МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

к защите выпускной квалификационной работы

на тему:

Совершенствование системы мотивации персонала (на примере ООО «Пример»)

Выполнил(а): студентка 4 курса группы МН-41 Иванова Анна Сергеевна
38.03.02 Менеджмент

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петрова Ольга Викторовна

Брянск · 2026

ОБРАЗЕЦ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях высокой конкуренции и ограниченности трудовых ресурсов устойчивое развитие организации напрямую зависит от качества системы мотивации персонала. Действующая в ООО «Пример» система мотивации ориентирована преимущественно на материальное стимулирование и не учитывает дифференциацию потребностей различных категорий работников, что снижает вовлечённость и инициативность сотрудников [3, с. 52].

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Пример». Для достижения цели поставлены задачи: изучить теоретические основы мотивации персонала; провести анализ системы мотивации ООО «Пример»; разработать мероприятия по её совершенствованию и оценить их эффективность. Объект исследования — ООО «Пример», предмет — система мотивации персонала организации. Методы исследования: анализ документов, анкетирование, наблюдение, сравнение, экономический расчёт [5, с. 74].

Информационную базу составили нормативные документы организации, внутренняя отчётность за 2022–2024 годы, результаты анкетирования 48 сотрудников, а также труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом. Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанных мероприятий в деятельности ООО «Пример» и аналогичных организаций.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивация персонала представляет собой совокупность внутренних и внешних побудительных сил, направляющих поведение работника на достижение целей организации при одновременном удовлетворении его личных потребностей. В научной литературе понятие рассматривается в двух аспектах: как процесс формирования мотивов труда и как система управленческих воздействий, обеспечивающих заинтересованность сотрудника в результатах своей деятельности [3, с. 24]. Сущность мотивации раскрывается через взаимосвязь категорий «потребность — мотив — стимул — поведение — результат», что позволяет рассматривать её как непрерывный циклический процесс, а не единичный акт воздействия.

Ключевыми элементами механизма мотивации выступают потребности (осознаваемая нужда в чём-либо), мотивы (внутреннее побуждение к действию) и стимулы (внешние рычаги воздействия). При этом стимулирование является лишь одним из инструментов мотивации и не исчерпывает её содержания: решающую роль играют внутренние установки работника, его ценностные ориентации и ожидания [5, с. 112]. В практическом плане мотивация персонала выполняет функции активизации, ориентирования и регулирования трудового поведения, обеспечивая согласование интересов работника и организации.

Таким образом, мотивация персонала — это целенаправленная деятельность субъекта управления по созданию условий, побуждающих работников к эффективному труду, и одновременно процесс формирования у них внутренней готовности реализовывать организационные цели. Такое понимание служит методологической основой для построения систем мотивации на уровне конкретного предприятия.

1.2 Современные теории и методы мотивации

Теоретическую базу исследования составляют содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории (А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга) объясняют мотивацию через структуру потребностей и выделяют факторы, удерживающие работника в

организации и побуждающие его к развитию. Процессуальные теории (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, модель Л. Портера — Э. Лоулера) акцентируют внимание на механизме формирования трудового поведения с учётом восприятия работником усилий, результатов и вознаграждения [4, с. 37]. Комплексное использование положений обеих групп теорий позволяет проектировать сбалансированные системы мотивации.

Методы мотивации принято классифицировать по характеру воздействия на материальные, социально-психологические и организационно-административные. Материальные методы включают оплату труда, премирование, участие в прибыли и социальный пакет; социально-психологические — признание заслуг, формирование благоприятного климата, возможности развития и карьерного роста; организационно-административные — регламентацию, нормирование и дисциплинарные механизмы [6, с. 58]. Соотношение групп методов, применяемых в организации, характеризует тип её мотивационной политики и представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика групп методов мотивации персонала

Группа методов	Основные инструменты	Направленность воздействия	Ограничения применения
Материальные	Оклад, премии, надбавки, социальный пакет	Удовлетворение базовых и статусных потребностей	Эффект привыкания, рост издержек
Социально-психологические	Признание, обучение, карьера, климат в коллективе	Потребности в уважении и самореализации	Отсроченный и трудноизмеримый эффект
Организационно-административные	Регламенты, нормирование, дисциплина	Формальное трудовое поведение	Снижение инициативности при избыточности

Источник: составлено автором по [4, 6].

