

---



# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



---

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10037716>  
УДК 331.101.3

**Присяжнюк А.Ю.**

*Присяжнюк Александр Юрьевич*, Московский университет им. С.Ю. Витте, 115432, Москва, 2-й Кожуховский пр-д, 12, стр.1. E-mail: Jafree158@gmail.com.

## **Мотивация как основа повышения эффективности управления персоналом**

**Аннотация.** В статье представлен анализ основных подходов к трактовке сущности понятия «мотивация». На основе анализа и обобщения различных интерпретаций сформулировано авторское уточненное определение категории «мотивация», а также определены основные задачи мотивации персонала на предприятии. Определены преимущества мотивированных работников, обоснована целесообразность учета мотивации как фактора управления персоналом и бизнесом в целом. В заключении исследования сформулирован вывод о том, что развитие предприятия как главная цель его деятельности происходит при условии развития персонала, который мотивирован к достижению цели, стоящей перед предприятием, и потребности которого удовлетворены путем применения мотивации, и соответствующих им форм и методов стимулирования.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, управление персоналом, продуктивность труда, стимулирование, мотивы и потребности.

**Prisyazhnyuk A.Yu.**

*Prisyazhnyuk Alexander Yurievich*, Moscow University. S.Yu. Witte, 115432, Moscow, 2nd Kozhukhovsky pr-d, 12, building 1. Email: Jafree158@gmail.com.

## **Motivation as a basis for improving the efficiency of personnel management**

**Abstract.** The article presents an analysis of the main approaches to the interpretation of the essence of the concept of "motivation". Based on the analysis and generalization of various interpretations, the author's refined definition of the category "motivation" is formulated, as well as the main tasks of personnel motivation at the enterprise are determined. The advantages of motivated employees are determined, the expediency of taking into account motivation as a factor of personnel management and business as a whole is justified. In conclusion, the study concludes that the development of an enterprise as the main goal of its activities occurs under the condition of the development of personnel who are motivated to achieve the goal facing the enter-

prise, and whose needs are met through the use of motivation, and appropriate forms and methods of stimulation.

**Keywords:** personnel motivation, personnel management, labor productivity, incentives, motives and needs.

**В**ведение. Проблемы эффективного реформирования и восстановления мотивационных систем на предприятиях для роста производительности труда, повышения качества и конкурентоспособности продукции постоянно находятся в центре внимания ученых и освещаются в экономической литературе. Сущность процессов реформирования системы мотивации отражены в научных трудах отечественных и зарубежных ученых таких, как Е. С. Гавриш, Т. А. Решетников, Л. Н. Кибанова, А. Я. Кибанов, А. А. Кондратьева, Д. А. Лукашевская, О. А. Лымарева, Ю. Н. Беленцова, М. А. Лымарев и др. Однако, исследование мотивации сотрудников сохраняется свою актуальность, поскольку важным требованием развития современного общества является особое отношение и внимание к персоналу предприятия, что создает необходимые условия для экономического роста и конкурентоспособности как отдельного работника, так и предприятия в целом.

**Проблема.** У каждого работника помимо определенных руководством благоприятных условий деятельности на предприятии и свои личные мотивы и стимулы, побуждающие к повседневному выполнению стоящих перед ним задач. Мотивация персонала выступает приоритетным направлением формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, который способствует достижению долгосрочных планов и целой и реализации общей стратегии предприятия.

**Материалы и методы.** В научных исследованиях по выбранной тематике, представленных выше ученых с разных точек зрения исследованы не только теоретические и методические подходы к определению мотивации, но и практические аспекты по реформированию и восстановлению мотивационных систем на

предприятиях, эффективному управлению персоналом. Несмотря на это, большинство отечественных предприятий на сегодня имеют систему мотивации работников, которая недостаточно эффективна и не результативна для предприятия. Вопросы разработки, совершенствования и внедрения системы мотивации необходимо решать, учитывая специфику деятельности каждого предприятия и при решении этой проблемы целесообразным является использование отечественного и зарубежного опыта.

Целью статьи является обоснование категории «мотивация персонала», выявление особенностей формирования системы мотивации с точки зрения повышения эффективности управления персоналом предприятия.

