

## Мотивация труда персонала как ключевое направление кадровой политики организации

А.В. Болденков<sup>1а</sup>, Е.В. Клецкова<sup>2б</sup>, О.А. Лисути<sup>3с</sup>, Е.В. Трусевич<sup>4д</sup>

<sup>1</sup> ПАО «Ростелеком», ул. Лазурная, 1, Барнаул, Россия

<sup>2</sup> Алтайский государственный университет, пр. Ленина, 61, Барнаул, Россия

<sup>3</sup> Алтайский государственный педагогический университет, ул. Молодежная, 55, Барнаул, Россия

<sup>4</sup> Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

<sup>а</sup> boldenkov.88@mail.ru, <sup>б</sup> kletskova\_elena@mail.ru, <sup>с</sup> oleglisutin1982@gmail.com, <sup>д</sup> joint@brstu.ru

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0009-0002-8610-3539>, <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4694-1936>,

<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3469-4085>, <sup>д</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7994-7018>

Статья поступила.03.09.2024, принята 20.09.2024

*Мотивация сотрудников дает возможность менеджменту в рамках действующей кадровой политики оптимально организовать протекающие процессы в организации. Верно выбранный и своевременно примененный в производственных процессах инструмент мотивации – это показатель не только функциональности используемой кадровой политики, но и залог эффективности работы компании. В исследовании авторами синтезируются теоретические аспекты понятия «кадровая политика», а именно определяются ключевые цели – экономическая и социальная, обозначены виды политики – активная и пассивная, превентивная и реактивная, открытая и закрытая, обозначаются ее основополагающие принципы – системность, открытость, самостоятельность, гибкость, преемственность, обучение. Вторым ключевым аспектом работы является изучение понятия «мотивация персонала» и ее составных элементов, в частности, принципов мотивации – доступность, комплексность, постепенность, своевременность и осязаемость, формы мотивации – положительная и отрицательная, нематериальная и материальная, внешняя и внутренняя, комбинированная. При помощи общего анализа было установлено, что наиболее активно работодатели используют инструмент материальной мотивации, что, по данным Get experts, устраивает сотрудников, при этом, по мнению работников, ключевыми моментами, которых недостает при использовании данной мотивационной формы, являются отсутствие ежегодной индексации заработной платы и непрозрачность начисляемых бонусов за показатели в работе. На примере многофункционального центра, с учетом данных из открытых источников, показано использование смешанной (комбинированной) модели мотивации персонала организации. В результате анализа компонентов модели был выявлен ее недостаток – относительно невысокая оплата, что оказывает активное влияние на персонал, в частности, на текучесть кадров в организации.*

**Ключевые слова:** кадровая политика; мотивация труда; принципы мотивации; формы мотивации; инструменты мотивации; мотивационные модели.

## Motivation of personnel as a key direction of the organization's personnel policy

A.V. Boldenkov<sup>1а</sup>, E.V. Kletskova<sup>2б</sup>, O.A. Lisutin<sup>3с</sup>, E.V. Trusevich<sup>4д</sup>

<sup>1</sup> PJSC Rostelecom; 1, Lazurnaya St., Barnaul, Russia

<sup>2</sup> Altai State University; 61, Lenin Ave., Barnaul, Russia

<sup>3</sup> Altai State Pedagogical University; 55, Molodezhnaya St., Barnaul, Russia

<sup>4</sup> Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>а</sup> boldenkov.88@mail.ru, <sup>б</sup> kletskova\_elena@mail.ru, <sup>с</sup> oleglisutin1982@gmail.com, <sup>д</sup> joint@brstu.ru

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0009-0002-8610-3539>, <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4694-1936>,

<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3469-4085>, <sup>д</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7994-7018>

Received 03.09.2024, accepted 20.09.2024.

