарев, 2015
Разработал концепцию личных издержек, классифицируя их на: издержки достижения результата; издержки нестабильности; социальные издержки; издержки самооценки; издержки отдыха. Разработал шкалу оценки этих издержек, позволяющую оценить влияние нематериальных интересов человека при выборе целей деятельности, а также исследовать и организовать мотивационный процесс с учетом выявленных издержек.

Продолжение таблицы 2

<p>Л. Г. Миляева, 2017</p>
<p>Предложила метод, основанный на разделении всех мотивов по трем уровням значимости (высоко значимый, средне-значимый и мало-значимый). На основе структуры шкалы мотивов автор выделила три мотивационных профиля, которые предлагает использовать в управлении мотивацией: инновационно мотивированные сотрудники, имеющие предрасположенность к инновационной деятельности; традиционно мотивированные работники, ориентированные на карьерный рост, социальный пакет и другие мотивы; безгранично мотивированные сотрудники, у которых мотивационный профиль, практически, совпадает с вышеперечисленными категориями.</p>
<p>В. Н. Глаз, 2018</p>
<p>Выделил основной фактор формирования трудового поведения рабочего и его мотивации к труду – принадлежность к социальной группе и организации. Автор утверждает, что потребности актуализируются ценностными ориентациями работника в результате его социализации за счет рабочей среды. На эффективность мотивации труда влияет групповое поведение, на которое влияют единство группы, ее размер, факторы внешней и внутренней среды.</p>
<p>Б. М. Генкин, 2020</p>
<p>Обосновал теорию потребностей. Выделил требования, которым она должна удовлетворять: учитывать весь диапазон потребностей человека (аксиома полноты); отражать индивидуальные потребности каждого человека (аксиома индивидуальности); объяснять процесс формирования потребностей, показывать их взаимосвязи, динамику перехода от одной потребности к другой (аксиома динамичности). Объединил потребности личности в два блока: потребности выживания и потребности достижения целей жизни. Выделил два уровня удовлетворения потребностей выживания: минимальный и базисный. Считает, что в пределах потребностей существования традиционная иерархия потребностей (физиологические → безопасности → причастности) может быть общей (единой) для всех людей только в пределах минимального уровня удовлетворения, т. е. на грани выживания. Выше этого уровня последовательность удовлетворения потребностей существования определяется индивидуальностью человека и конкретной ситуацией. Выявил, что формирование второй группы потребностей происходит только по достижению базисного уровня удовлетворения потребностей существования. Формирование потребностей достижения целей жизни происходит под влиянием факторов осознания целей жизни (факторов самореализации), которые могут быть как внутренними (осознание индивидуальных способностей, склонностей, интересов), так и внешними (влияние семьи, книг, рекламы, окружающей среды и т. д.). Отметил, что переход потребностей выживания к потребностям достижения целей жизни происходит под влиянием факторов самореализации. Считает, что законы теории предельной полезности справедливы только для потребностей существования. Потребности достижения целей жизни объективно не могут иметь пределов удовлетворения, прежде всего творческие и духовного совершенствования.</p>

*Источник: разработано авторами на основе [4, 5, 10, 12, 15, 16, 17]*

Анализ подходов к изучению механизма мотивации и стимулирования труда представлен множественными подходами углубленного изучения потребностей [4, 5, 16, 17] и мотивов человеческого труда [10, 12]. Конкурентным преимуществом любого бизнеса является персонал, соответственно, должны быть созданы необходимо-достаточные условия для изучения и удовлетворения потребностей, побуждающие к достижению лучших результатов, раскрытия потенциала и продуктивному сотрудничеству. В качестве основных подходов к изучению потребностей и мотивов в обзоре выделяются комбинация методов определения доминирующих потребностей персонала, дифферен-

циация потребностей в зависимости от возраста и стажа, и применение мотивационных профилей сотрудника. Эти подходы, на наш взгляд, служат элементами «настройки» механизма мотивации и стимулирования труда, так как выступают в качестве рациональных способов изучения текущего состояния потребностей и мотивов сотрудников и дальнейшего применения этого знания для использования трудового потенциала персонала. Анализ выявил, что авторы опираются, в основном, на содержательные теории мотивации, раскрывая и обогащая их [4, 16, 17], так и частично, дополняют их подходами процессуальных теорий [5, 10, 15].