В современных условиях фактор труда приобретает еще более весомое значение, и работники должны так организовать свою деятельность так, чтобы отдача от их труда была максимально прибыльной. Поэтому формирование полноценного штата необходимых специалистов – важная задача компании и эффективного развития предприятия, но продолжением этого направления управления является обеспечение надлежащей мотивации труда для того, чтобы наемный персонал в полной мере реализовал свои способности.

Успех деятельности компаний, развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей зависит не только от эффективного управления, но и от мотивации персонала. Это является чрезвычайно актуальной и важной проблемой общества. Именно мотивация труда как процесс осуществляет формирование работника нового типа, который будет инициативным, предприимчивым, ориентированным на максимальные достижения в труде, способным к творческой инновационной деятельности. Управление персоналом на

предприятию не будет эффективным без четкого и полного понимания мотивов и потребностей самого человека, умения правильно использовать стимулы, побуждающие к труду [9, с. 85].

Прежде чем сформулировать определение категории «мотивация труда», следует осознать сущностную характеристику понятия «мотив». Термин «мотив» происходит от латинского «*movere*», что означает «приводить в движение», «толкать» [11, с. 540].

П. В. Худякова и О. В. Аршанская отмечают, что мотив принадлежит самому субъекту деятельности, он является его устойчивым личностным свойством, побуждающим изнутри к совершению определенных действий [15, с. 160]. Сам мотив вызывает у работника определенную потребность, поэтому дальнейшие его действия направляются на удовлетворение возникающей потребности.

Некоторые ученые, исследующие понятия и особенности мотивов, считают, что мотивы выступают сознательными факторами избрания определенного поведения рабочего, предусматривают возникновение внешних и внутренних условий, способных активизировать работника, формируют определенные блага, превратить которые в реальность работник может в собственной профессионально-трудовой деятельности через выполнение определенных задач руководства [8, с. 54].

Мотив является составляющей и основой мотивации работника предприятия, потому что это своеобразный мост между потребностью работника и его действиями, направленными на удовлетворение этой потребности. Соответствующую деятельность работника обеспечивают предложенные ему стимулы как определенные вознаграждения или блага, которые работник имеет возможность получить для удовлетворения своих потребностей при качественном выполнении четко очерченных заранее определенных действий, работ, функциональных обязанностей [4, с. 36].

Для удовлетворения собственных потребностей каждый человек выбирает свой путь целенаправленного поведения. Потребности, по мнению Е. В. Зверевой и Ю. В. Царионовой, становятся внутренней побудительной причиной трудового поведения только тогда, когда осознаются работниками, приобретают формы интересов к различным видам деятельности, объектам и предметам; только через интересы выявляются их экономические отношения [2, с. 70]. Задача же руководителя предприятия – всячески способствовать удовлетворению личностных потребностей работников в обмен на результативный труд.

Мотивация персонала – это процесс мотивации сотрудников к труду, который включает использование мотивов поведения человека для удовлетворения своих потребностей посредством трудовой деятельности [14, с. 154].

Однако конечным результатом мотивации является достижение стратегической цели предприятия, которая заключается в создании необходимых условий для экономического роста и конкурентоспособности предприятия. Для более четкого понимания процесса мотивации рассмотрим схему процесса мотивации персонала (рис. 1).

В научной литературе не существует единого понятия «мотивации персонала». А. С. Ступак рассматривает мотивацию как систему, характеризующую совокупность взаимосвязанных мер, стимулирующих отдельного работника или трудовой коллектив в целом по достижению индивидуальных и общих целей предприятия [11, с. 540].

Как отмечает Н. В. Михайловой, мотивация – это процесс воздействия субъекта управления на поведение объекта управления через систему стимулов, формирующих у объекта управления мотивы к такому поведению, которое обеспечивает достижение субъектом управления поставленных целей [9, с. 85].