*Motivating employees enables management, within the framework of the current personnel policy, to optimally organize ongoing processes in the organization. A correctly selected and timely applied motivation tool in production processes is an indicator not only of the functionality of the HR policy used, but also a guarantee of the company's performance. In the study the theoretical aspects of the*

concept of "personnel policy" are synthesized, namely: the key goals are determined – economic and social, the types of policy are indicated – active and passive, preventive and reactive, open and closed, its fundamental principles are indicated – systematicity, openness, independence, flexibility, continuity, training. The second key aspect of the work is the study of the concept of personnel motivation and its constituent elements, in particular: the principles of motivation – accessibility, complexity, gradualism, timeliness and tangibility, forms of motivation – positive and negative, intangible and material, external and internal, combined. Using a general analysis, it is found that employers most actively use the tool of material motivation, which, according to Get experts, suits employees, while, according to employees, the key points that are missing when using this motivational form are the lack of annual wage indexation and non-transparency of bonuses awarded for performance indicators. Using data from open sources as an example, the Multifunctional Center demonstrates the use of a mixed (combined) model of motivation for the organization's personnel. As a result of the analysis of the components of the model, its shortcomings are identified – relatively low pay, which actively influences the staff, in particular the turnover of personnel in the organization.

**Keywords:** personnel policy; labor motivation; principles of motivation; forms of motivation; motivation tools; motivational models.

Базой для авторского исследования выступила информация, представленная на ресурсах, содержащих аналитические данные – ГородРабот.ру, Get experts, HeadHunter и др., в теоретических работах А.С. Порошина, К.В. Углановой, М.А. Павловой и др.

Экономика Российской Федерации представляет собой сложный хозяйственный механизм, сформировавшийся на основе социально-экономического развития, территориального разделения труда и интеграционных процессов, в которых принимают активное участие компании, имеющие разную форму собственности – это частные компании и предприятия, принадлежащие государству.

По данным статистики, в России насчитывается около 26 различных отраслей народного хозяйства – промышленность, связь, сельское хозяйство, транспорт и др. Основой любой отрасли и любого предприятия, вне зависимости от его организационно-правовой формы и формы собственности, выступает персонал.

В современных условиях дефицита квалифицированной рабочей силы и высокой конкуренции среди различных фирм и предприятий перед работодателями возникает актуальный вопрос в рамках действующей кадровой политики построения эффективной системы мотивации персонала, удержания и привлечения ценных кадров. Мотивирование персонала занимает ведущее место в системе управления персоналом, ведь создание единого сплоченного коллектива, направленного на достижение желаемого результата – это непрерывный процесс.

Основываясь на результатах исследований NFI Research (Бостон), только около 50 % работников прикладывают столько усилий, чтобы хватало сохранить свое место работы, а остальная часть опрошенных сотрудников при желании могли бы добиться лучших результатов в работе. В связи с чем очень важно менеджменту компаний правильно мотивировать своих сотрудников [1–4].

Также отметим, что указанный выше факт однозначно свидетельствует о важности и актуальности проводимого научного исследования в рамках вопроса мотивация труда персонала как ключевого направления кадровой политики организации.

Целью проводимого авторского исследования является изучение вопросов мотивация труда персонала как ключевого направления кадровой политики организации на различных предприятиях. Для детального анализа первоначально разберем теоретические составляющие понятий «кадровая политика» и «мотивация».

Кадровая политика – это часть общей политики организации, в связи с чем под кадровой политикой понимается направление работы с коллективом (персоналом) организации, которая отвечает целям, задачам, стоящим перед предприятием [5].

Управление трудовыми ресурсами организации подразумевает следующее:

- Ясное понимание и реализацию целей организации-работодателя;
- Долгосрочное прогнозирование с целью своевременности принятия мер в своем коллективе;
- Оценка трудовой деятельности и квалификации кадров;
- Представление условий для карьерного роста [6; 7].

Обозначим цели, которые являются основополагающими для кадровой политики:

1. Социальная, где главной задачей является увеличение мотивации сотрудников, рост командного духа и компетентности персонала.
2. Экономическая – рост прибыли за счет более эффективного применения имеющегося человеческого ресурса.

Обозначим виды кадровой политики:

1. Активная – это сумма мероприятий по формированию текущих программ, направленных на дальнейшую перспективу. При использовании данного вида политики проводится мониторинг моти

вадии персонала, климата в коллективе. В зависимости от стиля руководства выделяют:

А) Авантюристская политика — у менеджмента нет однозначного видения развития кадрового потенциала, но он оказывает активное влияние на ситуацию с кадрами организации.

Б) Рациональная политика — у менеджмента сформирована политика на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды обеспеченности человеческим (кадровым) ресурсом [8].

2. Пассивная политика — ее особенностью является отсутствие ясных целей и задач в части работы с кадрами организации. Менеджмент реагирует на ситуацию, уже протекающую в настоящий момент в коллективе, без анализа сложившейся ситуации.

