

УДК 331.101.3

DOI 10.52928/2070-1632-2022-61-6-54-60

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*д-р экон. наук, проф. Л.Е. ТИХОНОВА, В.В. ФЕДОТОВА  
(Белорусский государственный университет, Минск)*

*В статье предложена модель организационно-экономического механизма мотивационного стимулирования персонала, базирующаяся на приоритетных направлениях мотивации работников, а также учете особенностей организации, ее внутренней и внешней среды, рынков занятости и труда. Систематизированы методы и инструменты стимулирования персонала. В рамках предложенной авторской концепции определена цель, сформулированы задачи и определены приоритеты политики стимулирования персонала. Предложенные направления включают также оценку рынка труда и занятости, анализ внутренней и внешней среды организации, выбор методов и инструментов стимулирования персонала. Для принятия решения о политике стимулирования работников авторами предлагается уделить внимание исследованию таких факторов, как миссия, согласованность, вовлеченность, способность к адаптации, а также проводить мониторинг эффективности целевых показателей, оказывающих влияние на процессы управления персоналом.*

**Ключевые слова:** *мотивационное стимулирование персонала, миссия организации, организационно-экономический механизм, инструменты стимулирования персонала, методы стимулирования персонала, показатели управления персоналом.*

**Введение.** Эффективность работы организации, динамика ее финансово-экономических показателей прежде всего связаны с качеством работы сотрудников, их производительностью труда. Для осуществления процесса управления работниками необходимо знание основ мотивации и особенностей применения механизмов вовлечения и стимулирования персонала. Поскольку часть работников не стремится к добросовестному исполнению своих обязанностей и, как следствие, не поддерживает оптимально возможный уровень продуктивности, важно разобраться в чем же причина такого поведения. Наше исследование позволяет сделать вывод, что причина заключается в недоиспользовании руководством потенциала и возможностей работников. Зачастую работники не вовлечены в свою деятельность, это может сказаться на снижении уровня их производительности ниже реального потенциала. Руководство не ставит перед сотрудниками необходимые задачи, не направляет поведение работников на повышение производительности. В этой связи нами разработаны предложения по совершенствованию системы мотивационного стимулирования персонала, а также систематизированы методы и инструменты, применяемые для осуществления данного процесса, которые изложены в предложенной нами модели организационно-экономического механизма мотивационного стимулирования персонала.

**Основная часть.** В каждой стране под влиянием социально-экономических факторов формируется свой механизм управления персоналом, и, соответственно, вырабатывается определенная модель мотивационного стимулирования работников предприятия. Проведенное нами исследование предприятий Республики Беларусь показало, что мотивационные системы персонала на предприятиях страны еще только формируются и пока не в полной мере соответствуют потребностям структурной перестройки производства. Зачастую политика мотивационного стимулирования персонала сводится к политике стимулирования заработной платы. Не отрицая данной политики, в то же время, как показывает опыт развитых стран, методы стимулирования работников достаточно разнообразны. Зарубежные подходы сочетают финансовые, материальные и нематериальные стимулы. В подобных системах мотивации, помимо заработной платы, применяют такие виды поощрений, как премии и бонусы, медицинское страхование работников, частичную оплату жилья, займы для приобретения недвижимости, оплату обучения в высших учебных заведениях, повышение квалификации, участие в прибыли предприятий и т.д.

Проведенный нами анализ показал, что на современном этапе развития экономики, наряду с действующими мерами, необходима разработка дальнейшего комплекса мер повышения производительности труда. На наш взгляд, мотивационное стимулирование – это, прежде всего, процесс воздействия на разнообразные потребности человека с целью побуждения к достижению определенных целей предприятия. Для достижения поставленных целей важно разработать комплексную системную модель мотивационного стимулирования работников предприятия. В этих условиях оно требует определения цели, задач и элементов политики стимулирования в целом. При этом, как нам представляется, мотивацию работников необходимо начинать с представления и четкого определения на каждом отдельном предприятии понятия миссии. Работники предприятия должны понимать в чем заключается миссия их предприятия в настоящее время, и как она будет изменяться с развитием производства в перспективе.

