Кашежев З.Л. [1]
[1] Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

Методы мотивации сотрудников в эпоху постоянной модернизации экономических и социальных укладов

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:
Кашежев З.Л. Методы мотивации сотрудников в эпоху постоянной модернизации экономических и социальных укладов // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 12. – С. 4675–4688. doi: 10.18334/ce.15.12.114132

АННОТАЦИЯ:
В эпоху постиндустриального общества российские компании не справляются с большим потоком экономических и организационных изменений, требующих своевременной адаптации. Эта проблема привела к тому, что в настоящее время менеджеры по управлению персоналом не обладают нужным опытом, необходимыми навыками и умениями для эффективной мотивации, соответствующей зарубежным стандартам. Основной целью исследования стал анализ скорости модернизации системы мотивации по сравнению с зарубежными странами. В результате были определены элементы системы мотивации персонала, выявлены требования к системе мотивации персонала на основе теорий мотивации, определены слабые и сильные стороны существующих подсистем мотивации в российских компаниях. В ходе анализа порядка 100 исследований было выявлено значительное отставание российских компаний по уровню эффективности использования мотивационных методов персоналом. Недостатки использования системы мотивации в российских компаниях были выявлены в различных аспектах, таких как нематериальное (team building, morning meeting, курсы и тренинги) и материальное мотивирование (социальный пакет, денежные бонусы). В связи с этим была предложена эффективная модель подхода к мотивации сотрудников. Данная статья может быть полезна для предпринимателей, топ-менеджеров, специалистов по подбору и адаптации персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, сотрудники, структура, модернизация

ОБ АВТОРЕ
Кашежев Заур Лелевич, студент (ZaurKRus@yandex.ru)

издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Kashezhev Z.L. [1]
[1] Bauman Moscow State Technical University, Russia

Methods of employee motivation amidst constant modernization of economic and social structures

CITE AS:
Kashezhev Z.L. (2021) Metody motivatsii sotrudnikov v epokhu postoyannoy modernizatsii ekonomicheskikh i sotsialnyh ukladov [Methods of employee motivation amidst constant modernization of economic and social structures]. *Kreativnaya ekonomika. 15*. (12). – 4675–4688. doi: 10.18334/ce.15.12.114132

ABSTRACT:
In the era of post-industrial society, Russian companies cannot cope with a large flow of economic and organizational changes that require timely adaptation. This problem has led to the fact that at present HR managers do not have the necessary experience, the necessary skills and abilities for effective motivation that meets foreign standards. The main purpose of the study was to analyze the speed of the motivation system modernization in comparison with foreign countries. As a result, the elements of the personnel motivation system were identified; and the requirements for the personnel motivation system based on motivation theories were particularized. The weaknesses and strengths of existing motivation subsystems in Russian companies were determined. During the analysis of about 100 studies, a significant backlog of Russian companies in terms of the staff motivational methods effectiveness was revealed. The disadvantages of the motivation system in Russian companies were identified in various aspects, such as: intangible (team-building, morning-meeting, courses and trainings) and material motivation (social package, cash bonuses). In this regard, an effective model of approach to employee motivation was proposed. This article can be useful for entrepreneurs, top managers, specialists in staff recruitment and adaptation.

KEYWORDS: motivation, employees, structure, modernization

JEL Classification: M12, M51, M54

Received: 23.12.2021 / **Published:** 25.12.2021
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kashezhev Z.L. (ZaurKRus@yandex.ru)

Введение

Модернизация социальных укладов и представления людей относительно основных ценностей в компаниях началась более 30 лет назад. России пришлось столкнуться с рядом трудностей, чтобы правильно перенять опыт западных стран и перейти к улучшенной системе мотивации сотрудников. Необходимо было завершить переход, который застопорился в конце 1960-х годов, когда страна стремилась перейти от индустриального к постиндустриальному режиму развития и стать конкурентоспособной на международном уровне во всем мире. Обе эти цели попадают под понятие «модернизация». Осуществить модернизированный переход можно только благодаря качественному составу национальной рабочей силы. Уровень мотивации сотрудников определяет шансы страны на успех в глобальной конкуренции за завоевание лидирующих позиций на рынке инноваций [2, 6] *(Boyko, Falko, 2020; Kireeva, Kireev, 2021)*.