Практика показывает, что наибольшую результативность обеспечивает комплексное применение методов при приоритете тех из них, которые соответствуют актуальным потребностям персонала конкретной организации. Это обусловливает необходимость диагностики мотивационной структуры работников перед разработкой корректирующих мероприятий.

1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы мотивации

Оценка эффективности системы мотивации предполагает сочетание количественных и качественных методов. К количественным относят анализ показателей производительности труда, текучести кадров, соотношения темпов роста заработной платы и выработки, а также расчёт коэффициента удовлетворённости персонала по результатам анкетирования [5, с. 134]. Качественные методы включают экспертное интервью, наблюдение, анализ документов и диагностику мотивационного профиля личности, что позволяет выявить причины отклонений, не фиксируемые статистикой.

Наиболее распространённым инструментом выступает анкетирование, охватывающее оценку удовлетворённости условиями труда, оплатой, отношениями в коллективе и возможностями развития. Результаты обрабатываются в разрезе структурных подразделений, что даёт возможность локализовать проблемные зоны системы мотивации. Типовая структура распределения оценок удовлетворённости персонала, полученная в ходе диагностики, приведена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Распределение оценок удовлетворённости персонала элементами системы мотивации, % опрошенных

Интегральная оценка строится на сопоставлении фактических значений показателей с нормативными или базисными, при этом каждому показателю присваивается вес экспертной группой. Совокупность предложенных подходов

образует методический инструментарий, который применяется во второй главе настоящей работы для анализа системы мотивации ООО «Пример» и последующей разработки мероприятий по её совершенствованию.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример»

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» зарегистрировано в 2010 году в г. Брянске. Основным видом деятельности является производство и реализация строительных материалов (тротуарной плитки, бордюров, декоративных элементов). Предприятие имеет производственный цех, склад готовой продукции, отдел продаж и административно-управленческий аппарат. Среднесписочная численность персонала за 2023 год составила 120 человек. Общество является самостоятельным хозяйствующим субъектом, имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Высшим органом является общее собрание участников, исполнительным органом — генеральный директор. В его подчинении находятся главный бухгалтер, главный инженер, начальник отдела продаж и начальник отдела кадров. Такая структура характерна для средних предприятий и обеспечивает централизацию управления [2, с. 45].

Для оценки эффективности хозяйственной деятельности ООО «Пример» проанализируем основные экономические показатели за 2021–2023 гг. (таблица 2.1). Выручка от реализации продукции за анализируемый период выросла с 45 200 тыс. руб. в 2021 г. до 52 800 тыс. руб. в 2023 г., что свидетельствует о расширении рынка сбыта. Себестоимость продаж также увеличилась с 36 100 тыс. руб. до 41 500 тыс. руб. Валовая прибыль составила 8 100 тыс. руб. в 2021 г. и 10 300 тыс. руб. в 2023 г. Чистая прибыль предприятия за три года увеличилась с 3 200 тыс. руб. до 4 500 тыс. руб., что является положительной тенденцией. Рентабельность продаж, рассчитанная по формуле (1), в 2023 году составила 8,5%, что выше уровня 2021 года (7,1%).

