Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.013
УДК 331.101.3

УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЕМ И МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Прядко И. А.[1]*, Айдинова Д. Х.-М.[2], Зау А. М.[3]
[1] *Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия*
[2] *Карачаево-Черкесский государственный университет имени У. Д. Алиева, Карачаевск, Россия*
[3] *Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия*
** iapryadko@sfedu.ru*

Аннотация. *Введение.* В статье проведено исследование направлений, возможностей и инструментария управления стимулированием и мотивацией персонала в условиях, когда ограничены финансовые возможности организации и очевидно понимание того, что нематериальные стимулы играют важную роль в управлении организацией и повышении производительности труда. Цель — определить методический инструментарий мотивации персонала к более эффективному труду и дать рекомендации по использованию методов стимулирования работников для обеспечения устойчивого корпоративного и экономического развития организации в будущем. *Материалы и методы.* Методический аппарат исследования базируется на концептуально-теоретических заключениях об управлении стимулированием и мотивацией персонала, в основе которых лежат мотивационные теории, обобщающие научные выводы о моделях и методах стимулирования и вознаграждения персонала. Использование фундаментальных методов (синтеза, анализа, обобщения) для систематизации знаний о стимулировании и мотивации позволили выделить ключевые из них с учетом особенностей менталитета граждан разных стран. *Результаты исследования.* Анализ опубликованных результатов мониторинга показывает неоднозначную динамику вовлеченности сотрудников, что требует адаптации мер мотивационного и стимулирующего характера. На основе критического анализа концепций стимулирования персонала определены факторы, которые оказывают влияние на трансформацию классических моделей мотивации: макроэкономическая нестабильность и финансовые ограничения, цифровизация, различия в приоритетах руководства и подчиненных, изменение ценностных ориентиров. Исходя из их представлений, предложено соотнесение методов и инструментов стимулирования в соответствии с учетом конкретных обстоятельств и ситуации внешней и внутренней среды, а также механизм стимулирования, совместимый с мотивацией и теми производственными результатами, которых добивается каждый сотрудник. *Обсуждение и заключение.* В статье сформулирован ряд рекомендаций для руководителей компаний и HR-специалистов, для которых повышение эффективности управления мотивацией в современных экономических условиях является важной задачей, а именно: дифференцированный подход при выборе методов стимулирования, построение внутренних коммуникаций, выбор лидера в коллективе, гибкость и адаптивность системы мотивации под потребности каждого сотрудника, сохранение основного персонала. Использование методического инструментария и перечисленных рекомендаций позволит руководству организации не только сохранить здоровый климат в коллективе, но и добиться роста производительности труда, экономических результатов деятельности компании.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, экономические условия, вовлеченность сотрудников, устойчивое развитие организации, заработная плата, нематериальное и материальное стимулирование, производительность труда.

Для цитирования: Прядко И. А., Айдинова Д. Х.-М., Зау А. М. Управление стимулированием и мотивацией персонала в условиях развития организации. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):170-181. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.013.

Research article

JEL O15

MANAGEMENT OF EMPLOYEE INCENTIVES AND MOTIVATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

***Pryadko I.*[1]*, *Aydinova D.*[2], *Zau A. M.*[3]**
[1] *Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*
[2] *Aliev Karachay-Cherkess State University, Karachaevsk, Russia*
[3] *Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*
** iapryadko@sfedu.ru,*

