
ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Беляева Екатерина Александровна, канд. экон. наук, доц.

Колесова Елена Юрьевна, канд. экон. наук

Смотровая Екатерина Александровна, ст. преп.

Цуканова Кристина Александровна, асс.

Кулешова Алина Евгеньевна, маг.

Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, Воронеж, Россия, 394036; e-mail: ekbv@mail.ru; kolesova.vgta@yandex.ru; smkaterina@bk.ru; kristinatsukanowa@yandex.ru

Предмет: в современных рыночных условиях острой проблемой предприятий сферы строительства является выбор системы мотивации персонала. Мотивация является самым действенным методом воздействия на персонал организации. На сегодняшний момент искусное управление человеческим ресурсом – это ключевое условие, обеспечивающее конкурентоспособность строительных организаций и динамическое формирование успешности их деятельности. Актуальной является проблема управления мотивацией труда персонала не только в организациях строительной отрасли, но и других видах деятельности. Отсюда вызван значительный интерес к данной проблеме у многих деятелей науки теоретического и практического характера. *Цель:* изучение определений термина «мотивация» ведущих мировых ученых: А. Маслоу, Клейтона Альдерфера, Дэвида МакКлелланда, Джона Стейси Адамса, В. Врума, Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера; рассмотрение отечественного и зарубежного опыта стимулирования персонала. *Дизайн исследования:* изучена мотивация США, Японии и стран Западной Европы: Германии, Франции, Великобритании, Швеции. Авторами выявлено, что для отечественного бизнеса характерно материальное стимулирование персонала, в то время как в зарубежном бизнесе важным является нематериальное стимулирование. *Результаты:* выявлены элементы системы нематериального стимулирования персонала строительных организаций: «компенса-

ционный пакет», «командообразование», «делегирование полномочий». Доказано, что материальное стимулирование должно носить временный характер.

Ключевые слова: мотивация, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/1/50-61

Введение

В современных рыночных условиях российские предприятия вне зависимости от организационно-правовых форм собственности сталкиваются с рядом проблем. Одной из них является проблема, связанная с адаптацией к непрерывно меняющимся экономическим условиям деятельности организаций. Строительная отрасль в нашей стране испытывает ряд трудностей, связанных с эффективностью ее функционирования. Данная сфера бизнеса является ключевой при разработке и внедрении уникального производственного аппарата как для обслуживающих отраслей, так и для отраслей, относящихся к материальному производству. Важнейшим аспектом эффективной деятельности предприятий строительной отрасли является возможность функционального управления.

В строительной отрасли важным и неотъемлемым аспектом является управление персоналом, совокупность различных принципов, разнообразие методов и форм организационно-управленческого механизма по разработке, внедрению и реализации основных целей и задач, которые, в свою очередь, направлены на сбережение, укоренение и дальнейшее развитие кадрового потенциала организаций, на создание высококвалифицированного и высокопроизводительного коллектива, который будет в состоянии быстро и своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся требования рыночного сектора, с учетом долгосрочной и среднесрочной стратегии развития рассматриваемых организаций.

Отрасль строительства на текущий момент неоднократно сталкивается с реальной проблемой трудовой мотивации персонала, которая является весьма специфической. Любая организация понимает, что наиболее ценным и полезным является именно человеческий потенциал, со всеми его профессиональными компетенциями, креативным мышлением и уникальными творческими способностями. Не вызывает сомнений, насколько сложным является управление человеческими ресурсами. Необходимо учитывать персональные данные каждого индивидуума, его личностные характеристики и мотивационные предпочтения. Именно мотивация является самым действенным методом для большинства людей, в частности для работников строительных предприятий.

Актуальность статьи заключается в проведении анализа и поиске наилучших новейших и нестандартных зарубежных методов мотивации, для их дальнейшей адаптации на отечественном рынке. Важнейшим аспектом

существования любого предприятия является его конкурентоспособность, которая, в свою очередь, непосредственно зависит от компетентности, профессиональной пригодности и адаптационной способности персонала с грамотно разработанной и подобранной мотивацией труда.

