

УДК 331.48
ББК 65
JEL J23

Анализ нестандартных методов мотивации сотрудников

Грицюк Алиса Владимировна, студент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Адрес: 199178, Россия, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О. д. 57/43
E-mail: agritsyuk-19@edu.ranepa.ru

Научный руководитель: Вадим Сергеевич Кудряшов, к.э.н., доцент кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Адрес: 199178, Россия, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О. д. 57/43
ORCID: [0000-0002-5075-5247](https://orcid.org/0000-0002-5075-5247)

Аннотация: В статье представлен обзор существующих подходов и инструментов, которые используются для стимулирования работников в организациях. В статье рассматриваются не только традиционные методы мотивации, такие как повышение зарплаты и премии, но и более нестандартные подходы, такие как гибкий график работы, возможность удаленной работы, программы лояльности и другие. Автор статьи анализируют эффективность каждого из методов и предлагают рекомендации по их использованию в организациях. Статья будет полезна менеджерам и руководителям, которые ищут новые способы мотивации сотрудников в своей компании.

Ключевые слова: мотивация сотрудников; нестандартный подход; достижение.

Analysis of non-standard methods of employee motivation

Alisa V. Gritsyuk, student, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

Address: 199178, Russia, St. Petersburg, Sredny Ave. V.O. d. 57/43

E-mail: agritsyuk-19@edu.ranepa.ru

Supervisor: Vadim Sergeevich Kudryashov, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

Address: 199178, Russia, St. Petersburg, Sredny Ave. V.O. d. 57/43

ORCID: [0000-0002-5075-5247](https://orcid.org/0000-0002-5075-5247)

Abstract: The article provides an overview of existing approaches and tools that are used to stimulate employees in organizations. The article discusses not only traditional methods of motivation, such as salary increases and bonuses, but also more non-standard approaches, such as flexible work hours, the possibility of remote work, loyalty programs, and others. The authors of the article analyze the effectiveness of each of the methods and offer recommendations for their use in organizations. The article will be useful to managers and executives who are looking for new ways to motivate employees in their company.

Keywords: employee motivation; non-standard approach; achievement.

Введение

Для эффективной мотивации необходимо учитывать ожидания сотрудников, что приведет к значительному увеличению производительности. Основная задача мотивации заключается в создании мотивирующих факторов, которые будут стимулировать работника работать на благо предприятия и содействовать ему в достижении поставленных целей [11].

Мотивация – это процесс, который направлен на стимулирование и мотивирование работников для достижения целей организации. Его целью является повышение эффективности работы персонала и обеспечение выполнения задач, которые были поставлены перед компанией. Он помогает сотрудникам осознать свои права и обязанности, а также принять управленческие решения в соответствии с делегированными им полномочиями [1].

Суть мотивации персонала заключается в эффективном выполнении задач, учитывая решения руководства организации и соблюдая свои права и обязанности. Если руководящий состав организации умеет планировать и координировать работу команды специалистов и предприятия в целом, то его решения всегда будут направлены на достижение максимального потенциала сотрудников [5].

Работодатель и наемный работник имеют разные мотивы труда, поэтому мотивационные механизмы для них могут отличаться: работодателями могут управлять государственные органы, а наемный работник может получать различные стимулы от работодателя. Однако все мотивационные механизмы направлены на удовлетворение потребностей, которые являются центральным элементом системы мотивации. Чтобы обеспечить эффективное участие сотрудников в трудовом процессе, необходимо применять мотивацию труда, которая будет направлена на удовлетворение этих потребностей [9].

Обсуждение

Проблемы мотивации сотрудников в компаниях с разными формами собственности остаются актуальными, независимо от общественно-политической системы. Креативность и социальная активность работников, а также успехи компании внедрении инноваций в производство, напрямую зависят от системы мотивации. Основная цель мотивационного процесса заключается в том, чтобы получить максимальную отдачу от использования имеющихся ресурсов, что приводит к улучшению общих результатов компании. Мотивация персонала является наиболее важным способом мобилизации человеческих ресурсов и оптимального использования их потенциала [11].

