

Тинин Евгений Денисович

Аспирант

Университет Синергия

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация

В статье рассматриваются современные модели мотивации и стимулирования персонала, которые играют ключевую роль в управлении человеческими ресурсами и повышении эффективности работы организаций. Анализируются как классические, так и новейшие подходы к мотивации сотрудников, включая материальные и нематериальные методы. Особое внимание уделяется влиянию корпоративной культуры, системы ценностей и индивидуальных особенностей работников на их мотивацию. Рассматриваются практические инструменты и технологии, позволяющие адаптировать модели мотивации под конкретные потребности и условия бизнеса, а также оценить их эффективность. Автор подчёркивает важность комплексного подхода, сочетающего различные методы стимулирования, и выделяет тенденции развития систем мотивации в условиях цифровой трансформации экономики и изменения требований к рабочей силе.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование персонала, управление человеческими ресурсами, корпоративная культура, нематериальная мотивация, материальная мотивация, система вознаграждения, удовлетворённость работой, производительность труда.

Modern models of staff motivation and incentives

Annotation

The article discusses modern models of staff motivation and incentives, which play a key role in human resources management and improving the efficiency of

organizations. Both classical and latest approaches to employee motivation, including material and non-material methods, are analyzed. Special attention is paid to the influence of corporate culture, value system, and individual characteristics of employees on their motivation. Practical tools and technologies are considered, allowing to adapt motivation models to specific business needs and conditions, as well as to evaluate their effectiveness. The author emphasizes the importance of a comprehensive approach that combines various methods of stimulation, and highlights the trends in the development of motivation systems in the context of digital transformation of the economy and changes in the requirements for the workforce.

Keywords: motivation, staff stimulation, human resource management, corporate culture, non-material motivation, material motivation, remuneration system, job satisfaction, labor productivity.

Введение (Introduction)

В условиях современной экономики, где знания и человеческий капитал становятся ключевыми факторами конкурентоспособности, вопрос мотивации и стимулирования персонала выходит на первый план. Успех любой организации во многом зависит от того, насколько эффективно она может задействовать потенциал своих сотрудников, повысить их вовлечённость и лояльность, направить их усилия на достижение общих целей.

Традиционные подходы к мотивации, основанные преимущественно на материальных стимулах, уже не всегда оказываются достаточными. В эпоху цифровизации, глобализации и быстрого изменения технологий работники предъявляют новые требования к условиям труда, характеру взаимоотношений с руководством и возможностями для личностного и профессионального роста. В связи с этим возникает необходимость в переосмыслении и развитии моделей мотивации и стимулирования, которые учитывали бы современные реалии и особенности поколения новых работников.

Цель данной статьи - проанализировать современные модели мотивации и стимулирования персонала, выявить их ключевые особенности, преимущества и ограничения, а также определить тенденции их развития. Будут рассмотрены как теоретические концепции, так и практические инструменты, которые могут быть использованы в организациях различного масштаба и отраслевой принадлежности.

Методы (Materials and Methods)

В ходе исследования использовались методы синтеза, анализировали теоретические материалы и применяли аналитический подход к рассмотрению вопроса.

Результаты (Results)

Теории мотивации прошли долгий путь развития, отражая изменения в социально-экономической среде, научных представлениях о природе человека и труде. Изучение эволюции этих теорий позволяет лучше понять, как менялось восприятие факторов, влияющих на желание и способность людей прилагать усилия для достижения личных и организационных целей.

Среди классических теорий можно выделить иерархию потребностей А. Маслоу, двухфакторную теорию Ф. Герцберга и теории Х и Y Д. Макгрегора.

Иерархия потребностей А. Маслоу - одна из самых известных и широко обсуждаемых теорий. Она представлена в виде пирамиды, где потребности человека упорядочены от базовых (физиологических) до высших (самоактуализации). Согласно Маслоу, пока не удовлетворены потребности более низкого уровня, маловероятно, что человек будет мотивирован стремиться к удовлетворению потребностей более высокого уровня. Теория оказала значительное влияние на управленческую практику, подчеркнув важность учёта разносторонних потребностей сотрудников, но в то же время

подвергалась критике за упрощённость и недостаточную гибкость, не учитывающую индивидуальные различия и культурные особенности¹.