Таблица 3. Обзор практики дифференцированного подхода к управлению мотивацией труда

С. В. Иванова, 2012
<p>Предложила основывать систему нематериальной мотивации на содержательных теориях А. Маслоу и Ф. Герцберга и дифференцировать подходы с учетом индивидуальных предпочтений конкретного сотрудника. Автор выделяет значимость гигиенических факторов только для привлечения и удержания персонала, но не для достижения высоких результатов. Считает, что стратегия и тактика компании должны определять важность выбора тех или иных факторов для управления мотивацией сотрудников. Подчеркивает разделение понятий лояльности и мотивированности сотрудников, необходимости их своевременного мониторинга и вовлечения сотрудников во внедрение позитивных изменений. Подчеркивает роль позиционирования компании на рынке труда и донесения позитивных результатов бенчмаркинга среди сотрудников. Акцентирует внимание на демонстрацию признания сотрудникам, применение нестандартных форм награждения и высококачественных призов, подогревание интереса персонала к проведению рабочих конкурсов и конкурсов идей, создания проектных групп для проведения мероприятия и создания ощущения праздника, методов генерации новых идей нематериальной мотивации («воронки идей», случайного стимула и метода персонажей).</p>
А. В. Барышева, Е. А. Киктева, 2014
<p>Выявили 9 мотивационных механизмов в практике работы различных компаний, с помощью которых можно добиться усиления мотивации сотрудников. Основные из них: мотивирующая сила продукта; стандарты: стабильность и развитие в «одном флаконе»; индивидуальный подход как вызов; мобилизующие соревнования; секреты вдохновляющей атмосферы. Мотивационный механизм начинает работать тогда, когда необходимые элементы его запуска в компании связаны в единую систему. Так, например, мотивационный механизм «мотивирующая сила продукта» обеспечивает свой мотивационный потенциал при наличии: нацеленности на создание качественного продукта у топ-менеджеров компании; практики (традиций) проектной работы; обратной связи от руководства; обратной связи от рынка. Раскрытие мотивационного потенциала в каждом из подходов к мотивационным механизмам состоит в том, что в совокупности элементов они обычно удовлетворяют сразу несколько потребностей персонала и тянут за собой поток эмоциональных изменений. Мотивационные механизмы должны быть адаптированы под конкретную организацию.</p>
О. Я. Пономарева, С. Ф. Зверева, Н.И. Карпова, 2018
<p>Провели экспериментальное исследование удовлетворенностью трудом и системой стимулирования сотрудников компании (руководители среднего звена и специалисты, рабочие) крупного бизнеса топливно-энергетического комплекса, которое выявило, что при достаточно высоком общем уровне удовлетворенности трудом существующая система стимулирования не опирается на реальные потребности сотрудников. Так было выявлено, что стимулы, распространяющиеся на каждого сотрудника в компании, такие как оплачиваемый полис ДМС, разовые денежные выплаты по итогам года, дополнительный оплачиваемый отпуск, подарки к праздничным датам, корпоративные мероприятия, благодарности и грамоты корпоративного значения, признание заслуг путем размещения фотографий на Доске почета востребованы лишь у небольшой части респондентов. Тогда как по ряду важных стимулов таких, как бесплатные медицинские услуги, обучение за счет компании, благодарности и грамоты государственного значения, карьерный рост, больше тех, кто заинтересован в этих стимулах, чем тех, на кого они распространяются. Анализ ответов респондентов выявил неиспользованный потенциал всех составляющих стимулирования труда: системы стимулирования в целом, объективности оценки при поощрении, использования социального пакета, критериев оценки эффективности труда. Корреляционный анализ взаимосвязи удовлетворенности трудом и видов стимулирования в компании показал, что только малая часть материальных и нематериальных стимулов влияет на удовлетворенность трудом и может оказывать воздействие на трудовую активность: подарки, выплаты, материальная помощь, корпоративные мероприятия, благодарности и грамоты как регионального, так и корпоративного значения. Выходом из создавшегося положения, предложенного авторами, были разработка и внедрение системы «социального кафетерия», включающей материальные стимулы и возможность самому сотруднику выбрать вариант компенсационного пакета по количеству заработанных баллов. Был разработан механизм, определяющий стоимость вознаграждения сотрудника в зависимости от эффективности его производственной деятельности и стажа работы. Таким образом, индивидуальный подход к удовлетворению потребностей и предоставление сотруднику самому выбирать вариант компенсационного пакета в зависимости от стажа и позиции в компании выступили инструментом управления удовлетворенностью трудом.</p>