3. Профилактическая политика — руководство сопоставляет поставленные цели, стоящие перед компанией, и имеющийся в распоряжении человеческий потенциал, т. е. есть прогнозный план развития человеческого (кадрового) потенциала.

4. Реактивная политика — менеджмент проводит углубленный анализ вероятных проблем, связанных с персоналом компании, проводит мероприятия по устранению ситуаций, которые могут привести к конфронтации.

5. Открытая кадровая политика — компания открыта для приема новых сотрудников (на все категории должностей) соответствующих ее требованиям, возможность построения карьеры вне

зависимости от первоначально занимаемой должности.

6. Закрытая политика — организация делает акцент на свой внутренний кадровый потенциал, т. е. продвижение по карьерной лестнице в приоритете для уже действующих сотрудников [9; 10].

Основные принципы кадровой политики:

1. Открытость — доступ для всех членов коллектива организации к информации открыт (перечень свободных вакансий, требования, предъявляемые к соискателям).

2. Системность — процессы управления персоналом взаимосвязаны в компании.

3. Индивидуальная ответственность и самостоятельность — каждый член коллектива поддерживает функционирование и развитие направления деятельности, в котором он работает.

4. Гибкость и проактивность — компания анализирует факторы внутренней, внешней среды, которые направлены на процесс управления кадрами.

5. Обучение персонала — работа кадровых служб, направленная на переподготовку персонала.

6. Преемственность — координация деятельности членов коллектива с целью выявления наиболее способных работников [11; 12].

Основываясь на данных В.А. Скворцовой, О.Ю. Соколовой, Н.С. Фаттоева [12], отраженных в работе «Кадровая политика современных организаций», проведем анализ применения ряда принципов кадровой политики в некоторых крупнейших российских компаниях (табл. 1).

**Таблица 1.** Применение ключевых принципов кадровой политики

№ п.п.	Наименование компании	Открытость и доверие	Системность и целостность	Индивидуальная ответственность и самостоятельность	Гибкость и проактивность	Преемственность	Профессионализм персонала
1	МТС	+	+	-	+	+	+
2	«Лукойл»	+	+	-	+	+	+
3	«Роснефть»	+	+	-	+	-	+

Представленные в табл. 1 данные дают представление о том, что на представленных предприятиях в большинстве своем используются ключевые принципы кадровой политики.

Один из основных аспектов менеджмента — это правильная мотивация персонала, необходимая для роста производительности труда сотрудника и, как следствие, роста прибыльности деятельности всего предприятия [3].

Существующая в настоящий момент теория и практика управления сотрудниками предприятия представляет своеобразный набор приемов и методов, направленных на мотивацию персонала компаний (в том числе государственных и организаций с государственным участием).

Если рассматривать в общем, то мотивация — это мероприятия по стимуляции конкретного сотрудника или коллектива к деятельности, направленной на реализацию определенной цели предприятия и к эффективному выполнению работ [4; 13].

Основные принципы мотивации:

1. Комплексность — включает в себя использование сразу несколькими форм мотивации персонала.

2. Доступность — использование понятных и открытых для каждого члена коллектива методов стимулирования и мотивации.

3. Своевременность — подчеркивает важность учета фактора времени, т. е. своевременная отметка заслуг.

4. Постепенность – деление вознаграждения на части (в случае материального поощрения) с целью сохранения у персонала заинтересованности в дальнейшем росте результатов труда.

5. Ощутимость – поощрение должно соответствовать уровню достижения и должности сотрудника.

Охарактеризуем ключевые формы мотивации персонала:

1. Нематериальная и материальная. Нематериальная мотивация – стимулирование персонала при помощи удовлетворения социальных нужд и потребностей, а не через прямые финансовые выплаты. Нематериальная мотивация включает в себя следующие виды мотивации: организационная, психологическая, моральная и социальная. Материальная мотивация – совокупность способов стимулирования сотрудников при помощи материальных благ. Ее основными составляющими являются система штрафов и прямая денежная мотивация (бонусы, премии и т. д.).

2. Отрицательная и положительная мотивация. Отрицательная – стимулирующим фактором выступает отрицательный момент (наказание за нарушение производственной дисциплины, низкие показатели индивидуальной выработки и т. д.). Положительная – мотивирующим фактором выступает осознание каждым членом коллектива своей выгоды от качественно выполненных обязанностей в срок.