К инновациям относятся идеи и новые технологии, созданные благодаря человеческому разуму и воспроизведенные высококвалифицированными специалистами, которые востребованы на рынке во всех странах мира. В США на рынке труда востребованы высококвалифицированные сотрудники, в Китае и Южной Корее – усовершенствованный ручной труд. Рабочая сила должна обладать различными внутренними характеристиками, и мотивация занимает ключевую роль в достижении результатов, которые ставит начальник для своих непосредственных работников. В свете этого «успешная» модернизация подразумевает принятие социально-экономического порядка, который характеризуется инновационным производством и хорошо развитым сектором услуг, причем персонал компании состоит из высококвалифицированных работников, в связи с чем на рынке труда создается конкурентная среда [4, 9] *(Dontsova, 2019; Melnikov, Krasnikova, 2018)*.

1. Мотивация к работе и конкурентные системы с социально-экономической точки зрения

Несмотря на обширную литературу о мотивации, социально-экономических исследований по-прежнему недостаточно, чтобы глубоко судить об опыте различных стран, особенно в рамках модернизации. Обычно психологи сосредотачиваются на тех атрибутах ориентации на работу, которые коренятся в личности человека, и на степени, в которой отношение к работе имеет какую-либо прогностическую силу. Управленческие исследования, как правило, концентрируются на потребностях отрасли и целях работодателя

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

[10, 13] *(Pritvorova, Tasbulatova, 2020; Tsygankova, Potudanskaya, Tszyvey, 2019)*. Экономисты сосредотачиваются на рыночных аспектах мотивации, которые прогнозируются на основе влияния внешних экономических переменных, таких как заработная плата, доход, безработица, предложение рабочей силы и национальная экономика.

В свете модернизации крайне важно знать, по каким причинам люди выполняют свою текущую работу, что они больше всего ценят при выборе работы, какое у них представление об «идеальной работе» [5, 11] *(Ivanov, 2020; Snegirev, 2020)*. Именно внутренняя мотивация проявляется как позитивное отношение к работе, которое воодушевляет человека работать с максимальной производительностью и меньшим отчуждением. Мотивация также тесно связана с профессиональной структурой, характером работы, а также с преобразованиями на рынке труда. Внешняя мотивация зависит от таких факторов, как надзор, межличностные отношения, физические условия труда, заработная плата, политика компании и административная практика, льготы, безопасность работы и т. д. По словам Герцберга, когда эти факторы «ухудшаются до уровня ниже того, который работник считает приемлемым, возникает неудовлетворенность работой» [12] *(Styazhkin, 2016)*. Принимая во внимание основные открытия многих теоретиков (например, Юнга, Олдера, Салливана, Роджерса и Голдштейна), можно связать мотивацию, присущую конкурентной системе, с потребностью человека в самоактуализации или самореализации в работе [14] *(Shklyar, 2019)*. Человек становится «искалеченным животным», по словам Юнга, в тот момент, когда шансы у него как у работника реализовать себя как творческую и уникальную личность сводятся к минимуму.

Существует также «репродуктивная» мотивация, она тесно связана с денежной ориентацией на работу, а также с другими видами внешней мотивации. Выводы ученых Дэвиса и Мура говорят о том, что конкурентная среда основана на дифференциации квалификаций и перераспределении знаний и навыков, которые необходимы обществу для выполнения широкого круга функций. Достижимой моделью мотивации является сформированная склонность людей выполнять работу в соответствии с установленным стандартом качества вместе с определенным уровнем эмоциональной вовлеченности, но если говорить о восприятии собственной работы со стороны профессионального и карьерного роста, то эти факторы систематизированы как осуществимые модели мотивации, являющиеся главными к конкурентным системам [3] *(Gerchikov, 2008)*.