С течением времени стало очевидно, что классические теории не всегда способны объяснить сложность мотивационных процессов в современном мире труда. Появились новые теории, учитывающие динамичность рабочей среды, изменения в ценностях и ожиданиях работников, влияние технологий и глобализации.

Теория справедливости (Equity Theory) утверждает, что люди мотивированы стремиться к справедливости в отношении вознаграждения и усилий. Они сравнивают своё соотношение вклада и вознаграждения с таковыми у других, и восприятие несправедливости может снижать мотивацию².

В условиях растущей индивидуализации и изменения ценностей работников всё больше внимания уделяется тому, насколько работа соответствует личным ценностям и даёт ощущение смысла. Работники хотят видеть связь между своей деятельностью и более широкими целями, чувствовать, что их работа имеет значение и приносит пользу. Это породило интерес к концепциям осмысленного труда, корпоративной социальной ответственности и созданию рабочих мест, которые способствуют личностному росту и реализации потенциала.

Таким образом, эволюция теорий мотивации отражает переход от упрощённых, зачастую механистических представлений о мотивации к более сложным и многогранным моделям, учитывающим психологические, социальные и культурные аспекты человеческого поведения. Современные теории подчёркивают важность создания условий, при которых сотрудники не просто выполняют работу, но и чувствуют глубокую личную

¹ Маженов Серик Абзалович СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ НОВОГО ВЗГЛЯДА НА ПИРАМИДУ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ // Лидерство и менеджмент. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-personala-na-osnove-novogo-vzglyada-na-piramidu-potrebnostey-a-maslou> (дата обращения: 29.01.2026).

² Там же.

заинтересованность в её результатах, имеют возможность для развития и реализации своего потенциала.

Корпоративная культура и стиль управления играют ключевую роль в формировании мотивационной среды. Позитивная корпоративная культура, основанная на ценностях открытости, доверия и уважения, способствует повышению мотивации сотрудников. Важными элементами такой культуры являются:

- прозрачность принятия решений и информирование сотрудников о целях и стратегии компании;
- поддержка инициатив и поощрение инновационного мышления;
- создание условий для сотрудничества и обмена знаниями³.

Стиль управления также существенно влияет на мотивацию. Лидеры, которые демонстрируют эмпатию, поддерживают развитие своих подчинённых и учитывают их мнения, способствуют формированию более высокой вовлечённости и лояльности. В то же время авторитарный стиль управления может подавлять инициативу и снижать мотивацию.

Обсуждение (Discussion)

В современном мире управление персоналом становится всё более сложной задачей, и одной из ключевых проблем является выбор оптимальных методов стимулирования сотрудников. Материальные и нематериальные методы стимулирования (таблица 1)⁴ имеют свои преимущества и недостатки, и их грамотное сочетание позволяет создать эффективную систему мотивации, которая будет способствовать повышению производительности труда, улучшению климата в коллективе и снижению текучести кадров.

³ Бонйани А. Дж СИСТЕМАТИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА // Управление. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-nauchnyh-podhodov-v-sovremennoy-sisteme-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения: 29.01.2026).

⁴ Концевич Галина Евгеньевна СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-instrumenty-motivatsii-personala> (дата обращения: 29.01.2026).

Материальные методы включают в себя заработную плату, премии, бонусы, льготы (например, оплата проезда, питания, медицинского страхования и т. д.), а также другие финансовые вознаграждения. Они являются основой мотивации для большинства сотрудников, поскольку напрямую связаны с их экономическим благополучием и удовлетворением базовых потребностей.

Нематериальные методы стимулирования ориентированы на удовлетворение высших потребностей сотрудников: в признании, самореализации, карьерном росте, общении и т. д.

Однако нематериальные методы не всегда могут быть достаточно сильными стимулами в условиях, когда у сотрудников не удовлетворены базовые материальные потребности.