Продолжение таблицы 3

<p>ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи», HR портал</p> <p>В компании используется понятие «рабочая среда» как среда профессиональной деятельности сотрудников, включающая: характеристики рабочих целей и заданий; характеристики ситуаций, мотивирующие работников; индивидуальные особенности сотрудников. При формировании и применении системы мотивации труда в компании используются следующие методы: социологические опросы, ориентированные на выяснение причин неудовлетворенности трудом сотрудников (при необходимости сразу принимаются корректирующие меры); беседы с подчиненными, направленные на выявление возможной несправедливости в оплате труда (корректирующими мерами для восстановления справедливости выступают начисление премий и распределение поощрений); детальное информирование людей о расчете размера премий и надбавок – кому и за что они начисляются (при необходимости даются дополнительные комментарии).</p>
<p>ООО «СКМ Групп», HR портал</p> <p>Сотрудникам, имеющим опыт работы на предприятии более 3-х лет, предоставляет скидку (15%) на приобретение недвижимости в домах, построенных предприятием; для руководителей и рядовых сотрудников, с показателями эффективности труда не менее 90%, организуется совместное участие в трофи-рейдах на автомобилях и русская охота; по результатам оценки персонала выплачивается премия «персонал года».</p>
<p>ООО «Авто-Альянс», HR портал</p> <p>Сотрудникам, перешагнувшим из одной группы по стажу в другую (длина шага – 1 год), полагается новый, более расширенный социальный пакет.</p>

Источник: разработано авторами на основе [1, 6, 13]<sup>1, 2, 3</sup>

Анализ проведенного обзора практик дифференцированного подхода к управлению мотивацией труда персонала промышленной компании крупного бизнеса с учетом стажа, ролевой и должностной позиции в компании, а также установления соответствия существующей системы стимулирования потребностей и мотивов сотрудников по результатам мониторинга [13] открывает целесообразность поиска инструментов настройки существующей системы без кардинального изменения самой системы. В качестве такого инструмента авторы рассматривают систему адресного «социального кафетерия», активизирующего участие самого сотрудника в управлении мотивацией, через выбор личного компенсационного пакета. Ориентация на раскрытие потенциала персонала, поддержание его лояльности к компании направляет менеджмент на поиск мотивационных механизмов, удовлетворяющих одновременно несколько потребностей и вызывающих эмоциональные изменения [1], объединение научного поиска и экспериментальных находок в подходах к мотивации, серьезную системную работу по вовлечению персонала во внедрение позитивных изменений [6]. В целях укрепления имиджа работодателя в глазах внутреннего и внешнего потребителя крупные компании на своих Интернет-сайтах демонстрируют элементы корпоративных мотивационных программ.