Чтобы занять работу, на которой люди могут получать желаемую заработную плату, человек должен продемонстрировать достаточную мотивацию. Тем не менее такая мотивация недоступна для всех; в каждом конкретном случае способность воспроизвести этот фактор зависит не столько от уровня компании, сколько от структурных факторов, таких как рынки труда и место страны в мировой экономике. Основополагающую роль мотивация играет в тот момент, когда сотрудник уже находится внутри «классовой ситуации», она растет и усиливается в постиндустриальном обществе, где мотивация как соревнование в работе становится для одних «карьерным взлетом» («лестницей в небеса»), а для других – бессмысленными издержками в виде времени и собственных усилий.

Уровень квалификации сильно влияет на то, как работники развивают свой человеческий капитал. Люди со средним образованием обычно оттачивают уже существующие навыки, никак не усовершенствуя их, в то время как специалисты с высшим образованием стремятся приобрести новый опыт и знания, чтобы раздвинуть границы своей базовой квалификации. Это фундаментальное отличие приближает нас к структурным предпосылкам модернизации, которые сосредоточены в очень изолированном сегменте российской экономики. Видимо, только деятельность специалистов может помочь сформировать личность, готовую в полной мере противостоять вызовам модернизации в сфере производственных отношений.

2. Реальные методы мотивации, применяемые на рынке в настоящее время

В российских компаниях отношение к мотивации сотрудников в большинстве своем работает по принципу того, что работник должен стремиться к тому, чтобы превзойти свой KPI, не гарантируя при этом надбавки за переработку. Но такой подход не распространяется на компании мирового масштаба, однако переработка со стороны трудящихся растет постоянно. Мировые компании, работающие на российском рынке, в частности, применяют практику мотивации сотрудников, основываясь на опыте других стран. В основе мотивации сотрудников лежит усиленная работа HR-департаментов, которые серьезно занимаются организационной структурой в составе компании: устраивают meeting-встречи, фруктовые дни, спортивные мероприятия. На практике также происходит постоянный диалог подчиненного с начальником для понимания того, как чувствует себя работник в коллективе и процессе работы. Обратная связь является ключом к распознаванию слабых сторон, решению этих проблем и подавлению начала демотивации. Поощрение

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

поставленных работником целей, мониторинг их продуктивности и постоянная коммуникация с ними могут стать прекрасными мотиваторами. Тем самым происходит сплочение коллектива и зарождение у работника чувства причастности к общему делу и единства с командой.

Закоренелые российские компании все же не обладают должной лояльностью по отношению к работникам, особенно если доход у такой компании нестабильный и подвержен сезонности. Тогда начальство предпочитает снижать расходы за счет сокращения штата и снижения заработных плат, требуя при этом увеличенную производительность. Результат такого отношения к рабочему персоналу приводит к низкой мотивации и, как следствие, к неудовлетворенности своей деятельностью, переживаниям, конфликтам и проблемами со здоровьем. Зачастую в российских компаниях используется только одна программа – повышение заработной платы, что в результате приводит к завышенным расходам организации. В российских компаниях очень низкий процент организаций, которые заботятся о повышении квалификации своих сотрудников. России необходим толчок к развитию в области мотивации, так как это послужит развитию непосредственно всех областей государства. Чтобы грамотно замотивировать сотрудника, необходимо предоставить ему возможность самому понять, какую бонусную программу он бы хотел получить от компании, и этот выбор непосредственно должен отражать его личные интересы, например: предоставление абонемента в спортивный зал, прохождение курсов по повышению уровня знания иностранного языка или поездка на зарубежную выставку. Однако ключевым все же остается возможность для сотрудников непосредственного развития в профессиональной области, повышение качества hard и soft skills, даже карьерный рост отошел на задний план, на сегодняшний день люди ставят выше саморазвитие. А начальник для нового поколения работников должен быть лидером, уверенным в себе, стрессоустойчивым и готовым в любой ситуации помочь мудрым советом или решением. Повышение квалификации специалистов помимо систематического самостоятельного обучения работников (самообразования) предполагает виды обучения, обеспечивающие его непрерывность: краткосрочное, оперативное целевое обучение; длительное периодическое обучение; обучение в целевой аспирантуре, докторантуре; стажировка на передовых предприятиях отрасли, в ведущих научных организациях (в том числе и за рубежом); обучение в группах резерва руководителей; стажировка молодых специалистов [1, 7] *(Anikin, 2009; Koksharov, 2019)*. В настоящее время не существует общепризнанной системы оценки и поощрений проект-