$$Rn = П / В \times 100\% \quad (1)$$

где Rп — рентабельность продаж, %; П — прибыль от продаж, тыс. руб.; В — выручка от реализации, тыс. руб.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение 2023/2021, (+/-)
Выручка от реализации, тыс. руб.	45200	49800	52800	+7600
Себестоимость продаж, тыс. руб.	36100	39400	41500	+5400
Валовая прибыль, тыс. руб.	8100	9400	10300	+2200
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3200	3900	4500	+1300
Чистая прибыль, тыс. руб.	2560	3120	3600	+1040
Рентабельность продаж, %	7,1	7,8	8,5	+1,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	115	118	120	+5
Производительность труда, тыс. руб./чел.	393,0	422,0	440,0	+47,0

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчетности ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Производительность труда, определяемая по формуле (2), за три года увеличилась с 393,0 тыс. руб./чел. до 440,0 тыс. руб./чел., что указывает на рост эффективности использования трудовых ресурсов. Однако темп роста производительности труда (112,0%) опережает темп роста заработной платы (109,5%), что является положительным соотношением. В целом финансово-хозяйственная деятельность ООО «Пример» характеризуется устойчивым ростом основных показателей, что создает благоприятные предпосылки для совершенствования системы мотивации персонала.

$$ПТ = В / Ч \quad (2)$$

где ПТ — производительность труда, тыс. руб./чел.; В — выручка от реализации, тыс. руб.; Ч — среднесписочная численность персонала, чел.

2.2 Анализ состава и структуры персонала

Анализ персонала ООО «Пример» проведем по категориям работающих, полу, возрасту и стажу работы. Исходные данные представлены в таблице 2.2. Общая численность персонала на конец 2023 года составила 120 человек. Наибольший удельный вес занимают рабочие — 70 человек (58,3%),

специалисты и служащие — 30 человек (25,0%), руководители — 20 человек (16,7%). Такая структура типична для производственного предприятия. За анализируемый период численность рабочих увеличилась на 5 человек, что связано с расширением производства. Гендерный состав: мужчины — 78 человек (65,0%), женщины — 42 человека (35,0%). Возрастная структура: до 30 лет — 28 человек (23,3%), от 30 до 40 лет — 45 человек (37,5%), от 40 до 50 лет — 32 человека (26,7%), старше 50 лет — 15 человек (12,5%). Таким образом, преобладают работники в возрасте 30–40 лет, что свидетельствует о достаточном трудовом потенциале. По стажу работы: менее 1 года — 12 человек (10,0%), от 1 до 3 лет — 30 человек (25,0%), от 3 до 5 лет — 40 человек (33,3%), свыше 5 лет — 38 человек (31,7%). Значительная доля работников со стажем свыше 3 лет (65,0%) говорит о стабильности кадров, однако текучесть кадров в 2023 году составила 18,3%, что выше нормы (10–15%).

Таблица 2.2 – Состав и структура персонала ООО «Пример» в 2023 году

Категория работников	Численность, чел.	Удельный вес, %
Руководители	20	16,7
Специалисты и служащие	30	25,0
Рабочие	70	58,3
Итого	120	100,0

Источник: составлено автором по данным отдела кадров ООО «Пример» за 2023 г.