Цель исследования – сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта проблемы мотивации персонала строительных организаций.

Методы и результаты исследования

Изучив и проанализировав различные источники данных, можно сказать, что мотивация — это совокупность внутренних факторов индивида, которые существуют в тесной связи с его личностными потребностями и побуждающие добиваться поставленных целей с помощью всевозможных внешних и внутренних эффектов. Главным индикатором мотивационного процесса является непосредственный интерес работника.

В различных источниках указаны два фактора мотивации персонала в менеджменте – это внешняя и внутренняя мотивации. Под внутренней мотивацией понимается вся значимость деятельности для сотрудника, насколько она интересна для него, насколько личность может раскрыть свой потенциал в профессиональном аспекте, будет ли она способна к самореализации и саморазвитию. Внешняя мотивация представляет собой формальные факторы, с помощью которых сотрудникам будут обеспечены приемлемые условия труда и его последующей оплаты, социальная поддержка, продвижение по карьерной лестнице, премирование, похвала руководителя. Данная система имеет наибольшую эффективность в условиях использования совокупности как внешних, так и внутренних факторов мотивации труда персонала.

Рассмотрим существующие и наиболее известные модели управленческой деятельности по мотивации труда персонала и проведем их анализ.

Один из самых известных авторов современности, занимавшийся проблемами мотивации, – А. Маслоу. В своей теории потребностей человека он предлагает нам классификацию, суть которой заключается в построении иерархии, которая показывает важность удовлетворения низших потребностей, т.е. физиологических, социальных потребностей, потребность в безопасности и самореализации, признании и уважении. Только после того, как вышеперечисленные потребности будут удовлетворены, можно будет делать запрос на более высокие потребности.

Не менее известный автор – Клейтон Альдерфер – разработал теорию, которая основана на разделении существующих потребностей на три иерархические группы: существование, связь и рост. В основе его теории лежит определение того, что потребности движутся не только от низших к высшим, но и наоборот – от высших к низшим. Наличие двух направлений для удовлетворения возникших потребностей позволяет рассмотреть дополнительные возможности мотивации и стимулирования персонала предприятия. Удовлетворенность и неудовлетворенность существующей системой мотивации – это два процесса, в корне отличающихся друг от друга, однако

оба эти процесса зависят от внутренних и внешних факторов. Заработная плата не является не главным мотивационным аспектом для персонала организации.

Еще один ученый – Дэвид МакКлееланд – представил теорию, в которой описал потребности, как нечто новое, приобретенное человеком в течение всей его жизни при помощи накопленных им опыта и знаний. В своих трудах он разбил человеческие потребности на три основных группы потребностей: потребности соучастия, потребности достижения и потребности властвования. По его мнению, потребности являются основным двигателем прогресса, так как именно они дают возможность человеку менять свое поведение, начинать действовать, т.е. задают мотивационный тон.

Еще одним общеизвестным автором является Джон Стейси Адамс, который разработал теорию справедливости. Ее суть заключается в том, что человек субъективно определяет отношение получившего вознаграждения за потраченную работу, соотнеся своей результат с вознаграждением другого человека.

Важный вклад в теорию мотивации был внесен В. Врумом. Его работа – «теория ожиданий» рассматривает важность трех взаимосвязей ожиданий от проделанной работы: ожидание в отношении затраченных усилий, ожидание в отношении полученных результатов и ожидания в отношении полученного вознаграждения. Врум считал, что личностная мотивация зависит от ожидания удовлетворения и высокой ценности вознаграждения.

Еще одна теория была разработана Лайманом Портером и Эдуардом Лоулером – это комплексная теория мотивации, суть которой заключается в том, что полученные результаты напрямую зависят от вкладываемых усилий, особенностей индивида, его способностей и понимания значимости им своей роли.