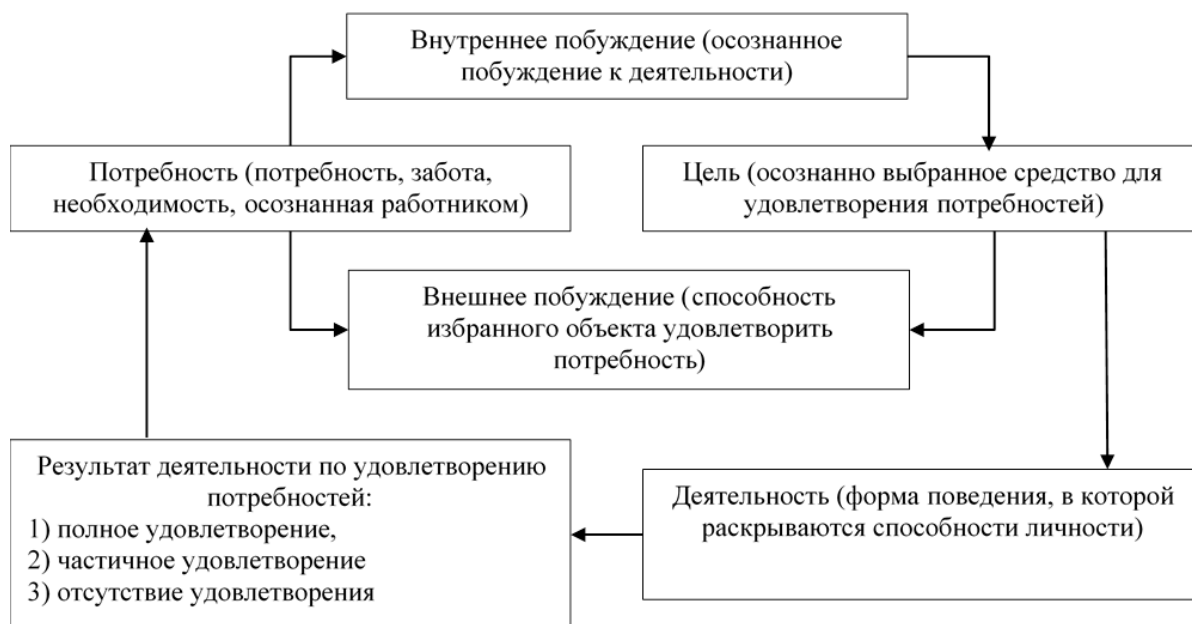


Рис. 1. Процесс мотивации персонала.

В научной литературе не существует единого понятия «мотивации персонала». А. С. Ступак рассматривает мотивацию как систему, характеризующую совокупность взаимосвязанных мер, стимулирующих отдельного работника или трудовой коллектив в целом по достижению индивидуальных и общих целей предприятия [11, с. 540].

Как отмечает Н. В. Михайловой, мотивация – это процесс воздействия субъекта управления на поведение объекта управления через систему стимулов, формирующих у объекта управления мотивы к такому поведению, которое обеспечивает достижение субъектом управления поставленных целей [9, с. 85].

По мнению О. А. Лапшовой, в структуре мотивов трудовой деятельности работников имеют преимущество материальные стимулы, существует прямая зависимость между удовлетворением трудом и трудовой активностью, между размером заработной платы и уровнем удовлетворенности трудом и трудовой активности [14, с. 142].

В своем труде «Понятия стимулирования и мотивации персонала» Е. В. Макарова акцентирует внимание на том, что

мотивация - это долгосрочное влияние на работников с целью изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов [8, с. 54].

Аналогичной конфигурации связей и последовательности влияния потребностей, стимулов, мотивов и мотивации придерживаются и классики научных исследований в сфере управления персоналом и непосредственно мотивацией труда. П. В. Худякова и О. В. Аршанская доказывают такую последовательность связей в собственной модели мотивации через потребности: потребность - интерес - мотив - мотивация - поведение (действия) - цель [15, с. 160]. В итоге ученые доходят до собственного определения понятия «мотивация»: «...это процесс прохождения соответствующих этапов мотивационного процесса, которыми является возникновение потребности, поиск средств удовлетворения потребности, поиск и анализ информации, взвешивание собственных возможностей, анализ внешних условий, в т. ч. ограничений и препятствий, определение направлений действий, выполнение конкретных действий, получение вознаграждения за действия, получение результата» [15, с. 162].

Как процесс трактует мотивацию и А. А. Кондратьева. По определению учебного это «актуальный и сложный процесс с применением системного подхода и взвешенного сочетания различных методов и способов, прозрачности и определенности в целях формирования внутренних мотивов и убеждений у работников предприятия к качественному выполнению поставленных перед ними задач» [5, с. 6].

Система морального и материального стимулирования труда, как описывает Л. Н. Кибанова и А. Я. Кибанов, предусматривает комплекс мероприятий, направленных на повышение трудовой активности работников и как следствие - повышение эффективности и качества трудовой деятельности [3, с. 104].