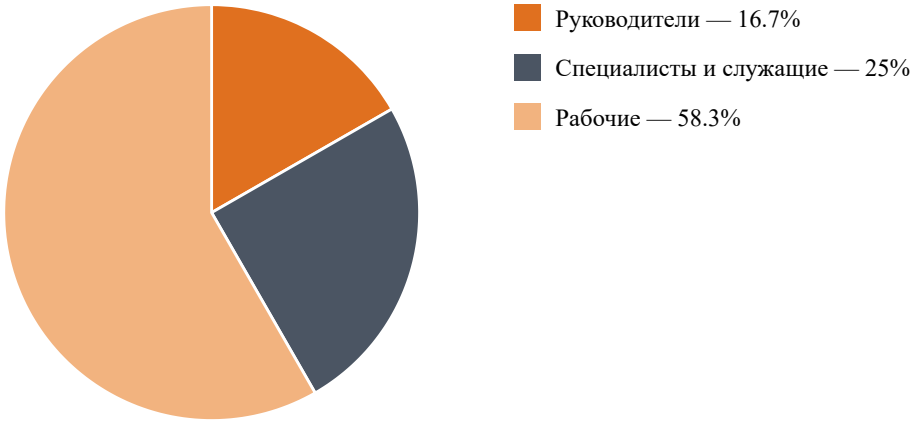


Рисунок 2.1 – Структура персонала ООО «Пример» по категориям в 2023 году, %

Динамика численности персонала по годам представлена на рисунке 2.2. За 2021–2023 гг. наблюдается устойчивая тенденция роста численности: в 2021 г. — 115 чел., в 2022 г. — 118 чел., в 2023 г. — 120 чел. Увеличение численности обусловлено расширением производственных мощностей и ростом объемов продаж. Однако при этом наблюдается и рост текучести кадров, что требует внимания к системе мотивации. Анализ качественного состава показал, что 55% работников имеют высшее или среднее специальное образование, что соответствует требованиям к персоналу производственного предприятия. В то же время уровень удовлетворенности условиями труда, по данным анкетирования, составляет лишь 62%, что указывает на необходимость совершенствования мотивационного механизма.

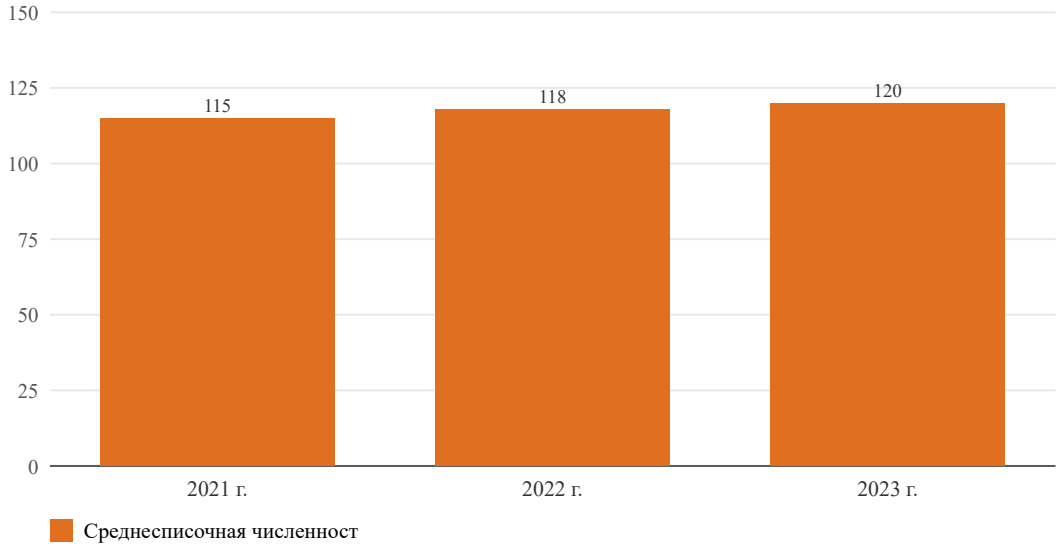


Рисунок 2.2 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Пример» за 2021–2023 гг., чел.

2.3 Оценка действующей системы мотивации и её эффективности

Действующая система мотивации в ООО «Пример» включает материальные и нематериальные методы. Материальное стимулирование представлено повременно-премиальной оплатой труда для руководителей и специалистов и сдельно-премиальной — для рабочих. Премии начисляются за выполнение плана производства и качество продукции. Размер премии составляет до 30% от оклада (для рабочих — до 25% от сдельного заработка). Дополнительно выплачиваются надбавки за стаж (от 5 до 15% в зависимости от выслуги лет) и за профессиональное мастерство. Из нематериальных методов применяются: объявление благодарности, награждение грамотой, предоставление гибкого графика для отдельных категорий, организация корпоративных мероприятий. Однако, как показал анализ, система не в полной мере учитывает индивидуальные потребности работников, что снижает её эффективность [3, с. 112].