Abstract. *Introduction.* The article explores the directions, opportunities, and tools for managing staff incentives and motivation in a limited financial environment, emphasizing the importance of non-monetary incentives in organizational management and productivity enhancement. The goal is to identify the methodological tools for motivating staff to work more efficiently and to provide recommendations for using employee incentives to ensure sustainable corporate and economic development in the future. *Materials and methods.* The methodological framework of this study is based on conceptual and theoretical conclusions about the management of staff incentives and motivation, which are based on motivational theories that summarize scientific findings about models and methods of staff incentives and rewards. The use of fundamental methods (synthesis, analysis, and generalization) to systematize knowledge about incentives and motivation has allowed us to identify key aspects of these concepts, taking into account the specificities of the mentalities of citizens in different countries. *Research results.* The analysis of published monitoring data indicates fluctuations in employee engagement, highlighting the need to adapt motivational and incentive measures. Based on a critical analysis of personnel incentive concepts, the factors that influence the transformation of classical motivation models have been identified: macroeconomic instability and financial constraints, digitalization, differences in the priorities of management and employees, and changes in values. Based on their understanding, a correlation has been proposed between the methods and tools of stimulation, taking into account the specific circumstances and the situation in the external and internal environment, as well as a stimulation mechanism that is compatible with motivation and the production results achieved by each employee. *Discussion and conclusion.* The article provides a number of recommendations for company managers and HR specialists, for whom improving the efficiency of motivation management in today's economic environment is an important task. These recommendations include a differentiated approach to selecting incentive methods, building internal communication channels, choosing a team leader, and ensuring that the motivation system is flexible and adaptable to

the needs of each employee, as well as retaining key personnel. Using the methodological tools and the recommendations listed will enable the organization's management not only to maintain a healthy work environment but also to achieve growth in labor productivity and the company's economic performance.

Keywords: motivation, incentives, economic conditions, employee engagement, sustainable development of the organization, wages, non-material and material incentives, and labor productivity.

For citation: Pryadko I., Aydinova D., Zau A. M. Management of Employee Incentives and Motivation in the Context of Organizational Development. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):170-181. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.013.

Введение

Современный этап развития экономических отношений характеризуется глобальным переосмыслением роли труда в жизни человека. Меняются приоритеты сотрудников — они ставят во главу угла возможность самореализации, ценностные ориентиры, психологический комфорт, а не заработную плату. Поэтому в настоящее время управление мотивацией и стимулированием работников перестает быть обыденной функцией, а становится одним из основных факторов конкурентоспособности бизнеса.

Корпорации в России и за рубежом сталкиваются с резонансной ситуацией, когда финансовые возможности ограничены, но при этом растут требования работников к качеству места труда, оборудованию, атмосфере рабочего места.

По данным Всероссийского мониторинга вовлеченности персонала компании «ЭКОПСИ», в 2023 г. индекс вовлеченности вырос до 69 % после снижения до 66 % в 2022 г. Среди участников исследования 74 % составляли специалисты и 26 % — руководители [1]. В связи с этим актуализируется целесообразность определения и систематизации современных подходов к управлению мотивацией и стимулированием в организациях, а также выработка практических рекомендаций по адаптации систем мотивации в условиях экономических вызовов и угроз, что и явилось целью настоящего исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие исследовательские задачи: провести анализ зарубежного опыта в области мотивации и стимулирования персонала, эволюции теоретических концепций мотивации применительно к текущим условиям; выявить ключевые вызовы и тренды в области стимулирования персонала; систематизировать современные методы и инструменты мотивации; разработать рекомендации по проектированию эффективных мотивационных систем.

Методы и материалы

В рамках исследования применен комплекс общенаучных методов исследования, в частности синтез информации и сравнительный анализ при анализе трансформации методов стимулирования и мотивации персонала в современных экономических условиях. Логический анализ применен для систематизации представленных методов мотивации персонала организации. Исследование базируется на использовании системного подхода для обобщения выводов современных концепций мотивации персонала, формирования научно-практических рекомендаций по эффективному стимулированию персонала.

Обсуждение

Одним из важнейших факторов, определяющих взаимоотношения между сотрудниками и организацией, является мотивация. Российский опыт показывает, что в обществе утвердилось мнение о том, что лучшей наградой за труд являются деньги. Однако западные практики показывают, что такой подход является не

единственным. Наличие ряда мотивационных теорий, обобщающих научные выводы о моделях и методах стимулирования и вознаграждения персонала, позволяют применять их в разных странах, но с учетом особенностей менталитета граждан.

На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире, чем в России. В России принято считать, что человек трудится исключительно ради заработной платы. Безусловно, заработная плата важна, но если компания создаст для сотрудника некие дополнительные стимулы к эффективной работе в виде посещения курсов повышения квалификации либо абонемента в зоне его внерабочих интересов, то лояльность сотрудника к такой компании кратно вырастет.