В настоящее время компании строительной отрасли в России сталкиваются с острой проблемой реализации кадрового потенциала. Для отрасли строительства, как и для любой другой, важным фактором является не количество сотрудников, а качество и уровень их образования, работников, имеющих достаточный набор знаний, умений и навыков, способных применять их в сфере своей профессиональной деятельности.

В связи с тем, что область строительства имеет свои особенности и специфику, это накладывает существенный отпечаток на механизм стимулирования рабочего персонала: высокий уровень ответственности, необходимость в самообразовании в условиях, при которых происходят постоянные преобразования нормативно-правовых актов и документов, цикличность, ненормированность и тяжесть трудового процесса.

При рассмотрении вопросов, связанных с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала строительных организаций, главными становятся экономические методы стимулирования:

– увеличение оплаты труда;

- получение премий и стимулирующих надбавок;
- получение различных бонусов за выполнение или перевыполнение производственных планов.

Помимо материального стимулирования, все большую популярность получают нематериальные методы. К ним можно отнести следующие виды:

- вертикальное продвижение персонала по карьерной лестнице;
- профессиональное самосовершенствование и повышение квалификации;
- делегирование полномочий;
- создание команды.

Все вышеперечисленные аспекты, стимулируют стремление работника непрерывно двигаться вперед, достигать новых высот в профессиональной деятельности.

Кроме того, в качестве мер нематериального стимулирования строительных предприятий и организаций активно развивают корпоративную культуру как основной фактор стимулирования сотрудников. Благодаря корпоративной культуре создаются ориентиры, которые способны объединять взгляды и идеи сотрудников в единую иерархию для достижения общей поставленной цели компании. Наблюдается положительная динамика в процессе оптимизации работы сотрудников, начинают создаваться комфортные условия пребывания персонала на рабочем месте, но, кроме того, организация досуга для стимулирования работников организации. В качестве методов нематериального стимулирования крупные компании России организуют проезд до места работы своим сотрудникам и бесплатное питание.

В российских компаниях наиболее часто руководителями используется материальное стимулирование для достижения максимальных результатов трудовой деятельности. Данная мера имеет кратковременный характер. Ведущие зарубежные компании с высоким уровнем конкурентоспособности, имеющие перспективные стратегии развития, мотивируют персонал с помощью выстраивания корпоративной культуры между сотрудниками и руководством.

В странах Западной Европы вопрос мотивации сотрудников строительных предприятий понимается намного глубже, чем в России, и имеет в своем запасе более широкий спектр инструментария. Строительные организации нацелены на индивидуальный подход к установлению размера оплаты труда, зависящего от результатов работы сотрудника. Но нельзя забывать про условия собственного рынка и менталитет страны.

В Германии в вопросе мотивации персонала отражены принципы справедливого распределения вознаграждений, которые зависят от социального обеспечения и рыночной экономики предприятия в целом. Компания добивается высших успехов, сотрудники получают бонусное вознаграждение. Также разрабатываются программы социального обеспечения: медицинское

страхование, организация культурного отдыха, курсы по самообразованию.

Основным мотивационным материальным стимулом труда рабочего персонала на американском рынке строительного бизнеса является повышение заработной платы и карьерный рост сотрудников. Премии не играют значительной роли, их выплата идёт только за конкретные достижения. В США доля премий в расходах предпринимателей на оплату труда составляет всего 3%. Премии создают трудности в финансовом планировании, неопределённость в расходах. Также идет индивидуальное определение уровня оплаты труда сотрудника, которое зависит от наличия основного образования, стажа и опыта работы, уровня квалификации, знания иностранных языков и состояния здоровья.

Успешной является программа семейной лояльности (гибкий график, организация корпоративных яслей и детских садов, обеспечение услуг няни, семейные праздники).