Изучив и проанализировав понятие «миссия предприятия», очевидно, что различные исследователи трактуют данное понятие по-разному. Правильно, четко сформулированная миссия предприятия позволяет решить следующие задачи:

- выявить приоритетные направления деятельности;

- определить конкурентные преимущества организации;
  - выработать общую базу для разработки целей;
  - разработать концепцию деятельности, влияющую на процессы мотивации и вовлеченности работников.
- Итак, что же такое «миссия предприятия»? В теории организации под миссией понимаются:

- общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования;
- важнейшая, социально-ориентированная функция организации, не включающая цель получения прибыли [1].

Т.А. Акимова трактует понятие «миссии организации» как образ организации, ее кредо, выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде [2]. Р.А. Фатхутдинов считает, что миссия организации – принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций как со своей продукцией, так и на рынках [3]. В.Р. Веснин в своем определении утверждает, что миссия – главное предназначение организации, смысл ее существования, которое отражает имидж, философию, ценности, культуру организации [4]. В.В. Томилов определяет миссию как предназначение деятельности организации, сформулированное в виде долгосрочной стратегической цели [1]. О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что миссия – цель, объединяющая множество ролей организации, вызывающая у членов организации состояние устремленности к чему-то [5]. Л.Т. Ткачук определяет миссию как утверждение, раскрывающее предназначение существования организации и определяющее философию и политику (ценности, этические и моральные нормы, принципы), на основе которых осуществляется деятельность организации [6]. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин формулируют миссию как основную общую цель развития организации, определяющую смысл ее существования, причину появления и деятельности на рынке, отправную точку для выработки стратегических направлений развития организации [7]. Согласно мнению А.К. Семенова и В.И. Набокова миссия – сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных [8]. Как принципиальное назначение организации, отличающее ее от других организаций, которое содержит приоритетные ценности или цели, облегчает понимание философии, заложенной в основу организации, исчерпывающий инструмент планирования, определяет миссию Дункан Д.У. [9]. По мнению З.П. Румянцевой миссию можно определить, как представление о назначении организации, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом [10]. В.В. Кафидов и Т.В. Скипетрова под миссией понимают общую цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-либо [11]. А.В. Райченко характеризует миссию как основной фактор формирования организации, основное понятие практики современного менеджмента [12]. Э.М. Коротков считает миссию совокупностью концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации [13]. Коллективом авторов И.В. Пичужкин, В.Н. Жарков, С.А. Максимов выработано следующее определение миссии – четко выраженная причина существования организации, детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях [14]. Ю.В. Кузнецов определяет миссию как общее представление об организации, о ее предназначении, о том, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее управленческая философия и т.п. [15]. Е.П. Михалева формулирует миссию как философию и смысл существования хозяйствующего субъекта, главную цель его деятельности [16]. Ю.Н. Лапыгин считает, что миссия – предназначение, смысл существования организации (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач) [17]. Б.З. Мильнер характеризует миссию как механизм достижения определенных целей – выживания, роста, доходности [18]. Ученые М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяли миссию как основную общую цель организации, четко выраженную причину ее существования [19].

Изучив и обобщив приведенные определения, можно сделать следующий вывод: во всех определениях отражено главенствующее назначение миссии, связанное с определением цели деятельности организации и смысла ее существования. Отличие заключается в том, что некоторые определения объясняют миссию как функцию и социально-функциональное назначение организации. В нашем понимании миссия – заявление о целях организации и методах их достижения, которое включает совокупность приоритетных принципов ее функционирования.

Далее рассмотрим предлагаемую нами модель организационно-экономического механизма мотивационного стимулирования персонала. Данная модель включает пять составляющих. Назовем их условно блоками: «Концептуальные основы стимулирования», «Аналитическое сопровождение», «Инструменты мотивационного стимулирования персонала», «Система мотивационного стимулирования персонала», «Система целевых показателей». Модель разработана с целью определения и систематизации общих подходов и принципов стимулирования персонала с учетом требований законодательства, результатов анализа сильных и слабых сторон организации, внутренней и внешней среды организации и т.д. Основные задачи заключаются в улучшении финансово-экономических показателей организации; привлечении, развитии и сохранении высококвалифицированных специалистов, стимулировании роста производительности труда, обеспечении престижности предприятия на рынке труда. Рассмотрим каждый из блоков предложенного организационно-экономического механизма подробнее (рисунок 1).