Таким образом, проведенный нами обзор исследований российских ученых и практиков к системе управления мотивацией и стимулированием труда и управления ею, механизмам мотивации труда и практике дифференцированного подхода к управлению мотивацией труда, показывает, что авторы стремятся выделить различные способы (инструменты настройки – авт.) получения адекватного знания о текущем состоянии потребностей, мотивов и уровне удовлетворенности трудом. К выделенным нами выше способам, таким как изучение доминирующих потребностей персонала и мотивационных профилей сотрудника, дифференциация потребностей в зависимости от возраста и стажа, также можно добавить мониторинг мотивационно-потребностной сферы и разработку системы адресного «социального кафетерия», предоставляющего сотруднику выбор варианта компенсационного пакета из «кафетерия льгот» предприятия.

Недостаточное внимание или несвоевременные изменения в управлении системой мотивации и стимулирования труда разрушают самые перспективные организационные структуры мотивации труда и не приводят к желаемому результату ни работника, ни организацию, являются затратными. Взаимодействие авторов статьи с компаниями в течение последних 10 лет на уровне изучения

<sup>1</sup> Примеры мотивации персонала: Успешные кейсы в России и мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3484-primeru-motivatsii-personala> (дата обращения: 07.12.2020).

<sup>2</sup> Ассоциация мерчандайзинговых агентств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://merchandising.ru/infobank/cases/coca-cola-hbc-kak-motiviruyut-sotrudnikov-luchshie-rabotodateli/> (дата обращения: 10.12.2020).

<sup>3</sup> Мотивация персонала: действенные способы – материальные и нематериальные [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/391112> (дата обращения: 10.12.2020).



систем мотивации и стимулирования в выпускных квалификационных работах магистрантов, подготовки проектов по заказу предприятий, работы в компаниях, выявили самое актуальное заблуждение менеджмента. Оно заключается, как правило, в единых для всего персонала компании подходах к мотивации труда персонала на длительный период.

Для опровержения неконструктивного, на наш взгляд, подхода нами была сформулирована уточняющая исследовательская гипотеза: влияют ли социальные характеристики персонала на уровень удовлетворенности трудом персонала? Для ее подтверждения был предпринят эксперимент по исследованию удовлетворенности трудом сотрудников крупной производственной компании по выпуску металлорежущего инструмента (в ис-

следовании приняли участие более 80% сотрудников) в общей выборке респондентов и в разрезе качественных характеристик персонала компании [14]. В качестве метода исследования использовался Миннесотский опросник, содержащий 20 факторов трудовой деятельности. Респондентам предлагалось заполнить данные о себе (пол, возраст, стаж) и ответить на вопрос: «удовлетворены ли Вы следующими факторами трудовой деятельности». Необходимо было выбрать один из вариантов ответов: «да», «отчасти», «нет».

Анализ общего уровня удовлетворенности трудом (рисунок 1), соответствующий традиционной практике проведения и применения результатов исследований, выявил среди 20-ти факторов 4, которыми были не удовлетворены от 27,5 до 37,5% сотрудников.

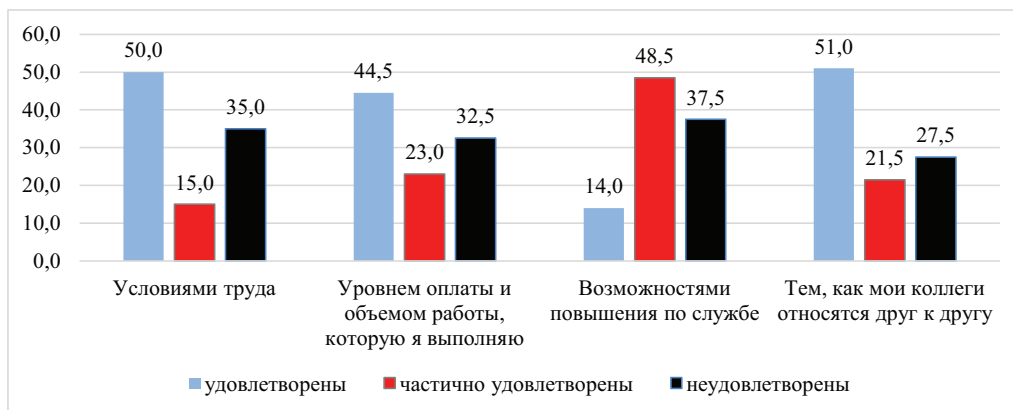


Рисунок 1. Общий уровень удовлетворенности трудом персонала, %  
 Источник: разработано авторами