Таблица 1

Материальные и нематериальные методы стимулирования

Аспект	Материальные методы стимулирования	Нематериальные методы стимулирования
Цель	- повышение уровня дохода и обеспечение финансового благополучия сотрудников	- удовлетворение потребностей в признании, самореализации, развитии, улучшении качества рабочей среды
Примеры инструментов	<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата и система окладов; - премии и бонусы за достижение кpi; - социальные льготы (медицинское страхование, питание, транспорт); - корпоративные скидки и программы лояльности; - материальная помощь и компенсации (например, при болезни, отпуске); - программы участия в прибыли и опционы на акции компании 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность профессионального и карьерного роста; - публичное признание достижений и награждение почётными грамотами, дипломами; - создание комфортной и дружелюбной атмосферы в коллективе; - гибкий график работы и возможность удалённой работы; - программы менторства и наставничества; - обучение и развитие (курсы, тренинги, конференции);

Аспект	Материальные методы стимулирования	Нематериальные методы стимулирования
		<ul style="list-style-type: none"> - вовлечение в принятие решений и формирование чувства причастности к успеху компании; - создание условий для командной работы и обмена опытом
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - мотивируют сотрудников на достижение конкретных результатов и повышение производительности; - обеспечивают финансовую стабильность и чувство защищённости; - легко измеримы и понятны сотрудникам 	<ul style="list-style-type: none"> - способствуют формированию лояльности и приверженности компании; - развивают корпоративную культуру и командный дух; - помогают удовлетворить высшие уровни потребностей (согласно пирамиде Маслоу - в признании и самореализации); - могут быть более устойчивым источником мотивации в долгосрочной перспективе
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> - могут привести к краткосрочной мотивации, ориентированной только на получение финансового вознаграждения; - не всегда учитывают индивидуальные потребности и ценности сотрудников; - могут быть обременительны для бюджета компании, особенно в условиях экономического кризиса 	<ul style="list-style-type: none"> - требуют времени и усилий для внедрения и развития; - зависят от корпоративной культуры и стиля управления в компании; - не всегда легко измеримы и поддаются количественной оценке; - могут быть менее привлекательны для сотрудников, ориентированных преимущественно на финансовый результат
Влияние на удержание сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> - помогают удержать сотрудников, для которых приоритетом является высокий уровень дохода и социальные гарантии 	<ul style="list-style-type: none"> - способствуют удержанию сотрудников, которые ценят возможность развиваться, реализовывать свой потенциал и работать в комфортной обстановке
Влияние на производительность	<ul style="list-style-type: none"> - могут повысить производительность в краткосрочной перспективе, особенно при чёткой связи между результатами работы 	<ul style="list-style-type: none"> - способствуют повышению производительности за счёт улучшения мотивации, удовлетворённости работой и вовлечённости

Аспект	Материальные методы стимулирования	Нематериальные методы стимулирования
	и материальным вознаграждением	сотрудников в долгосрочном периоде
Зависимость от внешних факторов	- сильно зависят от экономической ситуации в стране и отрасли, уровня инфляции, стоимости жизни	- менее зависимы от внешних экономических факторов, больше связаны с внутренней атмосферой и управлением в компании

Оптимальная система стимулирования должна учитывать как материальные, так и нематериальные аспекты. Баланс между ними позволяет достичь следующих результатов:

- повышение общей удовлетворённости работой: сотрудники чувствуют, что их труд достойно оплачивается, и при этом имеют возможность для личностного и профессионального роста;
- укрепление лояльности к компании: сочетание материальных и нематериальных стимулов создаёт у сотрудников ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне, а также чувство принадлежности к команде;
- повышение производительности и качества работы: мотивированные сотрудники более вовлечены в рабочий процесс и стремятся к достижению общих целей;
- снижение текучести кадров: когда сотрудники чувствуют, что их ценят и предоставляют возможности для развития, они реже ищут работу в других местах.

Для достижения баланса необходимо:

- провести анализ потребностей и ожиданий сотрудников, чтобы понять, какие стимулы для них наиболее значимы;
- разработать комплексную систему мотивации, которая будет включать как материальные, так и нематериальные элементы;
- регулярно оценивать эффективность системы стимулирования и вносить коррективы с учётом изменений в потребностях сотрудников и целях компании.

В современных условиях всё большее значение приобретают именно нематериальные методы, так как они способствуют формированию глубокой привязанности к компании и приверженности её целям.

Таким образом, баланс материальных и нематериальных методов стимулирования является ключевым фактором успешной мотивации сотрудников. Он позволяет создать условия, при которых сотрудники будут не только эффективно выполнять свои обязанности, но и чувствовать себя комфортно и уверенно, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей компании⁵.

В современном мире цифровые технологии оказывают значительное влияние на все сферы жизни, включая рынок труда и структуру занятости. Прогресс в области информационных технологий, искусственного интеллекта, автоматизации и роботизации приводит к глубоким изменениям в способах организации труда, требованиях к навыкам работников и характере рабочих мест.