Специфичной является система оплаты труда в японских компаниях. Здесь важную роль играет фактор лояльности сотрудника, который имеет значение при выплате бонусов. Главными факторами для мотивационного процесса выступают возраст, стаж работы и профессиональные компетенции. Для японцев важно иметь всю жизнь одно место работы, поэтому компания способствует получению кредита или сама компания выдает кредиты своим сотрудникам. Предоставляет работникам оплаты за выслугу лет, социальные льготы, премирование, регулярные программы повышения профессиональной квалификации на рабочем месте.

Ведущие западные организации в своей практической деятельности используют моральное поощрение как основной вид стимулирования. За успешно проделанную работу в качестве поощрения у сотрудников отмечается расширение прав и обязанностей, увеличивается ответственность и возрастает уровень сложности задач. Происходит значительный рост доверия компании относительно выделившихся сотрудников. Вводятся определенные привилегии, сотрудники попадают на Доску почета. Кроме вышеперечисленных стимулов, для строительной отрасли вводятся дополнительные дни отпусков.

В результате того, что бюджет заработной платы зарубежных организаций распланирован на год вперед и составляет в фирмах по производству продукции 40% от получаемой прибыли, а в организациях, оказывающих различные услуги населению, составляет 70% от прибыли, вопросы дополнительного материального стимулирования не обсуждаются.

Для французских фирм характерными являются 2 направления по реализации оплаты труда персонала:

- проведение увеличения (индексации) оплаты труда в рамках роста стоимости жизни;
- индивидуальная оплата труда отдельных категорий персонала.

Рост цен на потребительские товары полностью учтен во всех круп-

ных организациях, что имеет четкое фиксирование в договорах с профсоюзными организациями. Индивидуальная оплата труда происходит с учетом имеющегося профессионального уровня квалификации, качества выполненных заданий и работ, количества и качества вносимых работником рационализаторских идей, способности работника быть мобильным.

В крупных организациях Великобритании работникам предприятий, помимо фиксированной заработной платы, выплачивается процент от общей прибыли фирмы, с учетом индивидуального или коллективного договора.

Профсоюзы шведских фирм четко отслеживают уровень оплаты труда персонала. Низкорентабельные организации в соответствии с трудовыми договорами не имеют право снижать оплату труда работников. Данные условия оплаты способствуют либо внедрению новых инновационных технологий, либо полной ликвидации предприятий. Но в большинстве случаев собственники предпочитают совершенствовать деятельность организаций.

Составим обобщающую таблицу в соответствии с особенностями системы мотивации и стимулирования оплаты труда персонала (табл. 1).

Таблица 1

Особенности формирования систем мотивации и стимулирования труда в зарубежных странах

Страна	Основные факторы мотивации и стимулирования труда персонала	Отличительные особенности мотивации и стимулирования труда персонала
США	Поощрение предпринимательской активности Качество выполненной работы Высокий уровень квалификации персонала	Сочетание существующих элементов сдельной и повременной систем оплаты труда персонала Участие в получении процентов от прибыли предприятия Технологические надбавки к заработной плате
Франция	Уровень квалификации Качество выполненной работы Количество предложений по рационализации работы Уровень мобильности персонала	Индивидуализация оплаты труда персонала Балльная система оценки труда работника по уровню профессионализма
Япония	Уровень профессионализма Возраст персонала Трудовой стаж Результат трудовой деятельности	Пожизненный наём персонала Выплата единовременного пособия после выхода сотрудника на пенсию
Швеция	Солидарная оплата труда сотрудников	Дифференциация системы взимания налогов и выплаты льгот Сильная социальная политика
Великобритания	Доход предприятия	Участие в прибылях предприятия Получение прибыли, согласно долям в уставном капитале Трудовое доленое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество выполненной работы	Социальные гарантии выплат Стимулирование оплаты труда

Подводя итог, можно сделать вывод, что мотивация труда персонала на современном отечественном рынке идет за счёт экономического подхода (оплата труда). В последнее время стала развиваться корпоративная культура и обеспечение социально-психологических средств. Зарубежная практика мотивации персонала раскрывает более широкий спектр применения способов их стимулирования: усовершенствование экономических подходов, реализация коллективного управления, социальные и психологические стимуляции.