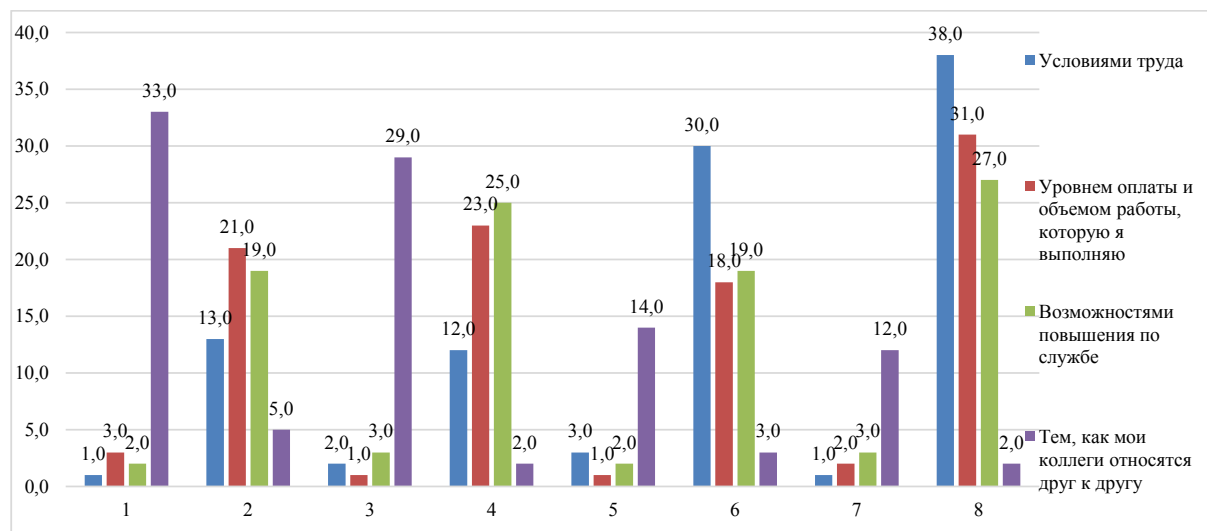


Рисунок 2. Результаты неудовлетворенности трудом сотрудников в разрезе пола, возраста и стажа работы на предприятии, %

Источник: разработано авторами

---

Продолжение рисунка 2

*Примечание:*

- 1 группа – женщины до 35 лет, стаж работы на предприятии до 5 лет;
- 2 группа – женщины до 35 лет, стаж работы на предприятии более 5 лет;
- 3 группа – мужчины до 35 лет, стаж работы на предприятии до 5 лет;
- 4 группа – мужчины до 35 лет, стаж работы на предприятии более 5 лет;
- 5 группа – женщины старше 36 лет, стаж работы на предприятии до 5 лет;
- 6 группа – женщины старше 36 лет, стаж работы на предприятии более 5 лет;
- 7 группа – мужчины старше 36 лет, стаж работы на предприятии до 5 лет;
- 8 группа – мужчины старше 36 лет, стаж работы на предприятии более 5 лет.

Если распространить эти данные на весь персонал, участвующий в исследовании и работающий в компании, что позволяют сделать результаты репрезентативной выборки, то уровень усилий и затрат превысил бы возможности компании и, скорее всего, не достиг адресной цели. Дифференцирование выборки по полу, возрасту и стажу работы в компании позволило выделить нам 8 групп (см. Примечание к рисунку 2) и целенаправленно изучить факторы их неудовлетворенности трудом.