Блок 1. «Концептуальные основы стимулирования». Цель процессов стимулирования персонала заключается в отождествлении целей работника с целями организации [20]. В этом плане, как нам представляется, ключевые задачи стимулирования труда состоят в повышении качества, производительности и содержательности труда; повышении удовлетворенности, заинтересованности работников в результатах деятельности; повышении лояльности работников к организации, в которой они работают, и развитии взаимопонимания между персоналом

и руководством; повышении эффективности организации производства, прибыльности, рентабельности организации. Система мотивационного стимулирования решает ряд задач, в частности: обеспечивает справедливое вознаграждение, оптимизацию расходов на персонал, конкурентоспособность организации на рынке, формирование вовлеченности работников в деятельность, привлечение и удержание ценных работников, выявление проблем в политике управления персоналом. К принципам построения системы стимулирования будем относить справедливость системы оплаты труда, комплексность системы мотивации (материальное и нематериальное вознаграждение), системность, конкурентоспособность, соблюдение норм законодательства.

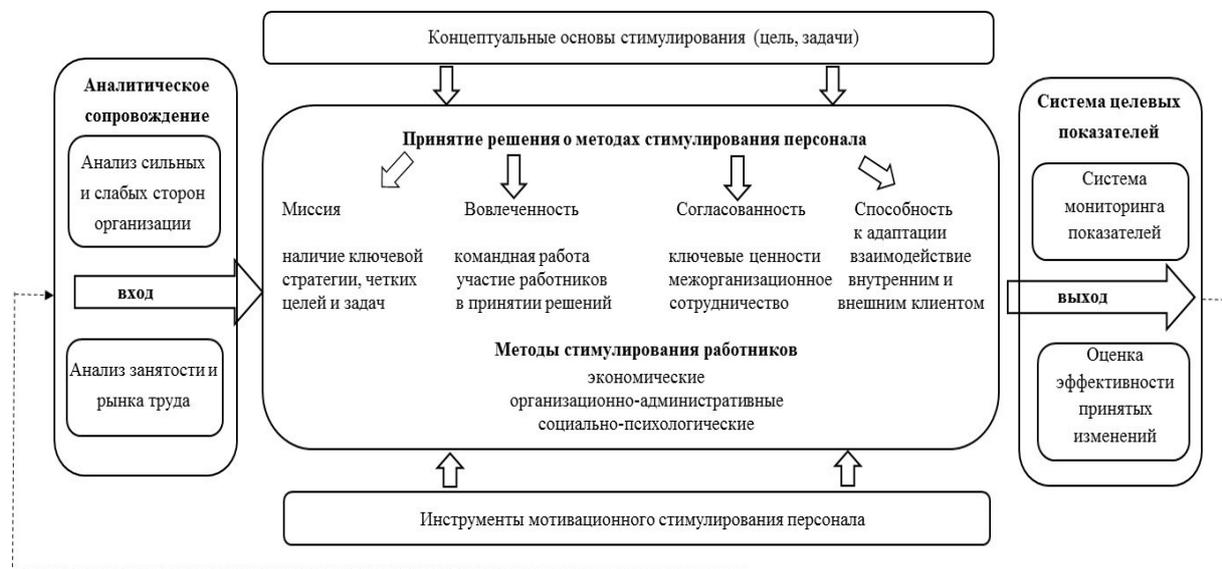


Рисунок 1. – Модель организационно-экономического механизма мотивационного стимулирования персонала

Блок 2. «Аналитическое сопровождение» предполагает принятие решений в сфере стимулирования персонала с учетом оценки рынка труда и занятости, анализа внутренней и внешней среды организации. При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию организации, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии, а также анализируют потребителей, поставщиков, конкурентов, правовую, экономическую и социальные среды. Анализ внутренних факторов организации должен оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться имеющимися возможностями и какие внутренние факторы могут оказать негативное влияние на положение организации. Для целей анализа внутренней среды организации предлагаем включить в обследование пять комплексных факторов: маркетинг, финансы, производство, персонал, корпоративная культура. Оценка рынка труда и занятости предполагает мониторинг занятости и безработицы, заработных плат, сложившихся на рынке для определенной должности (профессии).