В зарубежных компаниях существенную роль играет нематериальная мотивация. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники — главная ценность компании, которую нужно беречь, ведь от эффективности их работы зависят финансовые результаты деятельности компании.

Проведем исследование некоторого мирового опыта использования основных подходов к мотивации персонала.

Рассмотрим основные подходы к мотивации персонала в корпорациях США [2, с. 7]. Соединенные Штаты Америки — идеологи современных методов ведения бизнеса. Американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе с акцентом на индивидуализм, индивидуальным принятием решения на основе служебных полномочий, осуществлением краткосрочного найма. Американская организация характеризуется быстрой оценкой и продвижением персонала по службе, специализацией деятельности, формальными, количественными методами оценки персонала. Человек считается одним из средств достижения целей организации.

Основными стратегическими средствами реализации целей функционирования организации в США являются материальная заинтересованность и конкуренция. Американцы адаптированы к системе, в которой работник продает свою работу за определенную плату.

Рассмотрим систему мотивации персонала в японских компаниях [2, с. 8]. В Японии практика управления характеризуется ориентацией на человека. Подход к человеку как к личности. Японского работника оценивают по его вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность компании. Японские компании тщательно отбирают и оснащают своих сотрудников по функциональным группам. Долгосрочная занятость — это главная отличительная черта японских компаний. Основными стратегическими средствами достижения целей функционирования в Японии считают верность и единство работников организации, их плотное и непрерывное сотрудничество.

Система мотивации персонала во Франции характеризуется сочетанием материальных и нематериальных стимулов [3]. Существенную роль играют установленные нормы рабочего времени, социальное и медицинское страхование, гибкие формы организации труда и корпоративное питание. В соответствии с действующим трудовым регулированием стандартная продолжительность рабочей недели составляет 35 часов. Подобные инструменты направлены на создание благоприятных условий труда и повышение заинтересованности работников в результатах деятельности организации.

Можно сделать некоторый промежуточный вывод. В России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но нельзя копировать его, потому что механическое копирование зарубежного опыта не даст никакого эффекта. Тем не менее не следует забывать о том, что сотрудники компании могут и должны использовать нематериальные стимулы только в том случае, когда финансовые потребности сотрудников удовлетворены.

Традиционные теории мотивации (содержательные теории Маслоу [4, с. 127], Херцберга [5, с. 58], Макклелланда [6, с. 94]

и процессуальные теории Врума [7, с. 113], Адамса [8, с. 507], Портера-Лоулера [9, с. 134]) заложили основу исследования потребностей человека и механизмов трудовой мотивации.

Однако необходимо учитывать, что современные условия управления требуют критического подхода к их использованию. Ван Чжэни отмечает в своем исследовании, что нужно пересмотреть устаревшие допущения о том, что только деньги являются мотивом стимулирования эффективного труда работников, а также то, что материальное вознаграждение может одинаково эффективно стимулировать всех сотрудников [10, с. 86].

Современные исследования, например монография «Современные технологии управления персоналом» под редакцией В. П. Пугачева и Е. А. Пановой, рассматривают мотивацию как целостный, системный процесс взаимодействия субъективных и объективных факторов, возникающих в условиях коллективных и индивидуальных потребностей и конструктивных и деструктивных условий [11, с. 26]. Такой тезис подчеркивает необходимость перехода к мотивации как сложному, динамичному явлению и отказ от линейных моделей «стимул-реакция».

Теоретическим новшеством последних лет является смещение акцента с внешнего стимулирования на создание условий для самомотивации. Согласно теории самодетерминации Деси и Райана, существуют три базовые психологические потребности, удовлетворение которых ведет к аутентичной внутренней мотивации, а именно: autonomy, competence, relatedness [12, с. 70].

При выстраивании системы мотивации и стимулирования сотрудников в организации необходимо иметь ввиду, что в условиях современной креативной экономики, требующей неординарных подходов при решении ряда проблем, именно внутренняя мотивация становится главным драйвером инновационной активности и высокой результативности работников [13; 14, с. 62].

Результаты исследования

Проведенный анализ исследований последних лет позволяет определить ряд факторов, которые меняют представление и концептуальную основу классических моделей мотивации.