Материалы и методы

Идеи о том, как мотивировать персонал, были высказаны многими учеными на протяжении истории. Философы древности, такие как Аристотель, Сократ и Платон, первыми начали исследовать движущие силы, влияющие на поведение людей, и обосновывали внутренние и внешние мотивы жизнедеятельности. С течением времени, с появлением информационного общества и развития конкурентной среды, теории мотивации персонала стали трансформироваться. Экономические методы мотивации стали заменяться социально-экономическими методами постэкономической мотивации.

Результаты

В таблице 1 и 2 приведены основные мотивационные теории, которые можно разделить на содержательные (исследование потребностей и мотивов) и процессуальные теории (влияние внешних факторов). Однако, это разделение условно, так как большинство теорий включают научные обоснования различных аспектов мотивации [14].

Таблица 1

Процессуальные теории мотивации

№ п/п	Название теории (представители)	Основное содержание
1	Классическая теория мотивации, теория научного менеджмента (Ф. У. Тейлор)	Исследование эффективности труда научными методами в разрезе узкоспециализированных задач; обеспечение эффективности за счет удачного подбора работников и установление жесткой связи между размером заработной платы и качеством выполненной работы.

2	Теория человеческих отношений (Э. Мэйо)	Участие работников в производстве является не только технико-экономическим процессом с целью получения заработка, но и сложным социально-психологическим процессом; воздействие на работников через ощущение индивидуальности в коллективе.
3	Теория ожиданий (Д. Надлер, Е. Лоулер)	Количество труда, затраченного на решение определенной задачи, зависит от ожидаемого вознаграждения; индивидуализация восприятия сложности задачи, «ценности» вознаграждения и их взаимозависимости.
4	Теория ожиданий (В. Врум)	Взаимосвязь ожидания, содействия и валентности (степени удовлетворения вознаграждением)
5	Теория справедливости (Дж. Адамс)	Определение людьми соотношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям и дальнейшее ее соотношение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.
6	Модель Портера-Лоулера (Л. Портер, Е. Лоулер)	Зависимость достигнутых результатов от приложенных усилий, способностей работника, его характерных особенностей и осознания им своей роли; включение понятия «результат работы» как функции внешнего вознаграждения и «способности человека» как функции внутреннего вознаграждения.
7	Теория постановки целей (Э. Локк)	Зависимость результатов труда от поставленных целей и удовлетворенности этими результатами
8	Двухфакторная теория мотивации (Ф. Герцберг)	Влияние гигиенических (факторы окружающей среды, в которой осуществляется работа) и мотивационных факторов (внутренние факторы успеха, развития и т. п.).
9	Теория X, Y, Z (Д. Мак-Грегор, В. Оучи)	Применение теории X как авторитарной модели управления, Y – как демократической модели управления или Z – с рассмотрением человека как основы любого производства
10	Типологическая модель мотивации (В. Герчиков)	Связь мотивации и трудового поведения – инструментальный, профессиональный, хозяйственный, патриотический и люмпенизированный тип мотивации.

Таблица 2

Содержательные теории мотивации

№ п/п	Название теории (представители)	Основное содержание
11	Теория потребностей (А. Маслоу, Г. Мюррей)	Иерархия удовлетворения потребностей (самовыражение, уважение, общение, безопасность, физиологические потребности); невозможность удовлетворения потребностей более высокого порядка без удовлетворения первичных (физиологических) потребностей.
12	Теория приобретенных потребностей (Д. Мак-Клелланд)	Определение потребностей высшего порядка – желание работника достигать максимального результата, активное взаимодействие в коллективе, стремление контролировать и влиять на действия другого человека.