Блок 3. «Система мотивационного стимулирования персонала» включает два уровня: принятие решения о методах стимулирования персонала и методы мотивационного стимулирования работников. При принятии решения о методах стимулирования работников нами предлагается анализ таких факторов, как миссия, согласованность, вовлеченность, способность к адаптации.

Исходя из рассмотренных нами ранее определений, можно сделать вывод, что миссия представляет собой ясную и убедительную мировоззренческую концепцию; стратегическое направление, которое обеспечивает долгосрочное фокусирование и приоритетные зоны развития для организации. Миссия предполагает наличие ясных целей, которые оказывают влияние на краткосрочные задачи и стратегию. Миссия предприятия является платформой для постановки стратегических целей, задает общий вектор развития и позволяет правильно расставить приоритеты. При разработке миссии мы рекомендуем учитывать ряд факторов, в частности: историю возникновения и развития предприятия; стиль руководства, ресурсы (оборотные средства, интеллектуальная собственность, человеческий капитал), сильные стороны организации. Миссия оказывает влияние на процесс мотивации работников. Так, формирование миссии предполагает создание преемственности между прежними ценностными установками и нововведениями. Для этого нами предлагается продумать систему программ обучения, этапов распространения новых инструкций, вариантов описания новых стандартов внутри организации. Желательно, чтобы коллективу была объяснена необходимость нововведений. Все нововведения должны быть взаимосвязаны. Чем более разнообразны нововведения группируются под соответствием миссии, тем быстрее достигаются поставленные цели. Так, через определенное время персонал начинает анализировать изменения на предмет соответствия миссии. Если любое предложенное изменение соответствует поставленным целям, оно воспринимается как руководство к действию. Иными словами, миссия выступает внутренней мотивацией внедрения нововведений.

Высокоэффективные организации продвигают некоторые практики и модели поведения, которые приводят к согласованности – способности эффективно координировать действия внутри организации; достигать соглашения по возникшим критическим вопросам и проблемам. Наличие четких ценностей способствует согласованности поведения при взаимодействии работников друг с другом, а также с внешними клиентами и иными

заинтересованными сторонами. В высокоэффективных организациях практикуется анализ вовлеченности работников. Работодатели инвестируют в навыки и способности работников, чтобы они в последствии могли внести свой вклад в успех организации. Для достижения групповых целей и использования полученного опыта руководители поощряют командную работу в коллективе. Работодатели практикуют расширение прав и возможностей, информируя сотрудников и вовлекая их в принятие решений. В дополнение высокопроизводительные организации способствуют адаптивности – умению понимать и отвечать меняющимся потребностям клиентов. Необходимо взаимодействовать с работниками и внешними клиентами, чтобы понимать потребности клиентов и использовать их отзывы для адаптации способов осуществления работы, практиковать организационное обучение для предотвращения повторения ошибок в будущем.

Уровень «Методы мотивационного стимулирования работников» включает экономические, организационно-административные и социально-психологические методы. Экономические методы стимулирования предполагают материальную мотивацию. Использование экономических методов связано с планированием, контролем за его осуществлением, а также построением системы оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, применение санкций в случае несоответствия установленным стандартам. Организационно-административные методы базируются на подчинении законодательству, правопорядку, старшему по должности. Применение данного метода предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых распоряжения руководителей обязательны для исполнения работниками [21]. Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудников. Для эффективного управления мотивацией рекомендуем использовать в управлении все перечисленные группы методов.

Блок 4. «Инструменты мотивационного стимулирования персонала». Для стимулирования персонала могут быть использованы различные инструменты (зарплата, бонусы, предоставление корпоративных кредитов, программы обучения персонала; скидка при покупке товаров, выпускаемых организацией, оплата медицинского обслуживания, участие в прибыли организации, в акционерном капитале) (рисунок 2). На практике необходимо выбирать несколько инструментов и использовать их системно и комплексно для достижения максимально возможного уровня мотивации на всех уровнях.