Как утверждает А. С. Ступак, мотивация является исторически закономерным социально-экономическим и морально-психологическим явлением, характеризующимся комплексом экономических, организационных, социальных и психологических условий, побуждающих человека к действию [11, с. 540].

Преобладающим, на наш взгляд, является видение мотивации как вида или элемента управленческой деятельности, прослеживаемого в исследовании Е. С. Гавриша и Т. А. Решетникова. Ученые приходят к выводу, что под мотивацией целесообразно понимать действия управленческого персонала по идентификации мотивов и созданию соответствующих им стимулов, которые обеспечивают побуждение работников к соответствующим действиям для реализации собственных потребностей и удовлетворения интересов предприятия [1, с. 76].

Д. А. Лукашевская трактует мотивацию как функцию управления, с помощью которой обеспечивается стимулирование деятельности руководящего персонала предприятия путем внедрения соответствующих материальных, моральных, социальных, политических, административных и других стимулов. Более того, ученый убеждена, что мотивацию следует

трактовать как «механизм эффективного труда руководителя», что через мотивационные регуляторы с учетом психологических особенностей работника дает возможность руководящему персоналу в полной мере использовать и развить свои способности по принятию управленческих решений, побуждения подчиненных к достижению высоких, эффективных результатов труда [6, с. 156].

Мотивация касается стимулирования труда не только управленческого персонала, но и других категорий работающих. При этом именно руководители формируют соответствующее мотивационное поле для других работников, реализуя задачи управления персоналом. Зато, мотивация руководящего персонала в большей степени является прерогативой собственников (учредителей) предприятия.

Как функция управления трактуется мотивация и в исследованиях Д. В. Шинкарук. Автор приходит к выводу, что при осуществлении направляющего контроля, собственно и проверяется правильность применения мотивации. Определяющая черта такого контроля - непрерывное слежение за состоянием и поведением контролируемого объекта [16, с. 13], а само понятие эффективной мотивации предполагает построение конкурентоспособной системы вознаграждений для групп работающих или отдельных работников, которые являются ценными для организации по уровню квалификации, дефицитности профессии [16, с. 15].

В некоторых исследованиях понятие мотивации трактуется несколько уже: мотивация применяется, как правило, при изучении отношений влияния руководителя на подчиненного или же еще уже - как внутренние процессы побуждения работника к высокоэффективному труду и качественному выполнению собственных трудовых обязанностей и обязательств [10, с. 29]. Р. О. А. Лымарева, Ю. Н. Беленцова, М. А. Лымарев в своей статье главным инструментом мотивации считают деньги, потому что работники делают лишь для

получения средств для удовлетворения своих потребностей [7, с. 73].

В статье Е. В. Зверевой и Ю. В. Царионовой мотивация применяется для характеристики отдачи от того, насколько сотрудники осознают и воспринимают стимулы, действия, мотивы, предлагаемые им руководством предприятия [2, с. 71]; в статье В. А. Кожина и Т. В. Шагаловой - разного рода причин и ситуаций - раздражителей относительно влияния на подчи-

ненных для изменения их социально-трудового поведения [4, с. 36]; в учебнике под редакцией И.Б. Дураковой - внутреннее состояние работника, побуждающее его к определенному типу поведения в сочетании с удовлетворением собственных потребностей и целей организации [13, с. 91].

Обобщим охарактеризованные выше подходы по сущностной трактовке понятия «мотивация персонала» в табл. 1.

Таблица 1. Подходы к трактовке экономической сущности понятия «мотивация»