13	Теория ERG (К. Альдерфер)	Выделение групп потребностей – существования, связи и роста; переход на потребности низшего уровня в условиях неудовлетворения потребностей высшего порядка (двухвекторный подход в противовес идеям А. Маслоу)
14	Теория характеристик труда (Дж. Р. Хакман, Г. Олдхэм)	Выделение основных компонентов труда, которые являются мотиваторами: содержание обязанностей (многообразие, сложность, значение); процесс выполнения (автономия, ответственность); знание результатов (обратная связь).

Обсуждение

Мотивация персонала в организации представляет собой комплекс мер, направленных на стимулирование подсознательного желания работников работать эффективно и качественно выполнять свои обязанности. Руководители используют мотивацию для привлечения и удержания ценных кадров, снижения числа увольнений, выявления и вознаграждения лучших работников, а также для контроля за выплатами.

Существует три уровня мотивации:

- первый – индивидуальная мотивация, которая предполагает достойную оплату труда работника с учетом его знаний, умений и навыков, а также возможность повышения при качественном выполнении обязанностей;
- второй – командная мотивация, которая базируется на эффективной работе группы людей, объединенной одной целью, где каждый член команды понимает, что от его результативности зависит успех всего коллектива, а атмосфера внутри команды должна быть дружеской;
- третий – организационная мотивация, которая заключается в объединении всего коллектива в единую систему, где каждый должен понимать, что его действия влияют на положительный результат организации. Для руководителя это одна из самых сложных задач [7].

Материальная мотивация, такая как высокая зарплата или бонусы, может быть привлекательной для многих людей. Однако, она не всегда является главным фактором, который побуждает людей к работе. Методы нематериальной мотивации, такие как чувство удовлетворения от выполнения работы, признание коллег и возможности роста в карьере, могут быть более важными для многих работников. Например, если работа не приносит человеку никакого удовольствия или удовлетворения, то даже самая высокая зарплата не сможет сохранить его в компании на долгое время. Поэтому, для того чтобы создать благоприятную для работоспособности сотрудников среду, необходимо учитывать, как материальные, так и нематериальные методы мотивации.

Если мы рассмотрим иерархию мотивационных стимулов в современных условиях, то она будет состоять из следующих факторов:

1. Социально-бытовые условия на рабочем месте должны быть комфортными для работников.
2. Климат в коллективе должен быть поддерживающим и позитивным, чтобы улучшить командную работу.
3. Карьерный рост и возможности для развития – это важные факторы, которые мотивируют сотрудников.
4. Признание достижений и успехов – это также очень важно для поддержки мотивации и повышения самооценки работников.
5. Материальное стимулирование – это не менее важный фактор, но он должен быть взаимодействующим со всеми вышеперечисленными факторами, чтобы добиться максимального эффекта.

Существует множество методов мотивации, которые помогают людям достигать поставленных целей и повышать свою продуктивность. Мы рассмотрим некоторые

нестандартные из них, которые применяются в отечественной и зарубежной практике организационного управления (таблица 3).

Таблица 3

Нестандартные методы мотивации персонала организации

№	Компания	Описание метода
1	МТС	Проведение акции, в которой сотрудники, найдя описки в рекламе фирмы, получают поощрения.
2	Virgin Atlantic	Представление своего штата сотрудников, как людей со сверхспособностями в рекламном ролике «Fly in the face of ordinary»
3	Google	Нестандартный подход к оформлению офисов. Все поделено на комфортабельные зоны, где сотрудники чувствуют себя как дома.
4	Hime & Company	Владелица этой компании, где работают одни женщины, ввела систему, по которой любая может получить отгул по причине разбитого сердца.
5	Мастерфайб	Введение собственной корпоративной валюты. Помимо стандартной зарплаты, также введены поощрения в корпоративной валюте, которые называются «кенга».

Внедрение мотивации является важным процессом для достижения успеха в любой области. Однако, стандартный подход к мотивации может быть недостаточно эффективным в некоторых случаях. В таких ситуациях нестандартный подход может стать ключом к успешному внедрению мотивации [19].