Анализ результатов выявил, что возможности продвижения по службе, условия труда, а также уровень оплаты и объем работы, не удовлетворяют сотрудников только 2-й, 4-й, 6-й и 8-й групп; а тем, как коллеги относятся друг к другу – не удовлетворены сотрудники 1-й, 3-й, 5-й и 7-й групп. Уточняющее интервью с представителями выявленных целевых групп со стажем более 5 лет в данной компании (группы 6, 8) выявило, что сотрудников производственного персонала в возрасте старше 36 лет не удовлетворяют перегрузки, связанные с долгим нахождением сотрудников в одной позе; сотрудников административного персонала, обрабатывающего первичную документацию, не удовлетворяет присутствие значительного количества монотонного труда. Тогда как результаты уточняющего интервью с представителями выявленных целевых групп со стажем менее 5 лет в данной компании (группы 2, 4) показали, что сотрудники не удовлетворены высокой бюрократизацией процессов в компании, медленным протеканием информационных процессов, отсутствием информации об актуальных новостях компании, невозможностью быстро найти информацию о коллеге, получить его контактные данные и оперативно выйти с ним на связь. Различные подходы в ходе интервью были выявлены и у представителей 1-й, 3-й, 5-й и 7-й групп. Соответственно, настройка системы мотивации и изменение условий труда и иных стимулов необходима только с данными целевыми группами.

Следовательно, наша гипотеза подтвердилась: социальные характеристики персонала, такие как пол, возраст и стаж, влияют на удовлетворенность трудом.

Таким образом, обзор исследований отечественных ученых и практиков системы мотивации и сти-

мулирования труда персонала, не претендующий на полноту, за последние 8 лет и самостоятельные авторские исследования позволили сформулировать подход к управлению мотивацией персонала, важный для менеджмента в современных динамично изменяющихся экономических условиях.

Нами предлагается введение понятия «инструментов настройки» системы мотивации и стимулирования труда персонала, под которыми мы понимаем способы получения и применения адекватного знания о текущем состоянии потребностей, мотивов и уровне удовлетворенности трудом сотрудника с учетом его изменяющихся профессионально-квалификационных и индивидуальных характеристик на разных стажевых и карьерных этапах развития в компании.

В качестве инструментов настройки, на основе обзора, нами предлагается выделить: мониторинг потребностно-мотивационной сферы и удовлетворенности трудом, изучение динамики мотивационных профилей сотрудника для принятия и изменения управленческих решений; применение гибкой системы стимулирования с учетом дифференциации стимулов по полу, возрасту, стажу, должностным позициям персонала в компании; предоставление выбора сотруднику варианта компенсационного пакета из кафетерия льгот предприятия. Представляется необходимым в дальнейших исследованиях уточнить возможный состав этих инструментов настройки.

### **Заключение**

Таким образом, анализ теоретических и практических исследований позволяет авторам дать определение «инструментов настройки» систем мотивации и стимулирования труда персонала, а также выделить их перечень. Эти инструменты настройки могут ориентировать управленцев на применение адресного, поддерживающего подхода к персоналу, позволяющего каждому сотруднику чувствовать себя ценным и значимым для компании, раскрывать свой потенциал средствами труда, что позволит сохранять устойчивые конкурентные преимущества в изменяющихся условиях.

Результаты исследования и выделенные авторами инструменты настройки могут служить научной

базой и информационным поводом менеджменту компаний для принятия управленческих решений и применения рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией, в их числе:

– с целью сохранения и наращивания человеческого капитала ориентироваться на насущные потребности персонала, для чего сделать частью рабочего процесса проведение систематических мониторингов потребностно-мотивационной сферы и удовлетворенности трудом персонала, опережая коррекционные действия по изменению мотивационной стратегии, установления ее соответствия стратегическим целям компании;

– с целью создания баланса интересов всех групп персонала в организации и ориентацией на

развитие сотрудников, включения в деятельность всех способностей и возможностей каждого сотрудника в стабильных и нестабильных экономических условиях бизнеса применять гибкую систему стимулирования с учетом дифференциации стимулов по полу, возрасту, стажу, должностным позициям персонала в компании;

– с целью поддержания или усиления эффективности созданной системы мотивации и стимулирования труда обновлять подходы к ее важным элементам с сохранением существующих затрат, для чего использовать практику «социального кафетерия» предприятия и предоставлять самому сотруднику осуществлять выбор варианта компенсационного пакета.