Важно помнить, что человек – это главный ресурс, способный привести строительную компанию на вершину успеха, поэтому требуется поддерживать внутренние импульсы индивидуальной личности, находить и согласовывать потребности и возможности сотрудника и компании.

Механизм мотивации и стимулирования оплаты труда сотрудникам строительной сферы должен определяться спецификой труда в данной сфере. К данному механизму относятся: увеличение степени ответственности, необходимость непрерывного саморазвития и самообразования, с учетом изменения нормативно-правовой документации, повышенные квалификационные требования к персоналу предприятий, увеличенная индивидуализация. Помимо вышперечисленного, отличительной особенностью строительной сферы является тяжесть и периодичность труда.

Система мотивации и стимулирования труда управленческого персонала с использованием современных технологий управления может содержать следующие элементы:

1. Технология «Компенсационный пакет». «Компенсационный пакет» как один из методов имеет четко регламентированные организационные цели, а также личностные показатели эффективности трудовой деятельности.

2. Технология «Командообразование». Стимулируется образование единой команды, у которой есть возможность формулировки различных целей и задач управленческой деятельности, нести персональную ответственность за результаты деятельности и выбранные методы работы.

3. Технология «делегирования полномочий» рассматривает мотивацию и стимулирование руководителей через передачу им полномочий на принятие управленческих решений, распоряжение финансовыми ресурсами организации.

В связи с вышперечисленным в современных экономических условиях важным аспектом выступает нематериальное стимулирование работников. Благодаря нематериальному стимулированию специалист будет стремиться к получению максимальных результатов своей работы, самосовершенствованию и самореализации.

В качестве методов материального стимулирования и мотивации включают премии по результатам проделанной работы, подарки от руководителей, различные бонусные программы. Однако экономическое стиму-

лирование не может быть постоянной мерой. Оно носит только временный характер. Сверхнормативный доход должен быть учтен с эффективностью трудовой деятельности работника.

Представим более подробно систему мотивации и стимулирования труда на современных предприятиях в текущих условиях. На сегодняшний день в большинстве российских организаций используются следующие инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности (рис. 1).