Автор	Трактовки понятия «мотивация»
В. А. Кожин, Т. В. Шагалова [4]	Мотивация - внутренние стимулы отдельного человека или группы людей к трудовой деятельности
П. В. Худякова, О. В. Аршанская [15]	Мотивация - осознанное и целенаправленное побуждение работника к труду путем стабильного воздействия на его потребности, интересы, цели
Ф. Н. Мухаметгалиев, Л. Ф. Ситдикова, Ф. Ф. Закирова [10]	Мотивация - внутренний процесс побуждения отдельного человека или группы людей к трудовой деятельности
О. А. Лымарева, Ю. Н. Беленцова, М. А. Лымарев [7]	Мотивация - процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленной на достижение целей организации
А. С. Ступак [11]	Мотивация - это система, характеризующая совокупность взаимосвязанных мер, стимулирующих отдельного работника или трудовой коллектив по достижению индивидуальных и общих целей предприятия
А. А. Кондратьева [5]	Мотивация - это инструмент в системе управления персоналом, используемый для поощрения персонала к определенным действиям, которые обеспечивают достижение целей сотрудников и предприятия, а также задач развития
И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева [13]	Мотивация характеризует внутреннее психоэмоциональное состояние лица (работника), причины и факторы, побуждающие к изменению социально-трудового поведения работников
Л. Н. Кибанова, А. Я. Кибанов [3]	Мотивация- система мер, направленная на повышение производительности труда, улучшение ее качества и профессиональный рост
Е. В. Макарова [8]	Мотивация - это долгосрочное влияние на работников с целью изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов
Н. В. Михайлова [9]	Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или же целей организации
Д. В. Шинкарьук [16]	Мотивация - совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий
Е. В. Зверева, Ю. В. Царионова [2]	Мотивация - причина, побуждающая экономического субъекта к деятельности для достижения определенной цели, наличие интереса к этой деятельности и способы ее реализации
О. А. Лапшова [14]	Мотивация - процесс побуждения человека посредством внутренних личных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей
Д. А. Лукашевская [6]	Мотивация - функция управления, с помощью которой обеспечивается стимулирование деятельности руководящего персонала предприятия путем внедрения соответствующих материальных, моральных, социальных, политических, административных и других стимулов.
Е. С. Гавриш, Т. А. Решетников [1]	Мотивация - это процесс или серия решений по созданию необходимых на предприятии мотивов, действий и трудового поведения

Как видно из таблицы, каждый автор подает собственный подход к трактовке мотивации. Однако, все трактовки данного понятия сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение человека: с одной стороны - внешнее побуждение, с другой - самосознание.

Поэтому, на наш взгляд, наиболее содержательной будет следующая формулировка: мотивация – это внутреннее состояние человека, которое вызвано внеш-

ним или внутренним влиянием, связанным с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее действия человека, тем больше возможности удовлетворения разнообразных потребностей, потому что из-за недостаточности чего-либо у человека возникает состояние дискомфорта.

Рассмотрим подробнее, в чем заключаются основные задачи мотивации персонала (рис. 2).



Рис. 2. Основные задачи мотивации.

1. Привлечение персонала в компанию. Все предприятия и компании конкурируют между собой на рынке труда за привлечение высококвалифицированных кадров, которые им необходимы для достижения стратегических задач. Система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые нужны компании.

2. Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Если мотивация к труду в компании не удовлетворяет работников и их потребности, компания теряет профессиональных рабочих, и вместе с этим теряет средства, которые уже были привлечены на подбор, обучение, повышение квалификации. Поэтому одним из основных факторов, влияющих на удержание сотрудника в организации, является удовлетворенность работой.

3. Стимулирование продуктивного поведения. Собрав потенциально сильных работников, руководству необходимо беспокоиться о повышении результативности и эффективности их деятельности. И это не только контроль за выполнением обязанностей, также необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей компании. Результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность компании должна подкрепляться реакцией со стороны руководства, направленной на удовлетворение мотивов сотрудников.

4. Контроль затрат на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет компании контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие необходимых сотрудников.

5. Административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть хорошо понята каждому сотруднику и проста для администрирования, то есть не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Успех мотивации обусловлен комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала. В формировании системы мотивации персонала должны принимать участие все сотрудники на всех уровнях.

Как свидетельствуют результаты исследований, рациональная система мотивации персонала обеспечивает повышение

эффективности трудовой деятельности на 40% [5, с.7].

Знание того, как мотивировать свою рабочую силу, принесет плоды в виде эффективной работы с полным энтузиазмом сотрудников, что поможет компании достичь своих целей, повысить прибыли. Относиться к своим работникам с уважением, которое способствует вдумчивости и сильной мотивации, означает позволить им обрести уверенность в себе. Работа с персоналом означает совместный рост и обучение, приобретение новых навыков и получение нового опыта. И опять же, сотрудники будут чувствовать себя нужными и услышанными (рис. 3).