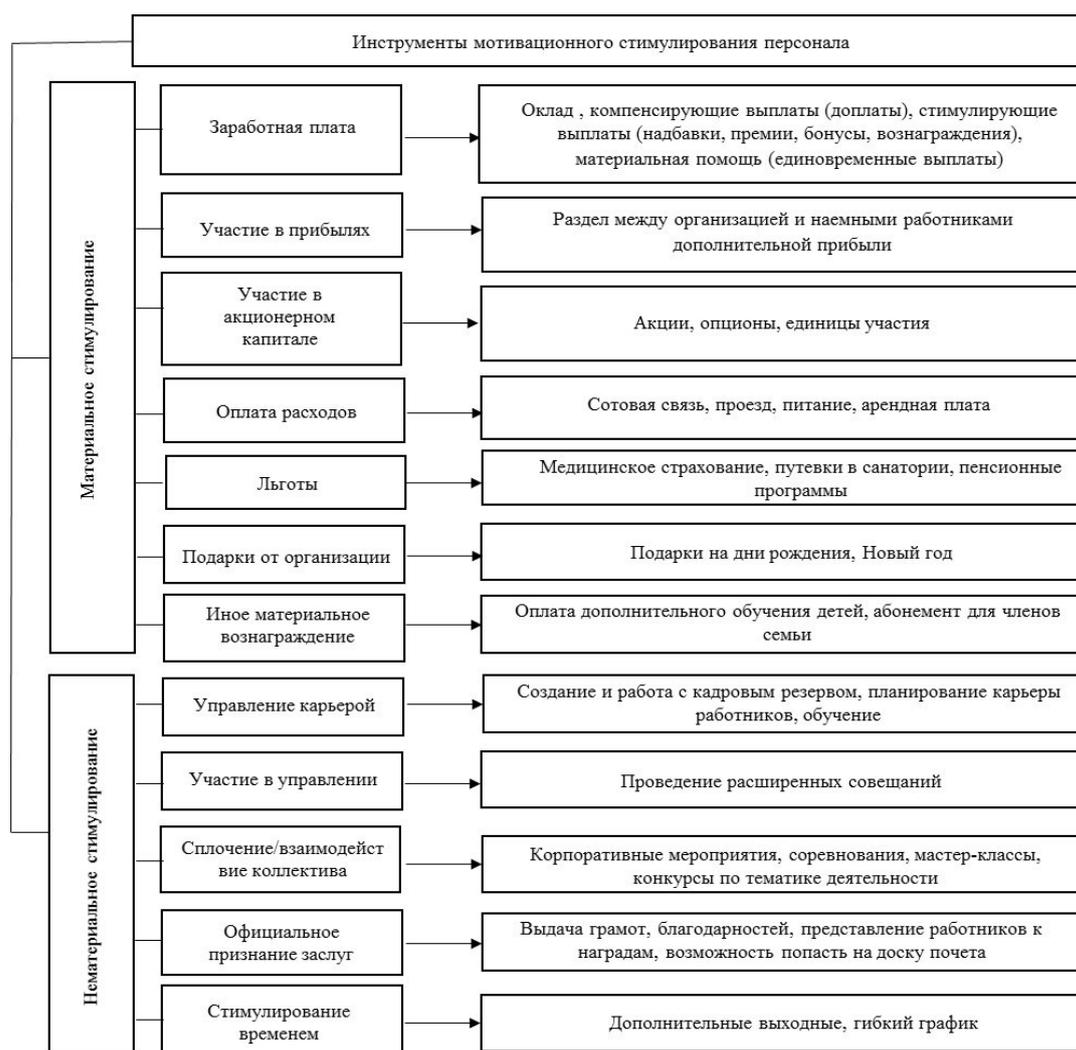


Рисунок 2. – Структурно-логическая блок-схема основных инструментов мотивационного стимулирования персонала

Наличие выплат и инструментов нематериального стимулирования подразумевает создание и утверждение внутреннего документа, отражающего политику стимулирования персонала. Полагаем, что положение о материальном стимулировании должно включать общую информацию об организации, порядок, условия и сроки осуществления выплат, виды используемых инструментов стимулирования, методику определения размеров, либо указание того, что размер определяется руководством в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности. В заключительных положениях можно указать, кто ответственен за контроль исполнения данного локального правового акта.