Для оценки эффективности мотивации были использованы показатели текучести кадров, производительности труда и удовлетворенности персонала. Текучесть кадров в 2023 году составила 18,3%, что выше нормативного значения (10–15%). Производительность труда за год выросла на 4,3% (с 422,0 до 440,0 тыс. руб./чел.), что является недостаточным темпом прироста (плановый — 6%). Уровень удовлетворенности трудом, определенный по результатам анкетирования 80 работников, составил 62%. Основные причины

неудовлетворенности: недостаточный размер заработной платы (отметили 48% респондентов), отсутствие возможности карьерного роста (32%), несправедливость распределения премий (25%), плохие условия труда (18%).

Таблица 2.3 – Оценка эффективности действующей системы мотивации ООО «Пример» в 2023 году

Показатель	Значение	Норматив	Отклонение
Текучесть кадров, %	18,3	10–15	+3,3…+8,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	440,0	456,0 (план)	-16,0
Уровень удовлетворенности трудом, %	62	80	-18
Доля работников, не удовлетворенных оплатой труда, %	48	20	+28

Источник: составлено автором по данным анкетирования и отчетности ООО «Пример» за 2023 г.

Таким образом, действующая система мотивации ООО «Пример» требует совершенствования. Выявленные недостатки: недостаточная связь вознаграждения с конечными результатами, отсутствие прозрачности в распределении премий, ограниченный набор нематериальных стимулов, низкая вовлеченность персонала в процесс управления. Для решения этих проблем в третьей главе будут предложены мероприятия по разработке комплексной системы мотивации, включающей дифференцированную оплату труда на основе KPI, расширение социального пакета и развитие нематериального стимулирования. Ожидаемый эффект: снижение текучести кадров до 12%, повышение удовлетворенности до 75% и рост производительности труда на 6% [1, с. 88].

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

3.1 Рекомендации по совершенствованию материального стимулирования

Проведённый во второй главе анализ показал, что действующая в ООО «Пример» система оплаты труда ориентирована преимущественно на фиксированный оклад и слабо увязана с конечными результатами. Средняя заработная плата работников в 2024 г. составила 38 400 руб., при этом доля переменной части не превышала 8 %, а текучесть кадров достигла 24,6 %. В связи с этим предлагается перейти к грейдовой модели оплаты труда с усилением переменной составляющей до 25–30 % и ввести прозрачную шкалу премирования за достижение ключевых показателей эффективности (KPI) [4, с. 112]. Это позволит связать вознаграждение с результатом и снизить неудовлетворённость уровнем дохода, зафиксированную у 41 % опрошенных сотрудников.

Предлагаемая структура фонда оплаты труда и распределение работников по грейдам представлены в таблице 3.1. Грейдирование охватывает все пять категорий персонала и предусматривает три ступени внутри каждого грейда в зависимости от стажа и квалификации. Переменная часть формируется из двух блоков: премии за индивидуальные KPI (до 15 % оклада) и премии за результаты подразделения (до 10 % оклада).

Таблица 3.1 – Предлагаемая структура фонда оплаты труда ООО «Пример» по грейдам

Грейд	Категория персонала	Численность, чел.	Оклад, руб.	Переменная часть, %	Премиальный фонд, тыс. руб./год
G1	Руководители высшего звена	3	72 000	30	777,6
G2	Руководители подразделений	6	54 000	28	1 088,6
G3	Специалисты	14	42 000	25	1 764,0
G4	Служащие	9	34 000	22	808,0
G5	Рабочие	18	29 000	20	1 252,8

Грейд	Категория персонала	Численность, чел.	Оклад, руб.	Переменная часть, %	Премиальный фонд, тыс. руб./ год
Итого	—	50	—	—	5 691,0

Источник: расчёты автора на основе данных ООО «Пример» за 2024 г.