1. Макроэкономическая нестабильность и финансовые ограничения. Во время кризисов и финансовой неопределенности организации должны изыскать возможности поддерживать результативность персонала при ограниченных ресурсах. Сокращение выручки влечет снижение финансовых возможностей по организации стимулирующих выплат (премий, оплаты за выработку и т. п.). Безусловно, такая ситуация негативно сказывается на моральном духе сотрудников, снижает производительность труда и увеличивает текучесть кадров. Поэтому в кризис руководство должно искать нестандартные приемы нематериальной мотивации, гибкие подходы к стимулированию эффективности труда работников.

2. Цифровизация и новые формы занятости. Условия цифровой экономики требуют от работников приобретения новых навыков, более высокого уровня цифровой культуры, формирования инновационного мышления, гибкости [15, с. 164]. С одной стороны, цифровые инструменты экономят рабочее время и открывают новые профессиональные возможности, а с другой стороны, возникают новые условия: удаленная занятость, разница в уровне цифровой грамотности, обостренная конкуренция на рынке труда.

3. Различия в восприятии руководства и персонала. Исследование Edelman Trust Barometer, проведенное в 2024 г., выявило тревожный феномен — economic optimism gap. В настоящее время наблюдается разрыв в 39 % между руководителями высшего звена и рядовыми сотрудниками в оценке будущих экономических перспектив [16, с. 7]. Сотрудники в два раза меньше готовы брать на себя дополнительную неоплачиваемую работу, чем руководители. Такая ситуация подрывает доверие и делает стандартные управленческие

решения, рассчитанные на выполнение сотрудником среднего звена, менее эффективными, что возлагает дополнительные трудозатраты на руководство.

4. Изменения ценностных ориентиров и поколений. На рынок труда активно выходит поколение Z, чьи ценности существенно отличаются от ценностей предыдущих поколений. Молодые специалисты ценят возможности быстрого карьерного роста, гибкие условия труда, прозрачность корпоративных ценностей и реальные социальные инициативы организации [17, с. 725]. Для них работа — это возможность проявить себя, изменить мир к лучшему, а не только источник дохода.

Нивелирование влияния вышеперечисленных факторов сводится к тому, что необходимо модернизировать подходы к мотивации и стимулированию эффективности труда персонала с учетом современных трендов. Следовательно, можно выделить следующие.

1. Цифровизация HR-процессов и использование больших данных. Современные HR-системы позволяют собирать и анализировать огромные массивы данных о вовлеченности, производительности и удовлетворенности сотрудников. Использование такой аналитики дает возможность выявлять группы риска, прогнозировать текучесть кадров и воздействовать на демотивирующие факторы. Цифровые платформы становятся основой для интеграции HR-стратегий с цифровыми бизнес-стратегиями.

2. Ранжирование. Внедрение рейтингов, баллов за эффективное выполнение трудовых задач, уровней, соревнований подразделений, филиалов компании помогает превратить рутинные задачи в соревновательный процесс, что стимулирует здоровую конкуренцию и формирует командный дух. Особенно эффективны эти подходы для поколений Y и Z.

3. Разработка персональных мотивационных стратегий. На смену универсальным схемам приходят персональные предложения для наиболее эффективных сотрудников. Здесь важно понимать личные жизненные ценности каждого, его приоритеты [18, с. 240]. Такой подход на практике может выглядеть как «меню льгот», начиная с формирования индивидуального плана развития до гибкого графика (без потери производительности труда) или возможности выбора проектов. Такой подход требует от HR-специалистов и руководителей аналитических навыков, интуиции, психологических навыков и развитой эмпатии.

4. Стиль наставника. Предполагает наличие у наставника компетенций, профессионального опыта, помогающего раскрыть потенциал сотрудников, подтолкнуть их к профессиональному росту, что позволит повысить лояльность, обеспечить снижение текучести кадров в компаниях, использующих опыт наставников.

5. Психологическая безопасность и well-being. Психологическая безопасность — состояние, при котором сотрудники чувствуют себя уверенно, комфортно, могут выражать свое мнение, задавать вопросы, признавать ошибки без страха порицания, материального наказания или психологического давления со стороны руководства и коллег. Именно психологическая безопасность рассматривается как ключевой фактор командной результативности [15, с. 165]. Благополучие сотрудников рассматривается через призму создания комфортной среды в коллективе и на рабочем месте каждого.