При этом, как нам представляется, здесь важно понимать, что значимость инструментов мотивационного стимулирования для работников может отличаться. Данные инструменты выполняют свое функциональное назначение не для всех групп работников. В этой связи рекомендуется изучать, каким образом инструменты стимулирования оказывают влияние на результат деятельности, какие блага существующей системы стимулирования применимы на практике при решении конкретных задач.

Блок 5. «Система целевых показателей» включает систему результирующих показателей, позволяющих дать оценку эффективности достижения поставленных целей и задач применительно к процессам управления персоналом. Отметим, что все показатели рекомендуется анализировать в динамике, сравнивая с предыдущим периодом. Для удобства анализа данные показатели были разделены нами на четыре группы:

- показатели, характеризующие состояние персонала;
- показатели процессов работы с персоналом;
- показатели эффективности использования персонала;
- показатели удовлетворенности, вовлеченности персонала (таблица 1).

Таблица 1. – Показатели управления персоналом организации

Наименование показателя	Расчет показателя	Характеристика показателя
1	2	3
<b>Показатели, характеризующие состояние персонала</b>		
Среднесписочная численность работников	отношение суммы списочной численности работников за все дни отчетного периода (год, месяц) к числу дней в отчетном периоде	показывает численность работников на определенный период или на определенную дату
Численность работников по категориям и должностям	сумма численности работников по утвержденным категориям и должностям в организации в соответствии со штатным расписанием	характеризует распределение работников по должностям и категориям, к которым они относятся (руководители, специалисты, рабочие)
Половозрастная структура	соотношение работников по полу и возрасту	характеризует доли работников, соответствующих возрастам и пола в общей численности работников
Образовательная структура	соотношение работников по уровню образования	показывает особенности образовательной структуры работников
Профессионально-квалификационная структура	совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп	определяет соответствие профессионально-квалификационного уровня работников организации устанавливаемым в данной организации требованиям к персоналу
<b>Показатели процессов работы с персоналом</b>		
Коэффициент текучести кадров	отношение числа уволенных работников за отчетный период к среднесписочной численности работников за отчетный период	характеризует устойчивость кадрового состава организации, показывает неудовлетворенность работника существующими в организации мотивирующими факторами или неудовлетворенность руководства организации результатами деятельности конкретного работника
Коэффициент абсентеизма	отношение количества дней отсутствия сотрудника на рабочем месте к общему количеству рабочих дней в месяце	показывает уровень потерь рабочего времени
<b>Показатели эффективности использования персонала</b>		
Зарплатоотдача	отношение объема продаж или полученной прибыли к величине фонда заработной платы	показывает какая часть продаж или прибыли приходится на заработную плату работникам
Объем дебиторской задолженности в расчете на одного сотрудника	отношение величины дебиторской задолженности к среднесписочной численности организации	показывает какая часть дебиторской задолженности приходится на одного работника
Производительность труда	отношение полученной выручки за отчетный период к среднесписочной численности организации за отчетный период	показывает эффективность деятельности организации
Результативность управления	отношение полученной выручки к численности управленческого персонала	показывает какая часть выручки приходится на одного руководителя

Окончание таблицы 1.

1	2	3
Рентабельность товарооборота	отношение чистой прибыли к полученной выручке от реализации	показывает величину прибыли, полученную с единицы проданного товара
Рентабельность затрат	отношение валовой прибыли к себестоимости продаж	показывает эффективность использования ресурсов, окупаемость расходов
Рентабельность использования персонала	отношение чистой прибыли к среднесписочной численности работников; отношение затрат на персонал к чистой прибыли	показывает насколько рационально в организации используется кадровый потенциал
<b>Показатели удовлетворенности, вовлеченности персонала</b>		
Удовлетворенность персонала	расчет индекса удовлетворенности на основании результатов анкетирования работников	характеризует потребности работников
Вовлеченность персонала	расчет показателя на основании результатов анкетирования работников	характеризует желание участвовать в развитии организации