Нестандартный подход включает в себя поиск индивидуальных подходов к каждому сотруднику, учет его личных потребностей и интересов. Это позволяет создать индивидуальную стратегию мотивации, которая будет работать на конкретного человека.

Такой подход к мотивации может помочь повысить эффективность работы команды в целом, а также улучшить отношения между коллегами и руководством. Кроме того, индивидуальная мотивация может способствовать улучшению качества работы и повышению производительности [20].

Для эффективной мотивации персонала необходимо учитывать особенности организации и потребности сотрудников. Кроме того, система мотивации должна быть постоянно усовершенствована и приспособлена к изменяющимся условиям. Ни один способ мотивации не может полностью удовлетворить все потребности сотрудников и учесть сложность и разнообразие выполняемой работы и вклад каждого работника. Поэтому на предприятиях чаще всего используются различные формы и методы мотивации в комплексе, чтобы достичь наилучших результатов [8].

Таким образом, нестандартный подход к мотивации является важным инструментом для достижения успеха в бизнесе. Он позволяет создавать индивидуальные стратегии мотивации, которые работают на конкретного человека, и способствует повышению эффективности работы команды в целом [10].

Далее будут представлены 10 нестандартных способов мотивации. Необходимо

1. Организовать регулярные мотивационные собрания и брифинги для всего персонала, чтобы они были в курсе дел компании и могли участвовать в достижении целей.
2. Проводить различные конкурсы и игры, чтобы стимулировать конкуренцию и мотивировать сотрудников на лучшие результаты.
3. Устанавливайте ясные и достижимые цели, и отслеживайте их выполнение. Поощряйте сотрудников, которые достигают своих целей, и помогайте тем, кто испытывает трудности.
4. Создавать командный дух и поддерживайте коллективную работу. Организуйте спортивные мероприятия, корпоративные выезды и другие формы активного отдыха.
5. Предоставлять возможность для карьерного роста и продвижения внутри компании. Обучайте сотрудников новым навыкам и предоставляйте им возможность работать над более

сложными проектами.

6. Признавать достижения сотрудников и выделяйте лучших из них. Создайте систему наград и поощрений за лучшие результаты и достижения.

7. Обеспечивать комфортное рабочее место и условия труда. Предоставляйте необходимое оборудование и инструменты, чтобы сотрудники могли работать на высоком уровне.

8. Развивать лидерские качества у руководителей и менеджеров, чтобы они могли эффективно мотивировать своих подчиненных.

9. Приглашать в компанию специалистов и экспертов, которые могут провести обучающие мастер-классы и тренинги для сотрудников.

10. Создавать условия для саморазвития и самореализации сотрудников. Предоставляйте возможности для работы над интересными проектами и развития творческих способностей [12, 17].

В заключение, можно с уверенностью сказать, что для повышения результативности работы, качества труда и проявления усердия, старания и добросовестности важным фактором является мотивация и стимулирование персонала. Известно, что материальные стимулы могут быть денежными (например, зарплата, премии, надбавки) и неденежными (условия бытового обслуживания, жилье, путевки на отдых, права на дефицитные блага).

Но помимо этого, существуют нематериальные стимулы, которые направлены на удовлетворение социальных, моральных, творческих и социально-психологических потребностей работников. Социальные стимулы могут включать участие в управлении, продвижение по карьерной лестнице и престижную работу. Моральные стимулы связаны с признанием и уважением, а творческие стимулы направлены на удовлетворение потребностей в творческой самореализации. Наконец, социально-психологическое стимулирование означает уважительное отношение к коллегам и включает в себя социальное общение [15].

Лояльный работник – это человек, который с головой погружен в свою работу и испытывает к ней глубокую привязанность. Такой сотрудник готов выходить за рамки своих обязанностей, чтобы достичь общей цели и получить новый опыт. Важно отметить, что лояльные работники всегда следуют корпоративным правилам и нормам, что возможно лишь благодаря высокому уровню доверия и уважения со стороны компании [2].