3. Комбинированная мотивационная форма – представляет собой синтез компонентов нематериальной и материальной мотивации.

4. Внешняя и внутренняя. Внешняя мотивация – факторы мотивации появляются извне (ситуации, при которых сотрудник испытывает определенные эмоции – возможность роста по карьерной лестнице и т. д.). Внутренняя – это мотивация, которая создается в самом сотруднике, например стремление к самореализации, творчеству и т. д. [14; 15].

Проведем анализ факторов и форм мотивации, используемых компаниями в части реализации своей кадровой политики.

Основываясь на данных исследования рекрутинговой компании *Get experts*, представленных на рис. 1, проанализируем ключевые причины смены работы сотрудниками в 2023 г. (мнение работодателей). При ответе респонденты могли использовать несколько вариантов ответа [16].

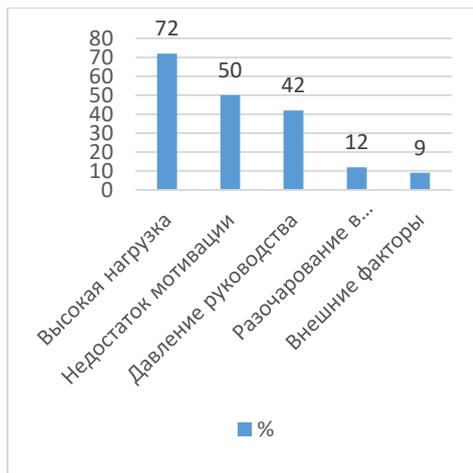


Рис. 1. Причины смены работы

наиболее популярными причинами увольнения работников в 2023 г. стали высокая нагрузка – 72 %, недостаточная мотивация – 50 %, давление со стороны руководства – 42 %. Недостаточная мотивация – вторая по значимости причина смены работы, что подчеркивает актуальность проводимого авторами исследования.

Проанализируем, какие формы мотивации наиболее активно используются бизнесом в современных условиях дефицита кадров по ряду позиций на рынке труда (рис. 2). В основе анализа лежат данные *HR-tech* компании «Поток» за 2023 г. [16].

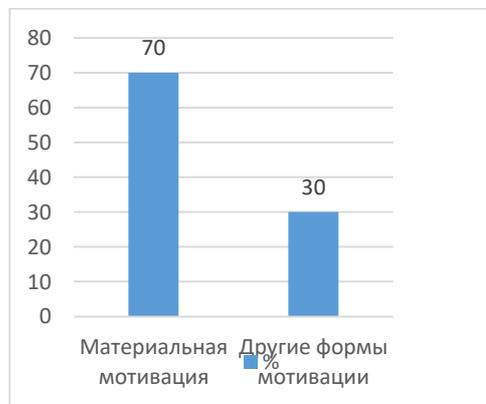


Рис. 2. Формы мотивации персонала

Подавляющее большинство работодателей в 2023 г. использовали материальную форму мотивации для привлечения и удержания сотрудников.

В связи с тем, что в современных условиях российские компании делают акцент на материальную мотивацию, основываясь на данных *Get experts*, проведем углубленный анализ данной мотивационной формы.

На рис. 3 представлены данные, характеризующие удовлетворенность сотрудников действующей материальной мотивацией в организациях.

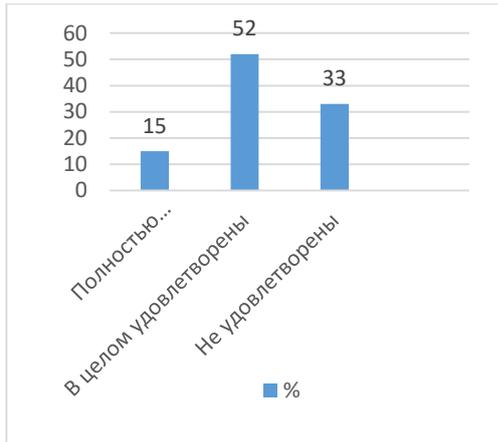


Рис. 3. Удовлетворенность материальной мотивацией

На рис. 3 видно, что подавляющее большинство персонала удовлетворено действующей материальной мотивацией.