Показатели, характеризующие состояние персонала, позволяют систематизировать общую информацию о работниках организации и определить, в каких сотрудниках предприятие испытывает потребность. Группа «показатели процессов работы с персоналом» характеризует устойчивость кадрового состава и эффективность использования сотрудниками рабочего времени. Анализ показателей данного вида позволяет определить благоприятные и неблагоприятные тенденции в области удержания наиболее ценных работников. Показатели эффективности использования персонала отражают величину отдачи, которую получает предприятие от работников. Снижение значения показателей, относящихся к данной группе, свидетельствует о слабой системе стимулирования в организации и низкой квалификации работников. Одним из наиболее важных показателей развития организации выступает рост производительности труда. Отметим, что под производительностью труда понимается отношение общего количества произведенной продукции к общему количеству затрат труда. Дополнительно могут анализироваться такие показатели, как объем дебиторской задолженности в расчете на одного сотрудника, зарплатоотдача (объем продаж и прибыль на рубль заработной платы), выручка организации. Показатели удовлетворенности и вовлеченности персонала характеризуют потребности работников, а также их желание участвовать в дальнейшем развитии предприятия.

Анализ описанных выше показателей является основой планирования мероприятий по управлению персоналом. Количество анализируемых показателей может увеличиваться по решению руководства. В дальнейшем особую роль играет мониторинг действующей системы стимулирования персонала.

**Заключение.** Таким образом, разработанные нами приоритетные направления политики мотивационного стимулирования включают: определение целей и задач стимулирования труда, оценку рынка труда и занятости, анализ внутренней и внешней среды организации, выбор методов и инструментов стимулирования персонала. На наш взгляд, важно объяснять работникам миссию предприятия, а также такие факторы, как согласованность, вовлеченность, способность к адаптации для принятия решения о политике мотивационного стимулирования персонала. При этом рекомендуем проводить оценку эффективности достижения поставленных целей и задач применительно к процессам управления персоналом. Реализация предложенного организационно-экономического механизма позволяет обеспечить системный подход и концентрацию ресурсов при решении приоритетных вопросов, касающихся системы стимулирования работников, повысить степень координации мотивационных процессов в организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Менеджмент : учеб. / Под ред. В.В. Томилова. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
2. Акимова, Т.А. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 367 с.
3. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента : учеб.-практ. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 352 с.
4. Веснин, В.Р. Менеджмент : учеб. / В.Р. Веснин. – 4-е изд, перераб. и доп. – М. : Проспект, 2012. – 613 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент : учеб. для экон. спец. вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Высш. шк., 2014. – 224 с.
6. Ткачук, Л.Т. Менеджмент / Л.Т. Ткачук ; под ред. М.И. Щадова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2012. – 539 с.
7. Теория управления : учеб. / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – 3-е изд. доп. и перераб. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 327 с.
8. Семенов, А.К. Основы менеджмента : учеб. для студентов вузов / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К°, 2008. – 208 с.
9. Дункан, Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : учеб. / Д.У. Дункан ; пер. с англ. В.П. Юденцова ; науч. ред. Г.М. Куманин ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М. : Дело, 2016. – 272 с.
10. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. для студентов вузов / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРАМ, 2013. – 303 с.
11. Кафидов, В.В. Теория организации : учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. – М. : Академический Проект: Фонд «Мир», 2015. – 144 с.

12. Райченко, А.В. Общий менеджмент : учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / А.В. Райченко ; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
13. Коротков, Э.М. Менеджмент : учеб. пособие / Э.М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 220 с.
14. Пичужкин, И.В. Основы менеджмента : учеб. пособие / И.В. Пичужкин, В.Н. Жарков, С.А. Максимов. – М. : Юрайт-Издат, 2013. – 286 с.
15. Кузнецов, Ю.В. Теория организации : учеб. и практикум для академ. бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова ; С.-Петерб. гос. ун-т. – М. : Юрайт, 2015. – 448 с.
16. Михалева, Е.П. Менеджмент : пособие для подготовки к экзаменам / Е.П. Михалева. – М. : Юрайт-Издат, 2013. – 176 с.
17. Лапыгин, Ю.Н. Теория менеджмента : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Рид Групп, 2011. – 334 с.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 521500 «Менеджмент» / Б.З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 809 с.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : [Пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : «Дело», 2012. – 702 с.
20. Мотивация персонала: [Электронный ресурс] // Менеджмент качества. – Режим доступа: <https://www.kpms.ru/Implement/Motivation.htm>. – Дата доступа: 18.09.2021.
21. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е.Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 148 с.