### Литература

1. Барышева А. В., Киктева Е. А. Мотивация. – СПб.: Изд-во «Питер», 2014. – 206 с.
2. Ващенко А. Н. Экономические интересы и закономерности формирования трудовой мотивации // Бизнес. Образование. Право. – 2012. – № 2 (19). – С. 72–82.
3. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 149 с.
4. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективного труда (теория и практика): монография. – М.: Норма, ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
5. Глаз В. Н. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. – 420 с.
6. Иванова С. В. 50 советов по нематериальной мотивации. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 238 с.
7. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: монография. – М.: Проспект, 2017. – 857 с.
8. Киченко В. А. Формирование системы мотивации персонала в условиях современной экономики на промышленных предприятиях // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 117–121.
9. Киченко В. А. Исследование процесса мотивации персонала и стимулирования труда на предприятиях топливно-энергетического комплекса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 71–76.
10. Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. – Ногинск, Московская обл.: Аналитика РОДИС, 2017. – 178 с.
11. Митрофанова И. В., Корсакова И. В., Обьедкова Л. В., Трилицкая О. Ю., Опейкина Т. В., Пономарева А. С. Актуализация подходов к мотивации и стимулированию труда в современных условиях: монография. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 113 с.
12. Петрова Т. П. Методические основы исследования мотивационного профиля компании // Вестник Чувашского университета. – 2013. – № 1. – С. 307–310.
13. Пономарева О. Я., Зверева С. Ф., Карпова Н. И. Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 10. – С. 56–63.
14. Пономарева О. Я., Никитина О. Ю. Удовлетворенность трудом как показатель качества человеческого капитала организации в условиях цифровизации // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы Международной конференции (Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 г.). – Том 2. – Екатеринбург, 2020. – С. 67–74.
15. Чекмарев О. П. Стандартизированная рейтинговая шкала затрат личного персонала на развитие систем мотивации труда // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2015. – № 2 (том 6). – С. 7–20.
16. Шапиро С. А. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в экономике Российской Федерации: монография. – М.: ФГУП «Атасо», 2013. – 284 с.
17. Шапиро С. А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути ее реализации в практике управления персоналом // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 02. – С. 98–112.