Развитие цифровых технологий создаёт спрос на новые профессии в IT, аналитике данных, машинном обучении, кибербезопасности и других областях, порождая новые отрасли и бизнес-модели. Это расширяет возможности для трудоустройства в высокотехнологичных секторах, но требует от работников непрерывного обучения и развития профессиональных навыков, а также способствует появлению гибких форм занятости и удалённой работы⁶.

Требования к навыкам работников меняются: растёт спрос на умения работать с данными, программировать, мыслить аналитически и быстро адаптироваться к новым технологиям. При этом остаются важными «мягкие»

⁵ Жмур Сергей Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич Системы оплаты и стимулирования труда в малом бизнесе в условиях цифровой экономики: современные подходы и практика внедрения // Экономика труда. 2025. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-oplaty-i-stimulirovaniya-truda-v-malom-biznese-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-sovremennye-podhody-i-praktika-vnedreniya> (дата обращения: 29.01.2026).

⁶ Орлова Ю. С., Пестунов М. А. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-stimulirovaniya-motivatsii-truda-personala-s-uchetom-opyta-zarubezhnyh-stran-i-sovremennyh-tendentsiy> (дата обращения: 29.01.2026).

навыки: коммуникация, работа в команде, креативность и критическое мышление. Это требует реформирования образовательных программ, развития дополнительного образования и профессиональной переподготовки, а также сотрудничества между образовательными учреждениями и бизнесом.

Изменения в структуре труда влияют на экономику и общество: способствуют росту производительности и конкурентоспособности компаний, создают новые рынки и возможности для предпринимательства, но также несут риски роста безработицы в некоторых секторах и усиления неравенства. Возникают потребности в программах поддержки и переобучения работников, потерявших работу из-за автоматизации, в обеспечении социальной защиты для работников в условиях гибких форм занятости.

Таким образом, влияние цифровых технологий на структуру труда - сложный и многогранный процесс, который создаёт новые возможности для развития экономики и профессионального роста работников, но требует от общества и государства усилий по адаптации к изменяющимся условиям рынка труда, развитию системы образования и социальной защиты.

Для оценки эффективности систем мотивации в организации применяются различные методы. Среди них - анализ ключевых показателей эффективности (KPI), производительности труда, уровня текучести кадров, вовлечённости и удовлетворённости сотрудников. Также используются опросы и анкетирование персонала, экономический анализ и расчёт ROI (return on investment), сравнительный анализ с лучшими практиками, анализ качественных показателей (например, изменений в корпоративной культуре и уровне сотрудничества), долгосрочное наблюдение и трендовый анализ, а также специализированные программные решения и инструменты аналитики⁷.

⁷ Там же.

Для того чтобы система мотивации была эффективной, необходимо регулярно оценивать её воздействие на поведение и результаты работы сотрудников. Среди методов оценки можно выделить⁸:

1. Анализ КРІ позволяет отследить, насколько достигнуты цели компании и подразделений, и скорректировать систему мотивации.
2. Анализ производительности труда помогает оценить, как система мотивации повлияла на качество и объём работы, и сравнить результаты с отраслевыми стандартами.
3. Опросы и анкетирование сотрудников помогают выявить уровень удовлетворённости мотивационной системой и найти пути её улучшения.
4. Оценка уровня текучести кадров даёт возможность понять, как система мотивации влияет на лояльность и удержание сотрудников.
5. Анализ уровня вовлечённости и удовлетворённости позволяет оценить связь между вовлечённостью сотрудников и эффективностью их работы.
6. Экономический анализ и расчёт ROI помогают оценить экономическую эффективность мотивационных программ и возврат инвестиций в них.
7. Сравнительный анализ с лучшими практиками позволяет выявить возможности для улучшения системы мотивации с учётом опыта лидеров отрасли.
8. Анализ качественных показателей оценивает изменения в корпоративной культуре, уровне сотрудничества и коммуникации в коллективе.
9. Долгосрочное наблюдение и трендовый анализ помогают отследить долгосрочные тенденции в эффективности системы мотивации и адаптировать её к меняющимся условиям.

⁸ Парахина Лариса Владимировна, Солодкин Вадим Владимирович ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ // Прикладные экономические исследования. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala-v-sisteme-upravleniya-kompaniey> (дата обращения: 29.01.2026).