#### REFERENCES

1. Tomilov, V.V. (2013). *Management*. V.V. Tomilov (Eds.). Moscow: Yuright-Izdat. (In Russ.).
2. Akimova, T.A. (2013). *Teoriya organizatsii*. Moscow: YUNITI-DANA. (In Russ.).
3. Fathytdinov, R.A. (2007). *Systema managementa*. Moscow: ZAO «Business-shkola «Intel\_Sintez»». (In Russ.).
4. Vesnin, V.R. (2012). *Management*. Moscow: Prospekt. (In Russ.).
5. Vihanskiy, O.S. & Naymov, A.I. (2014). *Management*. Moscow: Vyshaja. shkola. (In Russ.).
6. Tkachuk, L.T. (2012). *Management*. Rostov-on-Don: Feniks. (In Russ.).
7. Gaponenko, A.L. & Pankruchina, A.P. (2010). *Theoria upravlenia*. Moscow: RAGS. (In Russ.).
8. Semenov, A.K. (2008). *Osnovy managementa*. Moscow: Dashkov i K°. (In Russ.).
9. Duncan, D.U. (2016). *Osnovopolagayuschie idei v management. Uroki osnovopolozhnikov managenta i upravlencheskoi praktiki*. Moscow: Delo. (In Russ.).
10. Romyanceva, Z.P. (2013). *Obshchee upravlenie organizaciej. Teoriya i praktika*. Moscow: INFRAM. (In Russ.).
11. Kafidov, V.V. & Skipetrova, T.V. (2015). *Teoriya organizacii*. Moscow: Akademicheskij Proekt: Fond «Mir». (In Russ.).
12. Rajchenko, A.V. (2012). *Obshchij menedzhment*. Moscow: INFRA-M. (In Russ.).
13. Kоротков, Э.М. (2013). *Menedzhment*. Moscow.: INFRA-M. (In Russ.).
14. Pichuzhkin, I.V., Zharkov V.N. & Maksimov S.A. (2013). *Osnovy menedzhmenta*. Moscow: YUrajt-Izdat. (In Russ.).
15. Kuznecov, Yu.V. & Melyakova, E.V. (2015). *Teoriya organizacii*. Moscow: Yurajt. (In Russ.).
16. Mihaleva, E.P. (2013). *Menedzhment*. Moskva: Yurajt-Izdat. (In Russ.).
17. Lapygin, Yu.N. (2011). *Teoriya menedzhmenta*. Moscow: Rid Grupp. (In Russ.).
18. Mil'ner, B.Z. (2012). *Teoriya organizacii*. Moskva: INFRA-M. (In Russ.).
19. Meskon, M. Ch., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2012). *Osnovy menedzhmenta*. Moscow: «Delo». (In Russ.).
20. *Motivaciya personala*. URL: <https://www.kpms.ru/Implement/Motivation.htm>. (In Russ.).
21. Vetluzshkih, E.N. (2013). *Motivaciya i oplata truda: instrumenty, metodiki, praktika*. Moscow: Al'pina Publisher. (In Russ.).

Поступила 16.04.2022

#### THEORETICAL FUNDAMENTALS OF PERSONNEL MOTIVATION

*L. TSIKHANAVA, V. FEDOTOVA*

*The article proposes an organizational and economic mechanism for personnel incentives, based on the priority areas of employee motivation, as well as taking into account the characteristics of the organization, its internal and external environment, employment and labor markets. Methods and tools for staff incentives have been systematized. Within the framework of the proposed concept, the goal and tasks are defined, the priorities of the incentive policy are identified. The proposed priority areas include: defining the goals and objectives of labor incentives, assessing the labor market and employment, analyzing the internal and external environment of the organization, choosing methods and tools to encourage staff. To make a decision on the policy of incentivizing employees, the authors propose to pay attention to the study on the factors such as mission, consistency, engagement, adaptability, as well as to monitor the effectiveness of target indicators that influence personnel management processes.*

**Keywords:** *personnel incentives, the mission of the organization, organizational and economic mechanism, personnel incentive tools, personnel incentive methods, personnel management indicators.*