Отметим, что мотивация важна как для человека, так и для бизнеса в целом (рис. 4).

Повышение лояльности сотрудников	• Коши работники мотивированы работать, они, как правило, прилагают максимум усилий к задачам, которые им поручают
Повышение удовлетворенности сотрудников	• Удовлетворенность сотрудников важна для каждой компании, поскольку это может привести к положительному росту для компании
Постоянное развитие сотрудников	• Мотивация может способствовать достижению работником своих личных целей, саморазвитию личности. Как только он достигнет своих первоначальных целей, он поймет четкую связь между усилиями и результатами, что побудит его работать на высоком уровне
Повышение эффективности работы сотрудников	• Чтобы компания получила наилучшие результаты работник должен иметь хороший баланс между способностью выполнять задачу и готовностью выполнить ее
Дисциплина	• мотивация способствует самодисциплине преданные работники дисциплинируют себя, они чувствуют, что тем сайпсм они способствуют развитию собственного интереса
Снижение уровня текучести кадров	• это может привести к снижению затрат на обучение и найм

Рис. 3. Описание преимуществ мотивированных работников.



Мотивация важна для человека, поскольку:	Мотивация важна для бизнеса, поскольку:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивация поможет человеку достичь своих личных целей.</li> <li>• мотивированный человек – довольный работой человек.</li> <li>• мотивация поможет в саморазвитии личности</li> <li>• человек получает больше опыта и навыков, работая с динамической командой.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чем сильнее мотивированы сотрудники, тем сильнее команда.</li> <li>• чем больше человек работает в команде и проявляется индивидуальный вклад работника, тем выгоднее и успешнее бизнес.</li> <li>• лучшая адаптивность в течение периода внесения изменений, больше возможностей для адаптации и творчества,</li> <li>• мотивация приведет к оптимистичному отношению к работе, а также к созданию и принятию новых задач для себя, что, в свою очередь, будет поддерживать здоровую конкуренцию на рабочем месте.</li> </ul>

Рис. 4. Значение мотивации для сотрудников и бизнеса.

**Результаты и выводы.** Таким образом, на основе проведенного исследования достигнута установленная цель – определена ведущая роль мотивации персонала в процессе повышения эффективности управления персоналом предприятия и углублены теоретические основы ее сущности.

Мотивация – это внутреннее состояние человека, которое вызвано внешним или внутренним влиянием, связанным с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее действия человека, тем больше возможности удовлетворения разнообразных потребностей, потому что из-за недостаточности чего-либо у человека возникает состояние дискомфорта.

Мотивация – это непрерывный процесс, поскольку процесс мотивации основан на неограниченных потребностях. Потребности, интересы, мотивы, стимулы взаимосвязаны и являются движущей силой действия.

Управление предприятием базируется на основе развития мотивации персонала, обеспечивающей как развитие персонала, так и развитие предприятия, для чего должна быть сформирована соответствующая система мотивации персонала как основная в системе управления предприятием.

Развитие предприятия как главная цель его деятельности происходит при условии развития персонала, который мотивирован к достижению цели, стоящей перед предприятием, и потребности которого удовлетворены путем применения мотивации, и соответствующих им форм и методов стимулирования.

Сотрудники могут оставаться лояльными к предприятию только тогда, когда у них возникает чувство участия в управлении. Навыки и эффективность сотрудников всегда будут полезны как самим сотрудникам, так и руководству компании, и это приведет к хорошему общественному имиджу на рынке и высоким результатам.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гавриш Е. С., Решетников Т. А. Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия // Современная школа России. Вопросы модернизации. 2022. № 3-1(40). С. 76-77.