Сейчас стало обычным делом, когда компании предоставляют своим сотрудникам жилье или помогают им в поиске жилья, оплачивая часть аренды. Кроме того, они могут предлагать абонементы в тренажерные залы, фитнес-клубы, бассейны и даже курсы иностранных языков. Каждый работодатель должен выбирать методы мотивации персонала, которые наилучшим образом соответствуют направлению его бизнеса, контингенту персонала и другим факторам. Правильно выбранные методы мотивации, как материальные, так и нематериальные, помогут достичь максимальной отдачи и лояльности со стороны сотрудников компании [3].

Заключение

Использование нестандартных методов мотивации сотрудников является важным инструментом для повышения производительности и эффективности работы коллектива. Кроме того, такие методы помогают создать командный дух и способствуют развитию лояльности и преданности компании. Важно понимать, что каждый сотрудник уникален и требует индивидуального подхода к мотивации. Поэтому, выбрав правильные методы и инструменты, можно добиться успеха и высоких результатов в работе. Необходимо также помнить, что интересные и полезные методы мотивации невероятно важны для сотрудников всех возрастов и категорий, и помогают создать благоприятную атмосферу в коллективе.

Список источников

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37. – eISSN: 2541-9285– EDN KCTRKC.
2. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31. eISSN: 2500-4204. – EDN XOXSEJ.
3. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458. eISSN: 2587-6244. – EDN RGIKHU.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 381 с. — ISBN 978-5-534-02345-9.
5. Гурков И. Б. Условия устойчивого развития фирмы / И.Б. Гурков // *Экономическая наука современной России*. – 2022. – №3 (54). – С. 100–113. – ISSN 1609-1442. – eISSN 2618-8996. – EDN OIOUPX.
6. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. ISBN: 978-5-4497-0202-9/
7. Коломиец А.И. Нестандартные теории мотивации: учебное пособие / авт.сост. А.И. Коломиец – Москва: Директ-Медиа. – 2022. – 48 с. – ISBN 978-5-4499-2876-4.
8. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // *Синергия Наук*. – 2020. – № 54. – С. 349-355. eISSN: 2500-0950. – EDN IVQQPO.
9. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // *Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки*. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163. ISSN: 2413-0753. – EDN GKIQEC.
10. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267. eISSN: 2587-6244. – EDN DJWACN.
11. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.
12. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // *Мир педагогики и психологии*. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55. eISSN: 2712-7796. EDN MOLYPK.
13. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с. ISBN 978-5-16-012069-0. – DOI 10.12737/20622. – EDN YHFNVI.
14. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // *Экономические исследования и разработки : сборник научных статей*. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25. – EDN YXNFKP.
15. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // *Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича*. – Минск : Издатель А. Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187. – EDN KRITGB.
16. Стручкова, Е. В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е. В. Стручкова, И. Ю. Вербин // *Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года*. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 362-371. – EDN YMJHKK.
17. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // *Актуальные научные исследования в современном мире*. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270. ISSN: 2524-0986. – EDN TQVNBU.

18. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14. eISSN: 2618-7175. – EDN YVDUGL.

19. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74. eISSN: 2409-7179. – EDN GODELL.

20. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301. ISSN: 2072-0297 eISSN: 2077-8295. – EDN TXRDBJ.

Reference

1. Adashev A.U., Arslonov H.O. Personnel motivation as a function of management. *Mirovaya nauka*. 2019;1(22):34-37. eISSN: 2541-9285. EDN KCTRKC.

2. Argashokova, O.I. Problems of personnel motivation management. *Socio-humanitarian technologies*. 2020;4(16):23-31. eISSN: 2500-4204. EDN XOXSEJ.