Отразим мнение респондентов, характеризующее недостаток в блоке действующей материальной мотивации (множественность ответов), что представлено на рис. 4.

Рис. 4 дает представление о том, что большинство сотрудников не устраивает индексация заработной платы (считают недостаточной) – 44 %, отсутствие социального пакета волнует 29 % респондентов.

Проведем анализ инструментов мотивации труда персонала как ключевой части кадровой политики на примере многофункционального центра (МФЦ). Данные для анализа получены авторами из открытых источников. МФЦ был выбран авторами, так как это организация совре -

менного типа, которая дает возможность для эффективного и быстрого взаимодействия органов власти и граждан. МФЦ существует уже продолжительный период времени и показал свою жизнеспособность и социальную значимость. Также на рынке труда организация набирает свою популярность как для работников с опытом, так и для специалистов, только начинающих свою трудовую деятельность. Основные инструменты мотивации, используемые в данной организации, представлены в табл. 2.



Рис. 4. Недостатки действующей мотивационной модели

Приведенные данные свидетельствуют об использовании комбинированной мотивационной модели в кадровой политике многофункционального центра, что соответствует принятой в российском бизнесе практике.

Таблица 2. Инструменты мотивации, применяемые в МФЦ

№ п.п.	Наименование инструмента мотивации	Характеристика инструмента
1	Заработная плата	Официальная, превышает минимальный размер оплаты труда
2	График работы/гибкий график работы	График работы сменный (2/2 по 12 ч) или стандартный. Есть перерыв на обед и три перерыва каждые 2 ч по 15 мин
3	Возможность карьерного роста	Да (крупная компания)
4	Премирование персонала	Да (квартальные премии)
5	Награждение сотрудников почетными грамотами	Да (награждение приурочено к профессиональному празднику – Дню работника МФЦ 27 июля)
6	Оплачиваемый отпуск (в том числе учебный)	Предоставляется
7	Официальное трудоустройство	Трудоустройство согласно действующему законодательству
8	Поддержка семей с детьми	Да (путевки детям в оздоровительные лагеря)
9	Дресс-код	Да (выделяют финансирование на покупку соответствующей одежды/униформы)

Рассмотрим, насколько эффективно функционирует используемая в МФЦ мотивационная модель. Одним из показателей ее эффективности выступает текучесть кадров в организации, проанализируем данный показатель на примере многофункционального центра. Для этого синтезиру-

ем данные, полученные в результате исследования общей текучести кадров за 2022 г., проведенной HeadHunter, общей текучести персонала за 2023 г., проведенной Antal, и показатель текучести кадров МФЦ по данным Счетной палаты за 2022 г. (на примере МФЦ Республики Бурятия) [17].

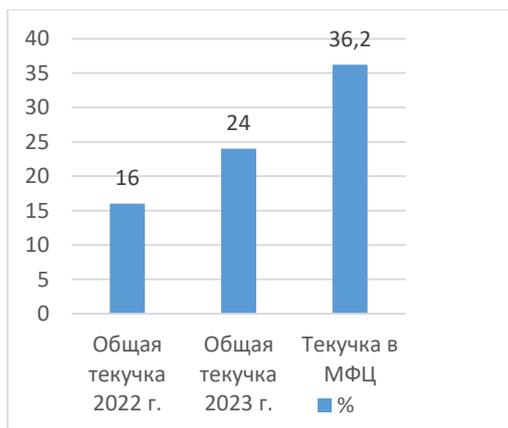


Рис. 5. Уровень текучести кадров

Таблица 3. Средний уровень заработной платы

№ п.п.	Наименование должности	Средняя заработная плата в МФЦ, р.	Средний уровень заработной платы по стране, р.	Отклонение (+/-) заработной платы в МФЦ от среднего уровня по стране, р.
1	Экономист отдела закупок	37 000	52 428	-15 428
2	Пресс-секретарь	28 000	55 010	-27 010
3	Старший бухгалтер	27 000	71 947	-44 947

Из табл. 3 видно, что средний уровень заработной платы в многофункциональном центре значительно ниже средней оплаты труда по аналогичным должностям в целом по стране.