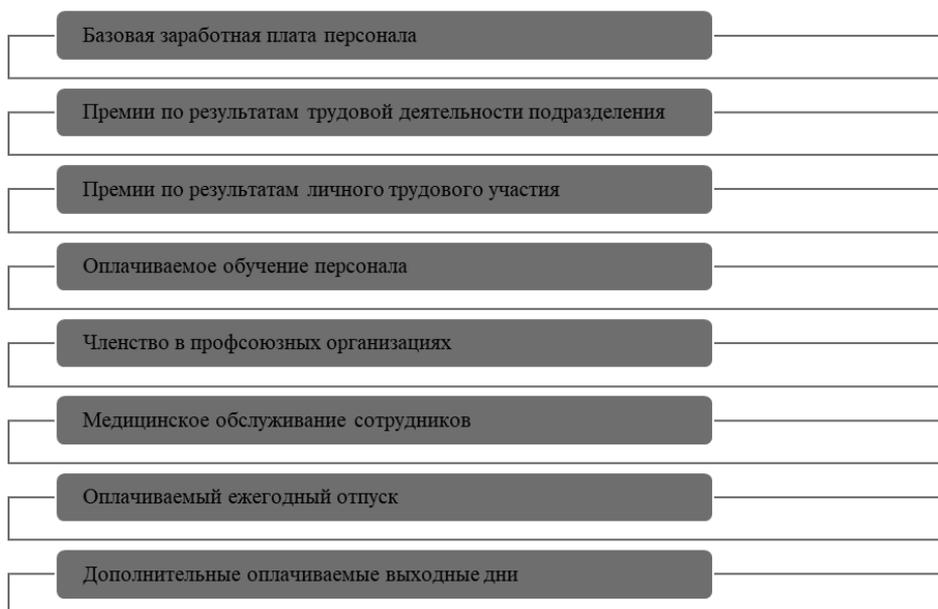


Рис. 1. Материальная мотивация труда в российских строительных организациях

Заключение

Формирование системы материального стимулирования труда работников организаций строительной сферы необходимо организовывать с разработки философии в системе оплаты трудовой деятельности, поощрений по итогам проделанной работы, а также определения места материального стимулирования в общей системе ценностей организации. Необходимо четко понимать, что материальное стимулирование не сделает работу сотрудников максимально эффективной. Наряду с ним необходимо внедрять моральное стимулирование, проводить ранжирование в соответствии с проделанной работой персонала организации.

Список источников

1. Валова О.С. Международный опыт мотивации персонала // *Современное образование: содержание, технологии, качество*, 2019, т. 1, с. 605-607.
2. Гранкина А.С. Формирование системы мотивации труда в строительной организации // *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2020, no. 3, с. 2-8.
3. Ефимова М.В. Современные концепции системы мотивации // *Моло-*

- дой ученый, 2021, no. 15, с. 295-296.
4. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // *Бизнес и дизайн ревю*, 2021, no. 1, с. 4-6.
5. Каличенко И.А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала // *Инновационная наука*, 2019, no. 4, с. 55-58.
6. Макарова Е.Л., Голубева М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // *Вестник таганрогского управления и экономики*, 2017, no. 2, с. 91-94.
7. Николаева И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // *Human progress*, 2018, т. 4, no. 7, с. 1-8.
8. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // *Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей*. Москва, Общество с ограниченной ответственностью СВВТ, 2021, с. 129-136.
9. Проворов В.Н. Управление кадровым потенциалом строительной организации // *Вестник Евразийской науки*, 2021, no. 3. Доступно: <https://esj.today/PDF/21SAVN321.pdf>.
10. Скоробогатова В.В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // *Вестник Керченского государственного морского технологического университета*, 2021, no. 1, с. 234-244.
11. Спирина Л.И., Муллагалиев Р.В. Исследование системы мотивации и стимулирования на промышленном предприятии. // *Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. Уфа, ИСЭИУФИЦРАН, 2019, с. 300-305.
12. Шкрабалюк А.А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // *Молодой ученый*, 2021, no. 5(347), с. 297-301.

DOMESTIC AND FOREIGN MANAGEMENT EXPERIENCE IN MOTIVATION OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS PERSONNEL

Belyaeva Ekaterina Aleksandrovna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Kolesova Elena Yuryevna, Cand. Sci. (Econ.)

Smotrova Ekaterina Aleksandrovna, Senior Assist. Prof.

Tsukanova Kristina Aleksandrovna, Assist. Prof.

Kuleshova Alina Evgenievna, M.A. student

Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Ave., 19, Voronezh, Russia, 394036; e-mail: ekblv@mail.ru; kolesova.vgta@yandex.ru; smkaterina@bk.ru; kristinatsukanowa@yandex.ru

Importance: in modern market conditions, an acute problem of construction companies is a choice of staff motivation system. Motivation is the most effective method of influencing the personnel of the organization. At the moment, skillful management of human resources is a key condition that ensures the competitiveness of construction organizations and the dynamic formation of the success of their activities. The problem of personnel motivation management is relevant not only in organizations of the construction industry, but also in other types of activities. Hence, a significant interest in this problem has been aroused by many scientists of a theoretical and practical nature. *Purpose:* to study the definitions of the term «motivation» by the world's leading scientists: A. Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland, John Stacy Adams, V. Vroom, Lyman Porter and Edward Lawler; to consider the domestic and foreign experience of personnel incentives. *Research design:* the motivation of the USA, Japan and Western European countries: Germany, France, Great Britain, Sweden was studied. The authors have revealed that material incentives for personnel are characteristic of domestic business, while non-material incentives are important in foreign business. *Results:* the authors identified the elements of the system of non-material incentives for personnel of construction organizations: «compensation package», «team building», «delegation of authority». They also prove that financial incentives should be temporary.