3. Afanas'eva V.S. Effective methods of staff motivation. *Alley of Science*. 2020;Vol. 2. - No. 12(51). P. 456-458.

4. Bazarov T.Yu. *Psychology of personnel management: textbook and workshop for universities*. Moscow: Yurayt Publishing House, 2023. 381 p. ISBN 978-5-534-02345-9.

5. Gurkov I.B. Conditions for sustainable development of the firm. *Economic science of modern Russia*. 2022;3(54):100–113. ISSN 1609-1442. eISSN 2618-8996. EDN OIOUPX.

6. Elkin, S.E. *Personnel management of the organization. Theory of human development management: textbook*. Saratov: IP Ar Media, 2019. - 236 p. ISBN: 978-5-4497-0202-9

7. Kolomiets A.I. *Non-standard theories of motivation: textbook*. ed. A.I. Kolomiets - Moscow: Direct-Media. 2022. 48 p. ISBN 978-5-4499-2876-4.

8. Koshkina, Yu.A. Forms of personnel motivation and methods of its evaluation. *Synergy of Sciences*. 2020;54:349-355. eISSN: 2500-0950. EDN IVQQPO.

9. Oknyanskaya, A.A. The role of motivation in the personnel management system in modern conditions. *Forum. Series: Humanitarian and economic sciences*. 2021;2(22):156-163. ISSN: 2413-0753. EDN GKIQEC.

10. Pozdnysheva, I.V. Personnel motivation. *Alley of Science*. 2020;- T. 1. - No. 9 (48). – S. 261-267. eISSN: 2587-6244. EDN DJWACN.

11. Poroshin, A.S. Personnel motivation: realities and prospects / A.S. Poroshin // *Economics and business: theory and practice*. 2021;1-2(71):78-81.

12. Radova, A.E. Modern methods of motivating the personnel of organizations. *World of Pedagogy and Psychology*. 2021.2(55):50-55. eISSN: 2712-7796. EDN MOLYPK.

13. Rebrov, A.V. *Motivation and wages. Modern models and technologies: textbook*. Moscow: INFRA-M, 2020. 346 p. ISBN 978-5-16-012069-0. DOI 10.12737/20622. EDN YHFNVJ.

14. Salnikova, E.S. Evolution of theories of organization personnel motivation. *Economic research and development: a collection of scientific articles*. - Penza: Limited Liability Company "Globus", 2019. P. 21-25. EDN YXNFKP.

15. Sparnyuk, E.V., Brovkina V.S., Kienya E.A. *Methods and ways of motivation of the personnel of the organization. Management and marketing: experience and problems: Collection of scientific papers / Under the general editorship I.L. Akulich*. - Minsk: Publisher A.N. Varaksin, 2020. P. 184-187. EDN KRITGB.

16. Struchkova, E.V. Theoretical and practical aspects of labor motivation / E. V. Struchkova, I. Yu. Verbin // *Corporate management of economic and financial activities in railway transport: a collection of papers based on the results of the IV international scientific and practical conference, Moscow, January 11 - 31, 2020*. - Moscow: Russian University of Transport, 2020. P. 362-371. EDN YMJHKK.

17. Timakova, K.S., Yukina N.A. Peculiarities of using methods of non-material motivation of personnel in an organization. Actual scientific research in the modern world. 2021;1-4(69):268-270. ISSN: 2524-0986. EDN TQVNBU.

18. Tolmacheva, M.S., Meshkova G.A. Evolution of theories of motivation in foreign studies. Successes in the Humanities. 2019;2:6-14. eISSN: 2618-7175. EDN YVDUGL.

19. Chirkova, Yu.R. Management of labor motivation of personnel: modern mechanisms and methods of study. Russian science and education today: problems and prospects. 2020;6(37):62-74. eISSN: 2409-7179. EDN GODELL.

20. Shkrabalyuk, A.A. Personnel motivation: essence and meaning as a function of personnel management. Young scientist. 2021;5(347):297-301. ISSN: 2072-0297eISSN: 2077-8295. EDN TXRDBJ.