6. Усиление роли социальной ответственности и корпоративной культуры. Формирование высокого уровня корпоративной культуры должно быть основано на доверии, уважении и прозрачности корпоративных отношений, что является мощным нематериальным мотиватором [19, с. 130]. В условиях неопределенности на рынке труда сотрудники с большой долей вероятности выберут компанию, в которой уделяется внимание корпоративной культуре. Социальная ответственность также высоко ценится современными работниками. Они хотят гордиться компанией, в которой работают, видеть, что она приносит пользу обществу, поддерживает близкие им ценности, а также является престижной с точки зрения имиджевых характеристик.

Обобщим исследовательские выводы (табл. 1).

Таблица 1 — **Соотнесение методов и инструментов мотивации (методический инструментарий)***
Table 1 — **Correlation between Motivation Methods and Tools (Methodological Toolkit)**

Категория методов	Традиционные инструменты	Инновационные инструменты
Материальная мотивация	Оклад, премии по KPI, процент от продаж, годовые бонусы	Система «меню льгот», стратегические персонализированные программы личного роста, прозрачная привязка к командным результатам
Нематериальная мотивация	Доска почета, грамоты, благодарности, ведомственные награды, корпоративные праздники для коллектива	Программа признания «Сотрудник месяца», публичная похвала в социальных сетях, на официальном сайте компании, возложение обязанностей наставника с присвоением соответствующего статуса
Профессиональное и личное развитие	Плановое повышение квалификации, тренинги	Индивидуальные планы развития, медицинская страховка, дни здоровья, фитнесс-зал на территории компании
Организационные	Современное стационарное рабочее место, нормированный график	Гибкий график, удаленная/гибридная работа, комфортные зоны отдыха, эргономика, современное цифровое рабочее место
Ценностно-культурные	Миссия компании на сайте, инклюзивная среда	ESG-инициативы, волонтерство, прозрачность стратегии, вовлечение в принятие корпоративных профессиональных решений

** Составлена авторами по данным [4–19].*

В современных экономических условиях важной компонентой хозяйствования становится механизм стимулирования персонала, в основе которого лежит международно признанная теория стимулирования, учитывающая конкретные условия в стране в совокупном представлении с отраслевыми особенностями, а также разработка конкретных стимулов и мер, исходящих из различного функционала и результатов работы сотрудников.

Механизм стимулирования должен быть совместим с мотивацией и теми производственными результатами, которых достигает каждый конкретный сотрудник. Мотивация как раз выступает той основой, на которой выстраивается механизм стимулирования, включающий ряд инструментов, ориентированных на каждого конкретного сотрудника.

Важно понимать, что механизм стимулирования не приносит результат, когда не соответствует мотивам сотрудников. При этом нематериальные стимулы, с одной стороны, должны создавать эффект для каждого сотрудника, а с другой стороны, формировать синергетический эффект для организации. При разработке механизма стимулирования нужно опираться на теорию вариаций, в основе которой лежит постулат о том, что ни один теоретический вывод, ни один концептуальный подход не применим ко всем практическим ситуациям в равной мере. Следует выбирать метод стимулирования и определенные инструменты в соответствии и с учетом конкретных обстоятельств и ситуации внешней и внутренней среды.

Выделим методы механизма стимулирования персонала.

1. Увязка целей развития. Основным фактором, который необходимо учитывать, является то, что для достижения желаемых результатов необходимо установить определенную связь с потребностями работников. Важна взаимоувязка стратегических целей развития организации и личных целей ключевых сотрудников.

2. Вознаграждение. Стимулирование может быть материальным и нематериальным. С финансовой точки зрения — это инструменты премиального вознаграждения, льгот, повышенной заработной платы. С нематериальной точки зрения — это стабильность развития организации, атмосфера, наличие питания, командной слаженной работы, возможности для самопроявления и высказывания инициатив.

3. Институциональная принадлежность. Существует целостная и взаимосвязанная система, которая будет регулировать взаимодействие сотрудников и с помощью которой сотрудники будут четко ориентироваться на то, что компания выстроила систему мер поощрения, которая доступна и понятна каждому сотруднику.