2. Зверева Е. В., Царионова Ю. В. Мотивационный подход к повышению эффективности деятельности персонала организации // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 80-1. С. 70-73.
3. Кибанова Л. Н., Кибанов А. Я. Управление персоналом : учебное пособие. - М.: КноРус, 2022. 201 с.
4. Кожин В. А., Шагалова Т. В. Научная основа организация мотивации и стимулирования труда персонала // Экономика и общество. 2022. № S4(22). С. 36-45.
5. Кондратьева А. А. Анализ современной системы мотивации персонала // Научный Лидер. 2021. № 27(29). С. 6-9.
6. Лукашевская Д. А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала // Вестник университета. 2020. № 1. С. 156-163.
7. Лымарева О. А., Беленцова Ю. Н., Лымарев М. А. Теоретико-категориальный подход к изучению мотивационной системы управления персоналом // Экономика: теория и практика. 2020. № 3(59). С. 73-78.
8. Макарова Е. В. Понятия стимулирования и мотивации персонала // Социальная политика и социальное партнерство. 2023. № 1. С. 54-57.
9. Михайлова Н. В. Понятие системы мотивации и стимулирования труда как фактора эффективности деятельности персонала предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 3(67). С. 85-89.
10. Мухаметгалиев Ф. Н., Ситдикова Л. Ф., Закирова Ф. Ф. К вопросу соотношения мотивации и стимулирования труда // Глобальная экономика и национальная безопасность. 2020. № 4. С. 27-34.
11. Ступак А. С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11-3. С. 540-547.
12. Ступак А. С. Мотивация труда персонала: междисциплинарные аспекты исследования. М.: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2022. 186 с.
13. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2023. 570 с.
14. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под ред. О. А. Лапшовой. М.: Юрайт, 2023. 406 с.
15. Худякова П. В., Аршанская О. В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-2(59). С. 160-164.
16. Шинкарюк Д. В. Мотивация как механизм эффективного управления персоналом // Наука, образование и культура. 2020. № 7(51). С. 13-15.

## REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Gavrish E. S., Reshetnikov T. A. Personnel motivation as part of the strategic plan of the enterprise // Modern school of Russia. Modernization issues. 2022. No. 3-1(40). pp. 76-77.
2. Zvereva E. V., Tsarionova Yu. V. Motivational approach to improving the efficiency of the organization's personnel // Trends in the development of science and education. 2021. No. 80-1. pp. 70-73.
3. Kibanova L. N., Kibanov A. Ya. Personnel management : textbook. - M.: KnoRus, 2022. 201 p.
4. Kozhin V. A., Shagalova T. V. Scientific basis organization of motivation and stimulation of staff work // Economy and society. 2022. No. S4(22). pp. 36-45.
5. Kondratieva A. A. Analysis of the modern system of personnel motivation // Scientific Leader. 2021. No. 27(29). pp. 6-9.
6. Lukashevskaya D. A. Differences between motivation and stimulation of personnel // Bulletin of the University. 2020. No. 1. pp. 156-163.
7. Lymareva O. A., Belentsova Yu. N., Lymarev M. A. Theoretical and categorical approach to the study of the motivational system of personnel management // Economics: theory and Practice. 2020. No. 3(59). pp. 73-78.
8. Makarova E. V. Concepts of stimulation and motivation of personnel // Social policy and social partnership. 2023. No. 1. pp. 54-57.

9. Mikhailova N. V. The concept of a system of motivation and stimulation of labor as a factor of the effectiveness of the personnel of the enterprise // Skif. Questions of student science. 2022. No. 3(67). pp. 85-89.
10. Mukhametgaliev F. N., Sitdikova L. F., Zakirova F. F. On the correlation of motivation and labor stimulation // Global Economy and national Security. 2020. No. 4. pp. 27-34.
11. Stupak A. S. On the question of the essence of the concept of "motivation of personnel" // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 11-3. pp. 540-547.
12. Stupak A. S. Motivation of personnel work: interdisciplinary aspects of research. Moscow: Peoples' Friendship University of Russia (RUDN), 2022. 186 p.
13. Personnel management : textbook / I.B. Durakova, L.P. Volkova, E.N. Kobtseva ; edited by I.B. Durakova. M.: INFRA-M, 2023. 570 p.
14. Personnel management : textbook and workshop for secondary vocational education / edited by O. A. Lapshova. M.: Yurayt, 2023. 406 p.
15. Khudyakova P. V., Arshanskaya O. V. Modern ideas about the system of labor motivation // Economics and Business: theory and practice. 2020. No. 1-2(59). pp. 160-164.
16. Shinkaryuk D. V. Motivation as a mechanism of effective personnel management // Science, education and culture. 2020. No. 7(51). pp. 13-15.

---

*Для цитирования:*

Присяжнюк А.Ю. Мотивация как основа повышения эффективности управления персоналом // Гуманитарный научный вестник. 2023. №9. С. 52-62. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2023/09/Prisyazhnyuk.pdf>