ной деятельности. Каждая фирма уникальна и применяет свою мотивационную модель, ориентированную на свои внутренние правила и стандарты.

3. Какие изменения нужно совершить компании, чтобы достичь нужного уровня мотивации сотрудников

Изменения – очень сложный компонент в деятельности предприятия, он требует особой скоординированности действий сотрудников одного или нескольких подразделений, ведь ставки слишком высоки – около 70% внедряемых изменений проваливаются. В некоторых организациях могут создаваться комитеты по изменениям, куда входят сотрудники из разных отделов/департаментов, однако в российских компаниях такая практика используется довольно редко.

Если подробно рассматривать процесс изменений, следует помнить о том, что первыми необходимо ставить срочные изменения, так как от их проведения существенно зависит деятельность организации. Выявить срочные изменения можно разными способами. Например, можно использовать матрицу Эйзенхауэра, разделяя изменения на: несрочные и неважные; неважные, но срочные; несрочные, но важные; срочные и важные.

Срочная необходимость перемен – это обычно признак того, что потребность в решении проблемы/задачи не была своевременно распознана, запланирована и реализована. Есть базовое правило: если важную задачу не сделать своевременно, она становится «горящим костром», который необходимо потушить здесь и сейчас, любой ценой, включая необходимость бросить все остальные дела. Ведь действительно, к срочным изменениям относят ту проблему, которая существенно влияет на работу компании в данный момент времени. При этом решить ее нужно максимально оперативно, потому что организация терпит некоторый урон, который может увеличиваться с течением времени, если оставить все как есть.

Преобразования могут быть достаточно длительными и сложными, их внедрение требует наличия определенных ресурсов, в том числе человеческих, в достаточном количестве. Важно правильно рассчитать нагрузку на людей, непосредственно занятых изменениями, иначе это может грозить полным провалом.

Глобальные изменения должны произойти в культуре организации. Если сравнивать создание организации с постройкой дома, то культура – это фасад, сделанный для сотрудников. Организационная культура определяет ценности и рассказывает об отношениях людей внутри организации. Именно она

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

задает нужный настрой человека на работу и обогащает внутренними стимулами мотивации.

Затем в рабочий процесс необходимо включить регулярную беседу между руководителями и подчиненными, в которой будут застрагиваться вопросы на тему соответствия ожиданий с реальностью, обсуждение по введению корректировок в работе и решение вопросов об усовершенствовании процессов коммуникации.

Нельзя не отметить важность такой составляющей, как структурирование рабочего дня и соблюдение тайм-менеджмента.