4. Корпоративная культура. В основе лежит абсолютное понимание сотрудниками миссии, целей и задач компании, в которой они работают. Корпоративная культура компании, которая соответствует жизненным ценностям сотрудника, выступает в качестве стимула для людей идти вперед, способствуя развитию организации в стратегическом будущем.

5. Работа руководителя как ориентир (образец) для сотрудника. Пример эффективной работы руководителя — это один из лучших мотиваторов и ориентиров для сотрудников.

Заключение

Сформулируем ряд рекомендаций для руководителей компаний и HR-специалистов, которые ставят задачи по повышению эффективности управления мотивацией в современных экономических условиях.

1. Дифференцированный подход. Управление мотивацией выстраивается в зависимости от уровня устойчивости организации. При достаточном уровне финансовой стабильности акцентируется внимание на реализации долгосрочных программ развития и персонализации льгот. В кризисных условиях делается акцент на прозрачности коммуникаций, укреплении корпоративной культуры, максимальном использовании немонетарных стимулов (признание, автономия, постановка интересных задач).

2. Построение внутренних коммуникаций как приоритетное направление. Важна открытость приоритетов стратегии развития компании перед сотрудниками. Формирование управленческих решений с позиции открытости и обозначения вклада каждого сотрудника в общий результат [14, с. 62]. Именно прозрачность в управлении и коллективе является фундаментом доверия.

3. Выбор лидера в коллективе. Лидер в организации может выполнить две противоположные роли — мотиватора или демотиватора. Поэтому важно стимулирование лидера к правильному настрою коллектива и плотному взаимодействию с руководством организации. Как правило, лидерами небольших коллективных групп выступают руководители среднего звена, которых важно учить эмпатии, конструктивной обратной связи, проводить их обучение по программам наставнического стиля управления. Такие инвестиции обладают высоким ROI.

4. Гибкость и адаптивность системы мотивации. Такая система должна иметь возможность пересмотра с учетом изменений внешней среды стратегии компании и структуры персонала. Важно вовремя вносить изменения во взаимоотношения в коллективе, мониторить динамику настроения, проводить регулярные опросы.

5. Необходимость в сохранении основного персонала. Устойчивость состава персонала, отсутствие текучести кадров означает обеспечение их долгосрочной востребованности в коллективе. Организации, которые вкладывают средства в развитие сотрудников, таким образом формируют внутреннюю среду организации, способную обеспечить устойчивость в условиях кризиса за счет слаженной командной работы.

Таким образом, управление стимулированием и мотивацией в современных экономических условиях представляет

собой сложную многофакторную задачу, решение которой должно базироваться на человекоцентричности руководства, переходе на наставническую модель поведения, формировании открытой среды в коллективе.

При этом важно понимать, что традиционная парадигма, основанная преимущественно на материальном стимулировании, в современных условиях не обеспечивает в полной мере необходимого уровня мотивации работников.

Исследование позволяет сделать вывод, что современная мотивационная система — это совокупность ряда взаимосвязанных элементов: возможностей для развития в организации, формирования ценностей и смыслов, справедливого распределения функций, открытости миссии и понимания сотрудниками направлений и целей развития организации, что образует экосистему, ориентированную на рост производительности труда за счет нематериальных стимулов.

Наиболее важными в такой системе являются персонализация, сильное лидерство, фокус на благополучие, цифровизация ряда рутинных функций для освобождения времени для обоснования решений по стратегическому развитию. Именно нематериальные стимулы в гибридных системах управления, которые направлены на рост финансовых результатов, становятся доминирующими при организации современного бизнеса.

Список литературы

1. Уровень вовлеченности сотрудников в среднем составил 69 % // Клуб ОЦО. — 2024. — 10 июня. — URL: https://sscclub.ru/post_news/uroven-vovlechennosti-sotrudnikov-v-srednem-sostavil-69 (дата обращения: 31.05.2026). — Текст : электронный.

2. *Ильченко, С. В.* Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала / С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1 (21). — С. 4.