Ключевым решением, по мнению авторов, направленным на повышение эффективности функционирования действующей мотивационной модели как направление кадровой политики в целом, которое будет направлено на снижение уровня оттока кадров из организации (на примере МФЦ Республики Бурятия), является пересмотр в сторону увеличения действующего уровня оплаты труда и приближение его среднему по стране. При этом увеличение заработной платы не должно ликвидировать уже включенные в мотивационную модель составляющих.

Проведенное исследование позволило синтезировать теоретические данные, в части понятия «мотивация», «кадровая политика» и их ключевых

Из представленных данных мы видим, что показатель текучести кадров в МФЦ (на примере Республики Бурятия) превышает общероссийский показатель за 2022 г. на 20,2 %, а за 2023 г. — на 12,2%.

По мнению авторов, ключевой проблемой действующей мотивационной модели является не высокая заработная плата, а ведь именно заработная плата является ключевой целью похода на работу любого сотрудника. В доказательство приведенным доводам, основываясь на данных портала Много work и ГородРабот.ру, в табл. 3 представим сравнительный анализ заработной платы ряда специалистов МФЦ и среднюю на рынке труда в 2024 г. [18–20].

составляющих. В результате анализа уже ранее проведенных исследований был обозначен ключевой мотивирующий фактор, используемый работодателями в современных условиях для мотивации персонала — это материальная мотивация. Использование указанной мотивационной модели отвечает потребностям большинства работников.

На примере МФЦ были представлены используемые на практике инструменты мотивации персонала. В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что действующая мотивационная модель не в полной мере отражает потребности персонала организации, что выражается в текучести кадров. По мнению авторов, решением сложившейся ситуации мог бы послужить пересмотр действующей заработной платы в многофункциональном центре в сторону увеличения.

*Литература*

- Болденков А.В., Лисукин О.А., Трусевич Е.В. Нематериальная мотивация как фактор повышения эффективности труда // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2023. № 4 (54). С. 23-30.
- Павлова М.А. Мотивация персонала как средство повышения эффективности труда в профессиональной деятельности // Транспортные системы: безопасность, новые технологии, экология: междунар. науч.-практическая конф. (16 апр. 2021 г.). Якутск, 2021. С. 369-373.
- Болденков А.В. Повышения эффективности труда. Мотивация персонала в аптеках // Молодежь и наука. 2020. № 10. С. 1-6.
- Болденков А.В. Мотивация, методы мотивации персонала на предприятиях производственной сферы // Молодежь и наука. 2021. № 7. С. 1-6.
- Абдуллаев А.Р., Воронов В.А. Функция мотивации, теории мотивации: содержательные и процессуальные // Интернаука. 2023. № 24-3 (294). С. 20-22.
- Былков В.Г., Харькина В.С. Исследование типов мотивации работников и анализ системы мотивации в компании // Современные технологии и науч.-технический прогресс. 2021. № 8. С. 305-306.
- Голубев А.В. Мотивация труда: процессуальные теории мотивации // Инновационные науч. исследования. 2021. № 5-1 (7). С. 191-195.

8. Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Модель мотивации Портера-Лоурера - один из инструментов мотивации людей и влияние на их поведение // Методы менеджмента качества. 2021. № 8. С. 46.
9. Космина Е.Г. Мотивация персонала в условиях экономического кризиса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 6-2 (76). С. 62-65.
10. Никулина К.К. Наказание как средство мотивации персонала // Теория права и международ. отношений. 2022. Т. 1, № 5 (25). С. 613-616.
11. Порошин А.С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 78-81.
12. Скворцова В.А., Соколова О.Ю., Фаттоев Н.С. Кадровая политика современных организаций // Вестн. СГСЭУ. 2020. № 3 (82). С. 116-121.
13. Сидаш М.Д. Мотивация как фактор развития профессиональной мотивации педагогов // Вестн. науки. 2023. Т. 1, № 12 (69). С. 564-569.
14. Угланова К.В. Применение нематериальной мотивации в целях совершенствования системы мотивации труда // Студенческий вестн. 2023. № 15-6 (254). С. 19-20.
15. Шкрабалоук А.А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. 2021. № 5 (347). С. 297-301.
16. Исследования рекрутинговой компании Get experts [Электронный ресурс]. URL: <https://getexperts.ru/> (дата обращения: 12.08.2024).
17. Исследование текучести кадров за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: <https://ancor.ru/press/research/tekuchest-personala-2024/> (дата обращения: 17.08.2024).
18. Анализ заработной платы [Электронный ресурс]. URL: <https://gorodrabot.ru/> (дата обращения: 17.08.2024).
19. Исследование заработной платы [Электронный ресурс]. URL: [https://mnogo.work/company/45976-gbu\\_mfts/zarplata](https://mnogo.work/company/45976-gbu_mfts/zarplata) (дата обращения: 30.08.2024).
20. Романюк Е.В., Байракова И.В., Трусевич Е.В., Назаренко Г.П. Экономическая безопасность личности и ее оценка в современной России // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2021. № 3 (45). С. 55-62.
4. Boldenkov A.V. Motivation, methods of personnel motivation at enterprises of the manufacturing sector // Youth and science. 2021. № 7. P. 1-6.
5. Abdullaev A.R., Voronov V.A. Motivation function, motivation theories: substantive and procedural // Internauka. 2023. № 24-3 (294). P. 20-22.
6. Bylkov V.G., Har'kina V.S. Research of employee motivation types and analysis of the motivation system in the company // Sovremennye tekhnologii i nauch.-tekhnicheskij progress. 2021. № 8. P. 305-306.
7. Golubev A.V. Labor motivation: procedural theories of motivation // Innovative scientific research. 2021. № 5-1 (7). P. 191-195.
8. Kuz'min A.M., Vysokovskaya E.A. Porter-Lawrer motivation model - one of the tools for motivating people and influencing their behavior // Methods of quality management. 2021. № 8. P. 46.
9. Kosmina E.G. Personnel Motivation in the Context of Economic Crisis // Economy and business: theory and practice. 2021. № 6-2 (76). P. 62-65.
10. Nikulina K.K. Punishment as a Means of Personnel Motivation // Theory of Law and Interstate Relations. 2022. V. 1, № 5 (25). P. 613-616.
11. Poroshin A.S. Personnel Motivation: Realities and Prospects // Economy and business: theory and practice. 2021. № 1-2 (71). P. 78-81.
12. Skvorcova V.A., Sokolova O.Yu., Fattoev N.S. Personnel policy of modern organizations // Vestnik of Saratov State Socio-Economic University. 2020. № 3 (82). P. 116-121.
13. Sidash M.D. Motivation as a factor in the development of professional motivation of teachers // International journal Science Bulletin. 2023. V. 1, № 12 (69). P. 564-569.
14. Uglanova K.V. Application of non-material motivation in order to improve the labor motivation system // Studencheskij vestn. 2023. № 15-6 (254). P. 19-20.
15. Shkrabalyuk A.A. Personnel motivation: essence and significance as functions of personnel management // Young Scientist. 2021. № 5 (347). P. 297-301.
16. Research of the recruiting company Get experts [Elektronnyj resurs]. URL: <https://getexperts.ru/> (data obrashcheniya: 12.08.2024).
17. Research of staff turnover for 2022 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://ancor.ru/press/research/tekuchest-personala-2024/> (data obrashcheniya: 17.08.2024).
18. Analysis of wages [Elektronnyj resurs]. URL: <https://gorodrabot.ru/> (data obrashcheniya: 17.08.2024).
19. Research of wages [Elektronnyj resurs]. URL: [https://mnogo.work/company/45976-gbu\\_mfts/zarplata](https://mnogo.work/company/45976-gbu_mfts/zarplata) (data obrashcheniya: 30.08.2024).
20. Romanyuk E.V., Bajrakova I.V., Trusevich E.V., Nazarenko G.P. Economic security of the individual and its assessment in modern Russia // Issues of Social-Economic development of Siberia. 2021. № 3 (45). P. 55-62.

#### References

1. Boldenkov A.V., Lisutin O.A., Trusevich E.V. Non-material motivation as a factor in increasing labor efficiency // Issues of Social-Economic development of Siberia. 2023. № 4 (54). P. 23-30.
2. Pavlova M.A. Personnel motivation as a means of increasing labor efficiency in professional activities // Transportnye sistemy: bezopasnost', novye tekhnologii, ekologiya: mezhdunar. nauch.-prakticheskaya konf. (16 apr. 2021 g.). Yakutsk, 2021. P. 369-373.
3. Boldenkov A.V. Increasing labor efficiency. Personnel motivation in pharmacies // Youth and science. 2020. № 10. P. 1-6.