4. Зарубежный опыт мотивации сотрудников

В США еще в начале XX века была разработана система мотивации труда, которая на протяжении многих десятилетий применяется повсеместно. Но несмотря на ее эффективность, она постоянно совершенствуются. Так, на сегодняшний день наиболее известными инструментами мотивации труда являются денежные бонусы и премирование, но они являются не основными. Наиболее часто в организациях Америки применяются нематериальные инструменты мотивации труда. К наиболее часто используемым относятся: медицинская страховка (покрытие всех медицинских услуг), повышение квалификации сотрудников предприятия (курсы, тренинги и т.д.), корпоративные обеды (предприятие оплачивает обеды сотрудников, как частично, так и полностью). Кроме того, наиболее популярным методом мотивации труда в США является поддержка молодых семей. Данный инструмент реализуется посредством частичной оплаты детских садов для детей сотрудников, подбора няни, предоставления возможности гибкого графика работы или перехода на фриланс. Многие предприятия Америки предлагают сотрудникам льготное кредитование при покупке жилья. Итак, мы видим, что система мотивации труда в США нацелена в большей степени на нематериальную мотивацию с акцентом на молодые семьи. Во Франции основным методом мотивации труда сотрудников является сокращенная рабочая неделя, то есть их рабочее время за неделю не превышает 35 часов, тогда как в России минимум 40 часов. Кроме того, как и во многих странах мира, во Франции широко применяются социальное и медицинское страхование. Многие предприятия Франции переходят на удаленную работу, тем самым повышая трудоспособность своих сотрудников. Корпоративное питание во Франции применяется практически повсеместно (частичная или полная оплата предприятием обедов сотрудников). Жители Японии, как правило, устраиваются на работу на всю жизнь, то есть не меняют место работы до выхода на пенсию. Работа становится

для японцев вторым домом, вследствие чего мотивация труда в Японии происходит по схеме «отец – сын». Основным инструментом мотивации труда в Японии является помощь в получении кредита или льготное кредитование сотрудников. Кроме того, практически все предприятия Японии оплачивают обучение детей сотрудников организации. Зачастую в качестве инструмента мотивации труда японские бизнесмены используют финансирование семейных праздников своих сотрудников (свадьбы, юбилеи и т.д.). В Швеции для каждого сотрудника имеет важное значение дружный коллектив, материальная и нематериальная мотивация труда отходит на второй план, в связи с чем руководство организации уделяет минимальное внимание данной составляющей. Вследствие этого в Швеции применяется в качестве инструментов мотивации гибкий график работы и фриланс. В Нидерландах иная ситуация. Наиболее важным аспектом в мотивации труда являются льготы и компенсации. Наиболее используемым инструментом мотивации труда является медицинская страховка, при помощи которой организация берет на себя финансовую ответственность за оказанные сотруднику медицинские услуги.

Помимо материальных стимулов зарубежных стран необходимо применять опыт США по мотивации труда, например помощь молодым семьям. Организации России могут предложить своим сотрудникам частичную оплату детских садов или питания в начальных школах. Кроме того, необходимо начать внедрение корпоративного обеда. На территориях отечественных предприятий действуют столовые с горячим питанием для сотрудников, так, можно предложить сотрудникам частичную оплату обеда. Из опыта Японии в российскую практику можно внедрить помощь в ипотечном кредитовании сотрудникам организации, организацию семейных крупных праздников [8] *(Lobyzenkova, 2014)*.

Заключение

Целью данной работы стал анализ скорости модернизации системы мотивации по сравнению с зарубежными странами. В статье были рассмотрены понятия мотивации, системы мотивации и методы, конкурентные системы и рассмотрен опыт других стран. Благодаря подробному рассмотрению и изучению теоретических основ мотивации персонала и сопоставлению их с применением действующих систем в реальных компаниях были выявлены следующие недостатки:

– не учитывается мотивационный тип сотрудников;

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

– периодически обостряется социально-психологический климат внутри коллектива;

– в системе мотивации отсутствуют социальные льготы для работников;

– рабочие «портфели», то есть клиенты и задачи, порой распределяются между сотрудниками неравномерно;

– существующая система коммуникации между отделами малоэффективна, а также практически отсутствует обратная связь персонала с руководством.

Далее были предложены следующие правила по совершенствованию существующей подсистемы мотивации персонала, основываясь на опыте других стран:

– соблюдение тайм-менеджмента в работе;

– повышение социальных льгот для сотрудников;

– развитие организационной культуры в компании;

– проведение регулярных meeting-встреч со всеми сотрудниками.