3. *Кашежев, З. Л.* Методы мотивации сотрудников в эпоху постоянной модернизации экономических и социальных укладов / З. Л. Кашежев // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 12. — С. 4675–4688. — DOI 10.18334/ce.15.12.114132.

4. *Маслоу, А.* Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 400 с. — (Мастера психологии).

5. *Херцберг, Ф.* Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; под общ. ред. Е. А. Борисовой. — Москва : Вершина, 2006. — 238 с.

6. *Макклелланд, Д.* Мотивация человека / Д. Макклелланд. — Санкт-Петербург : Питер, 2007. — 672 с.

7. *Vroom, V. H.* Work and Motivation / V. H. Vroom. — New York : Wiley, 1964. — 331 p.

8. *Adams, J. S.* Inequity in Social Exchange / J. S. Adams // Advances in Experimental Social Psychology. — 1965. — Vol. 2. — P. 267–299. — DOI 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

9. *Porter, L. W.* Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. — Homewood, IL : R. D. Irwin, 1968. — 209 p.

10. *Ташкинов, А. Г.* Концептуальные основы вовлечения персонала в кайдзен на предприятии / А. Г. Ташкинов // Кадровик. — 2025. — № 1. — С. 83–94.

11. Современные технологии управления персоналом : монография / В. П. Пугачев, Е. А. Панова, Е. В. Батоврина [и др.] ; под ред. В. П. Пугачева, Е. А. Пановой. — Москва : КДУ, 2025. — 210 с. — DOI 10.31453/kdu.ru.978-5-00247-076-1-2025-210.

12. *Ryan, R. M.* Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being / R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, № 1. — P. 68–78. — DOI 10.1037/0003-066X.55.1.68.

13. *Гордеева, Т. О.* Теория самодетерминации: настоящее и будущее.

Часть 1: Проблемы развития теории / Т. О. Гордеева // Психологические исследования. — 2010. — Т. 3, № 12. — DOI 10.54359/ps.v3i12.906.

14. *Волков, И. В.* Возможности теории самодетерминации для изучения организационного поведения / И. В. Волков, О. М. Исаева // Системная психология и социология. — 2021. — № 4 (40). — С. 60–67. — DOI 10.25688/2223-6872.2021.40.4.5.

15. *Степанов, А. С.* Эволюция технологий мотивации и стимулирования персонала в условиях цифровой трансформации и глобализации современных предприятий / А. С. Степанов // Академический исследовательский журнал. — 2025. — Т. 3, № 6. — С. 163–172. — DOI 10.25726/x6569-1672-4261-b.

16. Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work. Employers Can Unlock Economic Optimism / Edelman. — 2024. — URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf (дата обращения: 30.05.2026). — Текст : электронный.

17. *Дмитриева, С. В.* Проблемы и перспективы развития системы управления персоналом предприятия в условиях эволюционных преобразований / С. В. Дмитриева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 11А. — С. 720–729. — DOI 10.34670/AR.2023.12.18.081.

18. Мотивация персонала: тенденции и перспективы развития / Э. Е. Зыкова, М. Я. Веприкова, А. В. Островская, Г. Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. — 2023. — № 1 (53). — С. 238–244. — DOI 10.37124/20799136_2023_1_53_238

19. *Руденко, А. А.* Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала / А. А. Руденко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 12-2 (106). — С. 129–132. — DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-2-129-132.

References

1. The Average Employee Engagement Level Was 69 % // SSC Club. — 2024. — June, 10. — URL: https://sscclub.ru/post_news/uroven-vovlechennosti-sotrudnikov-v-srednem-sostavil-69 (date of access: 31.05.2026). — Text : electronic.

2. *Ilchenko, S.* Research into Foreign Experience in Motivating Staff / S. Ilchenko // Business and Design Review. — 2021. — № 1 (21). — P. 4.

3. *Kashezhev, Z.* Methods of Employee Motivation Amidst Constant Modernization of Economic and Social Structures / Z. Kashezhev // Creative Economy. — 2021. — Vol. 15, № 12. — P. 4675–4688. — DOI 10.18334/ce.15.12.114132.

4. *Maslow, A.* Motivation and Personality / A. Maslow. — 3rd ed. — St. Petersburg : Piter, 2019. — 400 p. — (Masters of Psychology).