### References

1. Barysheva, A. V., Kikteva, E. A. (2014) *Motivaciya* [Motivation]. St. Petersburg: Publishing house Peter, 206 p.

2. Vaschenko, A. N. (2012) [Economic interests and patterns of formation of labor motivation]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*. [Business. Education. Law]. Vol. 2 (19), pp. 72–82. (In Russ.).
3. Vetluzhskikh, E. N. (2016) *Motivaciya i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and wages. Tools. Techniques. Practice]. Moscow: Alpina Publisher, 149 p.
4. Genkin, B. M. (2020) *Motivaciya i organizaciya effektivnogo truda (teoriya i praktika): monografiy* [Motivation and organization of effective labor (theory and practice): monograph]. Moscow: Norma, INFRA-M, 352 p.
5. Glaz, V. N. (2018) *Motivaciya trudovoj deyatel'nosti personala* [Motivation of personnel labor activity]. Moscow: LAP Lambert Academic Publishing, 420 p.
6. Ivanova, S. V. (2012) *50 sovetov po nematerial'noj motivacii* [50 tips for non-material motivation]. Moscow: Alpina Publisher, 238 p.
7. Kibanov, A. Ya. (2017) *Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti: monografiy* [Motivation and stimulation of labor activity: monograph]. Moscow: Prospect, 857 p.
8. Kichenko, V. A. (2012) [Formation of the personnel motivation system in the conditions of the modern economy at industrial enterprises]. *Intellekt. Innovatsi. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 4, pp. 117–121. (In Russ.).
9. Kichenko, V. A. (2013) [Research of the process of personnel motivation and labor stimulation at the enterprises of the fuel and energy complex]. *Intellekt. Innovatsi. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 4, pp. 71–76. (In Russ.).
10. Milyaeva, L. G. (2017) *Teoretiko-metodicheskie aspekty motivacii i stimulirovaniya truda personala organizacij: monografiy* [Theoretical and methodological aspects of motivation and stimulation of labor of personnel of organizations]. Noginsk, Moscow region: Analitika RODIS, 178 p.
11. Mitrofanova, I. V., Korsakova, I. V., Obyedkova, L. V., Trilitskaya, O. Yu., Opeikina, T. V., Ponomareva, A. S. (2019) *Aktualizaciya podhodov k motivacii i stimulirovaniyu truda v sovremennyh usloviyah: monografiy* [Actualization of approaches to motivation and stimulation of labor in modern conditions: monograph]. Moscow. Berlin: Direct-Media, 113 p.
12. Petrova, T. P. (2013) [Methodological foundations of the company's motivational profile research]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta* [Bulletin of the Chuvash University]. Vol. 1, pp. 307–310. (In Russ.).
13. Ponomareva, O. Ya., Zvereva, S. F., Karpova, N. I. (2018) [Employee satisfaction management by means of a flexible incentive system]. *Intellekt. Innovatsi. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 10, pp. 56–63. (In Russ.).
14. Ponomareva, O. Ya., Nikitina, O. Yu. (2020) [Job satisfaction as an indicator of the quality of the organization's human capital in the context of digitalization] *Cifrovaya transformaciya obshchestva, ekonomiki, menedzhmenta i obrazovaniya: materialy Mezhdunarodnoj konferencii (Ekaterinburg, 05–06 dekab. 2019 g.)* [Digital transformation of society, economy, management and education: materials of the International Conference (Yekaterinburg, 05–06 December 2019)]. Yekaterinburg: Vol. 2, pp. 67–74. (In Russ.).
15. Chekmarev, O. P. (2015) [Standardized rating scale of personal staff expenditures on the development of labor motivation systems]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina* [Bulletin of the Leningrad State University. A. S. Pushkin]. No. 2. Vol. 6, pp. 7–20. (In Russ.).
16. Shapiro, S. A. (2013) *Teoretiko-metodologicheskie osnovy upravleniya chelovecheskimi resursami v ekonomike Rossijskoj Federacii: monografiy* [Theoretical and methodological foundations of human resource management in the economy of the Russian Federation]. Moscow: FSUE «Ataso», 284 p.
17. Shapiro, S. A. (2015) [Cyclic concept of labor motivation and ways of its implementation in the practice of personnel management]. *Motivaciya i oplata truda* [Motivation and labor compensation]. Vol. 02, pp. 98–112. (In Russ.).

#### **Информация об авторах:**

**Ольга Яковлевна Пономарева**, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия  
e-mail: androsoya2011@mail.ru

**Ольга Юрьевна Никитина**, магистрант, направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия  
e-mail: nikitina-o.u@mail.ru

Статья поступила в редакцию: 13.12.2020; принята в печать: 12.02.2021.



Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

**Information about the authors:**

**Olga Yakovlevna Ponomareva**, Ph.D. in Psychology, Assistant Professor, Department of Personnel management and psychology, Ural Federal University named after the first president of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

e-mail: androsoya2011@mail.ru

**Olga Yurievna Nikitina**, post-graduate student, training program 38.04.03 Personnel management, Ural Federal University named after the first president of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

e-mail: nikitina-o.u@mail.ru

The paper was submitted: 13.12.2020.

Accepted for publication: 12.02.2021.

The authors have read and approved the final manuscript.