С помощью предложенных мероприятий компания может добиться большей лояльности со стороны персонала, повысить мотивацию работников и укрепить свое место на рынке труда, вследствие чего повысить собственную прибыль. Благодаря более активной модернизации системы мотивации российские компании смогут стать более гибкими и прибыльными на рынке.

Таким образом, цель данной работы была достигнута. Общее заключение состоит в том, что Россия отстает от зарубежных стран по усовершенствованию подхода к мотивации. Закоренелые компании так и не модернизировали эту систему, только мировые компании придерживаются новшеств в организации мотивации и стремятся соблюдать зарубежные принципы.

ИСТОЧНИКИ:

1. Аникин В.А. Социально-профессиональная структура в России. – Москва: Издательство, Институт социологии РАН, 2009.
2. Бойко В.П., Фалько С.Г. Методы измерения эффектов инновационной деятельности по фазам жизненного цикла инноваций // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 3. – с. 1101–1110. – doi: 10.18334/vinec. 10.3.110614.
3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. / Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2008. – 282 с.
4. Донцова О.И. Экономическая политика стимулирования развития механизмов формирования научно-технических конкурентных преимуществ российской промышленности // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 3. – с. 931–944. – doi: 10.18334/vinec. 9.3.41171.

5. Иванов А.О. Роль повышения производительности труда при стимулировании социально-экономического развития // Экономика труда. – 2020. – № 3. – с. 237–252. – doi: 10.18334/et.7.3.100680.
6. Киреева Н.С., Киреев С.А. Исследовательские интересы российских ученых в области инноваций: контент-анализ публикаций // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – № 1. – с. 87–100. – doi: 10.18334/vinec. 11.1.111516.
7. Кокшаров А.Р. Актуальные проблемы проектного менеджмента // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 4. – с. 375–34. – doi: 10.18334/lim.6.4.41268.
8. Лобызенкова В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом // Экономика, социология и право. – 2014. – № 2. – с. 108–113.
9. Мельников О.Н., Красникова А.С. Организационно-управленческое обеспечение единства решения тактико-стратегических задач предприятия как фактора эффективности его инновационного развития // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – № 2. – с. 255–266. – doi: 10.18334/vinec. 8.2.39198.
10. Притворова Т.П., Тасбулатова Б.К. Внедрение оценки совместимости системы активизации и мотивационного профиля работника в управление человеческими ресурсами компании // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 1. – с. 49–66. – doi: 10.18334/lim.7.1.100417.
11. Снегирев В.А. Кадровое обеспечение: инструменты стимулирования и воздействия на работников разных возрастных групп // Экономика труда. – 2020. – № 4. – с. 347–364. – doi: 10.18334/et.7.4.100876.
12. Стяжкин М.С. Современные технологии в нематериальной мотивации персонала // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: Сб. науч. тр. III Международная научная конференция – Томск: Изд-во Национальное исследование Том. Политехнического университета. Томск, 2016. – с. 70–73.
13. Цыганкова И.В., Потуданская В.Ф., Цзывэй Я. Факторы мотивации молодежи при выборе профессии // Экономика труда. – 2019. – № 4. – с. 1545–1554. – doi: 10.18334/et.6.4.41349.
14. Шкляр Т.Л. Мотивация: ракурс из психоанализа // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 3. – с. 335–344. – doi: 10.18334/lim.6.3.41020.

REFERENCES:

Anikin V.A. (2009). *Sotsialno-professionalnaya struktura v Rossii* [Socio-professional structure in Russia] Moscow: Izdatelstvo, Institut sotsiologii RAN. (in Russian).

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Boyko V.P., Falko S.G. (2020). *Metody izmereniya effektov innovatsionnoy deyatelnosti po fazam zhiznennogo tsikla innovatsiy* [Methods for measuring the effects of innovative activity by phases of the innovation life cycle]. *Russian Journal of Innovation Economics. 10* (3). 1101–1110. (in Russian). doi: 10.18334/vinec. 10.3.110614.