5. *Herzberg, F.* The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Bloch Snyderman ; ed. by E. Borisova. — Moscow : Vershina, 2006. — 238 p.

6. *McClelland, D.* Human Motivation / D. McClelland. — St. Petersburg : Piter, 2007. — 672 p.

7. *Vroom, V. H.* Work and Motivation / V. H. Vroom. — New York : Wiley, 1964. — 331 p.

8. *Adams, J. S.* Inequity in Social Exchange / J. S. Adams // Advances in Experimental Social Psychology. — 1965. — Vol. 2. — P. 267–299. — DOI 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

9. *Porter, L. W.* Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. — Homewood, IL : R. D. Irwin, 1968. — 209 p.

10. *Tashkinov, A.* Conceptual Foundations of Personnel Involvement in Kaizen at an Enterprise / A. Tashkinov // Kadrovik. — 2025. — № 1. — P. 83–94.

11. Modern Personnel Management Technologies : monograph / V. Pugachev, E. Panova, E. Batovrina [et al.] ; ed. by V. Pugachev and E. Panova. — Moscow : KDU, 2025. — 210 p. — DOI 10.31453/kdu.ru.978-5-00247-076-1-2025-210.

12. *Ryan, R. M.* Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being / R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, № 1. — P. 68–78. — DOI 10.1037/0003-066X.55.1.68.

13. *Gordeeva, T.* Self-Determination Theory: Present and Future. Part 1: Problems in the Development of the Theory / T. Gordeeva // Psychological Studies. — 2010. — Vol. 3, № 12. — DOI 10.54359/ps.v3i12.906.

14. *Volkov, I.* The Potential of Self-Determination Theory for Studying Organizational Behavior / I. Volkov, O. Isaeva // System Psychology and Sociology. — 2021. — № 4 (40). — P. 60–67. — DOI 10.25688/2223-6872.2021.40.4.5.

15. *Stepanov, A.* The Evolution of Staff Motivation and Incentive Technologies in the Context of Digital Transformation and Globalization of Modern Enterprises / A. Stepanov // Academic Research Journal. — 2025. — Vol. 3, № 6. — P. 163–172. — DOI 10.25726/x6569-1672-4261-b.

16. Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work. Employers Can Unlock Economic Optimism / Edelman. — 2024. — URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf (дата обращения: 30.05.2026). — Текст : электронный.

17. *Dmitrieva, S.* Problems and Prospects of Developing an Enterprise's Human Resource Management System in the Context of Evolutionary Transformations / S. Dmitrieva // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. — 2023. — Vol. 13, № 11A. — P. 720–729. — DOI 10.34670/AR.2023.12.18.081.

18. Staff Motivation: Trends and Development Prospects / E. Zykova, M. Veprikova, A. Ostrovskaya, G. Vukovich // Economics of Sustainable Development. — 2023. — № 1 (53). — P. 238–244. — DOI 10.37124/20799136_2023_1_53_238.

19. *Rudenko, A.* Innovative Approaches to Staff Motivation and Stimulation / A. Rudenko, O. Lymareva // Economics and Business: Theory and Practice. — 2023. — № 12-2 (106). — P. 129–132. — DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-2-129-132.

Об авторах

Прядко Ирина Анатольевна, *кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и технологий в менеджменте, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, iapryadko@sfedu.ru.*

Айдинова Диана Хаджи-Муратовна, *кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Карачаево-Черкесский государственный университет имени У. Д. Алиева, Карачаевск, Россия, diana.ajdinova@mail.ru.*

Зау Антониу Мабиала, *аспирант факультета управления, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, zau@sfedu.ru.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 25.03.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Прядко И. А., Айдинова Д. Х.-М., Зау А. М.

About the Authors

Irina Pryadko, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Theory and Technologies in Management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, iapryadko@sfedu.ru.*

Diana Aydinova, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics and Management, Aliev Karachay-Cherkess State University, Karachaevsk, Russia, diana.ajdinova@mail.ru.*

António Mabiala Zau, *Postgraduate Student, Faculty of Management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, zau@sfedu.ru.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 25.03.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 I. Pryadko, D. Aydinova, A. M. Zau