10. Использование специализированных программных решений (BI-системы, CRM, HR-системы) упрощает сбор и анализ данных, прогнозирование эффективности мотивационных мер с помощью машинного обучения и искусственного интеллекта.

Комплексное применение этих методов даёт всестороннее представление об эффективности системы мотивации и помогает определить направления её совершенствования.

На основе полученных данных можно корректировать систему мотивации, адаптируя её под меняющиеся условия и потребности сотрудников.

Оценка эффективности системы мотивации требует комплексного подхода и использования различных методов. Сочетание количественных и качественных методов позволяет получить всестороннее представление о работе системы мотивации, выявить её сильные и слабые стороны, а также определить направления для улучшения. Это, в свою очередь, помогает повысить производительность труда, улучшить корпоративную культуру и достичь стратегических целей организации.

Заключение (Conclusion)

Современные модели мотивации и стимулирования персонала представляют собой сложный и многогранный инструмент управления человеческими ресурсами, который должен учитывать динамичные изменения в социально-экономической среде, требования рынка труда и ожидания работников. Эволюция теорий мотивации демонстрирует переход от упрощённых представлений к более комплексным моделям, которые включают психологические, социальные и культурные аспекты человеческого поведения.

В статье показано, что эффективная система мотивации требует сбалансированного сочетания материальных и нематериальных методов стимулирования. Материальные методы (зарботная плата, премии, льготы) обеспечивают удовлетворение базовых потребностей и финансовую

стабильность сотрудников, тогда как нематериальные (признание, возможности для роста, гибкий график) способствуют удовлетворению высших потребностей, формированию лояльности и вовлечённости.

Корпоративная культура и стиль управления также играют ключевую роль в формировании мотивационной среды. Позитивная культура, основанная на доверии и уважении, и поддерживающий стиль управления способствуют повышению мотивации и лояльности сотрудников.

Цифровые технологии существенно влияют на структуру труда, создавая новые возможности для профессионального роста и гибких форм занятости, но также предъявляют новые требования к навыкам работников и создают вызовы для поддержания корпоративной культуры. В связи с этим системы мотивации должны адаптироваться к изменяющимся условиям и учитывать тенденции цифровой трансформации экономики.

Для оценки эффективности систем мотивации необходимо применять комплексный подход, сочетающий количественные (анализ KPI, производительности труда, ROI) и качественные методы (опросы сотрудников, анализ корпоративной культуры). Это позволяет выявить сильные и слабые стороны системы, определить направления её совершенствования и в конечном итоге повысить производительность труда, укрепить корпоративную культуру и достичь стратегических целей организации.

Таким образом, разработка и внедрение современных моделей мотивации и стимулирования требуют глубокого понимания потребностей и ожиданий сотрудников, учёта особенностей корпоративной культуры и внешних факторов, а также постоянного анализа и корректировки системы с целью обеспечения её соответствия меняющимся условиям рынка и стратегическим задачам компании.

Список литературы (List of literature)

1. Бонйани А. Дж СИСТЕМАТИЗАЦИЯ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА // Управление. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-nauchnyh-podhodo-v-ovremennoy-sisteme-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения: 29.01.2026).
2. Жмур Сергей Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич Системы оплаты и стимулирования труда в малом бизнесе в условиях цифровой экономики: современные подходы и практика внедрения // Экономика труда. 2025. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-oplaty-i-stimulirovaniya-truda-v-malom-biznese-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-ovremennye-podhody-i-praktika-vnedreniya> (дата обращения: 29.01.2026).
3. Концевич Галина Евгеньевна СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-instrumenty-motivatsii-personala> (дата обращения: 29.01.2026).
4. Мажкенов Серик Абзалович СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ НОВОГО ВЗГЛЯДА НА ПИРАМИДУ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ // Лидерство и менеджмент. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-personala-na-osnove-novogo-vzglyada-na-piramidu-potrebnostey-a-maslou> (дата обращения: 29.01.2026).
5. Орлова Ю. С., Пестунов М. А. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-stimulirovaniya-motivatsii-truda-personala-s-uchetom-opyta-zarubezhnyh-stran-i-sovremennyh-tendentsiy> (дата обращения: 29.01.2026).

6. Парахина Лариса Владимировна, Солодкин Вадим Владимирович
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ // Прикладные
экономические исследования. 2023. №3. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala-v-sisteme-upravleniya-kompaniey> (дата обращения:
29.01.2026).