Dontsova O.I. (2019). *Ekonomicheskaya politika stimulirovaniya razvitiya mekhanizmov formirovaniya nauchno-tekhnicheskikh konkurentnyh preimushchestv rossiyskoy promyshlennosti* [Economic stimulation policy of the development of mechanisms of the Russian industry's scientific and technical competitive advantages formation]. *Russian Journal of Innovation Economics. 9* (3). 931–944. (in Russian). doi: 10.18334/vinec. 9.3.41171.

Gerchikov V.I. (2008). *Upravlenie personalom: rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii* [HR management: the employee is the most effective resource of the company] M.: INFRA-M. (in Russian).

Ivanov A.O. (2020). *Rol povysheniya proizvoditelnosti truda pri stimulirovanii sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya* [The role of increasing labour productivity while promoting socio-economic development]. *Russian Journal of Labor Economics. 7* (3). 237–252. (in Russian). doi: 10.18334/et.7.3.100680.

Kireeva N.S., Kireev S.A. (2021). *Issledovatelskie interesy rossiyskikh uchenyh v oblasti innovatsiy: kontent-analiz publikatsiy* [Research interests of russian scientists in the field of innovation: content analysis of publications]. *Russian Journal of Innovation Economics. 11* (1). 87–100. (in Russian). doi: 10.18334/vinec. 11.1.111516.

Koksharov A.R. (2019). *Aktualnye problemy proektnogo menedzhmenta* [Actual problems of project management]. *Leadership and management. 6* (4). 375–34. (in Russian). doi: 10.18334/lim.6.4.41268.

Lobyzenkova V.A. (2014). *Trudovaya motivatsiya kak element upravleniya personalom* [Labor motivation as an element of personnel management]. *Economics, sociology and law*. (2). 108–113. (in Russian).

Melnikov O.N., Krasnikova A.S. (2018). *Organizatsionno-upravlencheskoe obespechenie edinstva resheniya taktiko-strategicheskikh zadach predpriyatiya kak faktora effektivnosti ego innovatsionnogo razvitiya* [Organizational and management support of the unity of the solution of the tactical and strategic tasks of the enterprise as the factor of the effectiveness of its innovative development]. *Russian Journal of Innovation Economics. 8* (2). 255–266. (in Russian). doi: 10.18334/vinec. 8.2.39198.

Pritvorova T.P., Tasbulatova B.K. (2020). *Vnedrenie otsenki sovmestimosti sistemy aktivizatsii i motivatsionnogo profilya rabotnika v upravlenie chelovecheskimi resursami kompanii* [Implementation of the compatibility assessment of the activation system and the employee's motivational profile in the company's human resource management]. *Leadership and management*. *7* (1). 49–66. (in Russian). doi: 10.18334/lim.7.1.100417.

Shklyar T.L. (2019). *Motivatsiya: rakurs iz psikhoanaliza* [Motivation: the view from psychoanalysis]. *Leadership and management*. *6* (3). 335–344. (in Russian). doi: 10.18334/lim.6.3.41020.

Snegirev V.A. (2020). *Kadrovoe obespechenie: instrumenty stimulirovaniya i vozdeystviya na rabotnikov raznyh vozrastnyh grupp* [Staffing: incentives and the impact on workers of different age groups]. *Russian Journal of Labor Economics*. *7* (4). 347–364. (in Russian). doi: 10.18334/et.7.4.100876.

Styazhkin M.S. (2016). *Sovremennye tekhnologii v nematerialnoy motivatsii personala* [Modern technologies in non-material motivation of personnel] *Information technologies in science, management, social sphere and medicine*. 70–73. (in Russian).

Tsygankova I.V., Potudanskaya V.F., Tszyvey Ya. (2019). *Faktory motivatsii molodezhi pri vybore professii* [Motivation factors of the youngsters in choosing a profession]. *Russian Journal of Labor Economics*. *6* (4). 1545–1554. (in Russian). doi: 10.18334/et.6.4.41349.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929