Keywords: motivation, material stimulation, non-material stimulation.

References

1. Valova O.S. Mezhdunarodnyi opyt motivatsii personala [International experience of personnel motivation]. *Modern education: content, technology, quality*, 2019, vol. 1, pp. 605-607. (In Russ.)

2. Grankina A.S. Formirovanie sistemy motivatsii truda v stroi-telnoi organizatsii [Formation of a system of labor motivation in a construction organization]. *Economics and Business: Theory and*

- practice*, 2020, no. 3, pp. 2-8. (In Russ.)
3. Efimova M.V. Sovremennye kontseptsii sistemy motivatsii [Modern concepts of the motivation system]. *A young scientist*, 2021, no. 15, pp. 295-296. (In Russ.)
 4. Ilchenko S.V. Issledovanie zarubezhnogo opyta motivatsii trudovoi deyatel'nosti personala [Research of foreign experience of motivation of labor activity of personnel]. *Business and design review*, 2021, no. 1, pp. 4-6. (In Russ.)
 5. Kalichenko I.A. Sovremennye metody motivatsii i stimulirovaniya personala [Modern methods of motivation and stimulation of personnel]. *Innovative science*, 2019, no. 4, pp. 55-58. (In Russ.)
 6. Makarova E.L., Golubeva M.M. Issledovanie motivatsii personala: otechestvennyi i zarubezhnyi opyt [Research of personnel motivation: domestic and foreign experience]. *Bulletin of Taganrog Institution of Management and Economics*, 2017, no. 2, pp. 91-94. (In Russ.)
 7. Nikolaeva I.I. Zarubezhnyi opyt motivatsii personala [Foreign experience of personnel motivation]. *Human progress*, 2018, vol. 4, no. 7, pp. 1-8. (In Russ.)
 8. Parakhina P.E. [Experience of motivation and stimulation of personnel abroad]. *Aktualnye problemy sotsialnoi i ekonomicheskoi psikhologii: metodologiya, teoriya, praktika: Sbornik nauchnykh statei* [Actual problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice: Collection of scientific articles]. Moscow, SVIVT Limited Liability Company, 2021, pp. 129-136. (In Russ.)
 9. Provorov V.N. Upravlenie kadrovym potentsialom stroitel'noi organizatsii [Human resource management of a construction organization]. *Bulletin of Eurasian Science*, 2021, no. 3. (In Russ.)
 10. Skorobogatova V.V., Bakuridze N.S. Motivatsiya i stimulirovanie personala v trudovoi deyatel'nosti [Motivation and stimulation of personnel in labor activity]. *Bulletin of the Kerch State Marine Technological University*, 2021, no. 1, pp. 234-244. (In Russ.)
 11. Spirina L.I., Mullagaliev R.V. [Investigation of the motivation and incentive system at an industrial enterprise]. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniya sotsialno-ekonomicheskim razvitiem regionov Rossii: Materialy XI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Innovative technologies for managing socio-economic development of Russian Regions: Materials of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference with International participation]. Ufa, ISEI UFIC RAS, 2019, pp. 300-305. (In Russ.)
 12. Shkrabalyuk A.A. Motivatsiya personala: sushchnost' i znachenie kak funktsii upravleniya personalom [Personnel motivation: the essence and significance as a function of personnel management]. *Young scientist*, 2021, no. 5(347), pp. 297-301. (In Russ.)