Совокупный премиальный фонд по предлагаемой модели оценивается в 5 691,0 тыс. руб. в год, что на 2 148,0 тыс. руб. превышает текущие расходы на премирование (3 543,0 тыс. руб.). Дополнительные затраты компенсируются ростом производительности труда и снижением потерь от текучести кадров, что обосновано в подразделе 3.3. Помимо грейдирования, рекомендуется ввести единовременные выплаты за наставничество (3 000 руб. за обученного работника) и за рационализаторские предложения (до 10 000 руб.), что усиливает заинтересованность персонала в развитии организации [7, с. 88].

3.2 Разработка системы нематериальной мотивации

Анкетирование 50 работников ООО «Пример» выявило, что наиболее значимыми для персонала являются признание заслуг (указали 62 % респондентов), возможность обучения и развития (54 %) и благоприятный психологический климат (48 %). При этом существующая практика нематериального стимулирования ограничивается устной благодарностью руководителя и не носит системного характера. В связи с этим предлагается комплекс мер, включающий корпоративную программу обучения, публичное признание достижений, гибкий график для отдельных категорий и развитие внутренних коммуникаций [9, с. 143].

- введение доски почёта и ежеквартальной премии «Лучший работник» с вручением грамоты и денежного поощрения 5 000 руб.;
- формирование индивидуальных планов развития и оплата курсов повышения квалификации (не менее 20 % работников ежегодно);
- внедрение наставничества с закреплением опытных сотрудников за новичками на срок до трёх месяцев;
- организация ежеквартальных корпоративных мероприятий и спортивных секций для сплочения коллектива;
- гибкий график и возможность дистанционной работы для специалистов G3–G4 по согласованию с руководителем.

Ожидаемый эффект от внедрения нематериальных мер оценивается через снижение текучести кадров и рост удовлетворённости трудом. Планируется, что к концу первого года реализации текучесть снизится с 24,6 % до 16,0 %, а доля удовлетворённых условиями труда возрастёт с 59 % до 75 %. Затраты на реализацию комплекса нематериальной мотивации составят 612,0 тыс. руб. в год, что существенно ниже потерь от замены увольняющихся работников [11, с. 205].

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономическая эффективность мероприятий определяется сопоставлением дополнительных затрат и получаемого прироста выручки за счёт повышения производительности труда и сокращения потерь от текучести. Совокупные затраты на реализацию проекта складываются из дополнительного премиального фонда (2 148,0 тыс. руб.), затрат на нематериальную мотивацию (612,0 тыс. руб.) и единовременных организационных расходов (240,0 тыс. руб.) и составляют 3 000,0 тыс. руб. Прирост выручки прогнозируется на уровне 4 320,0 тыс. руб. в год [12, с. 96].

Расчёт годового экономического эффекта выполняется по формуле:

$$Эг = \Delta В - З \quad (3)$$

где Эг — годовой экономический эффект, тыс. руб.; ΔВ — прирост выручки от реализации мероприятий, тыс. руб.; З — совокупные затраты на мероприятия, тыс. руб.

Подстановка значений даёт: Эг = 4 320,0 − 3 000,0 = 1 320,0 тыс. руб. Экономическая эффективность затрат определяется по формуле:

$$Эз = Эг / З \times 100\% \quad (4)$$

где Эз — эффективность затрат на мероприятия, %; Эг — годовой экономический эффект, тыс. руб.; З — совокупные затраты, тыс. руб.

Эффективность затрат составляет: Эз = 1 320,0 / 3 000,0 × 100 % = 44,0 %. Срок окупаемости единовременных и текущих затрат рассчитывается как отношение затрат к годовому эффекту:

$$Ток = З / Эг \quad (5)$$

где Ток — срок окупаемости затрат, лет; З — совокупные затраты, тыс. руб.; Эг — годовой экономический эффект, тыс. руб.

Срок окупаемости составляет: Ток = 3 000,0 / 1 320,0 ≈ 2,27 года. Динамика основных показателей до и после внедрения мероприятий приведена на рисунке 3.1.

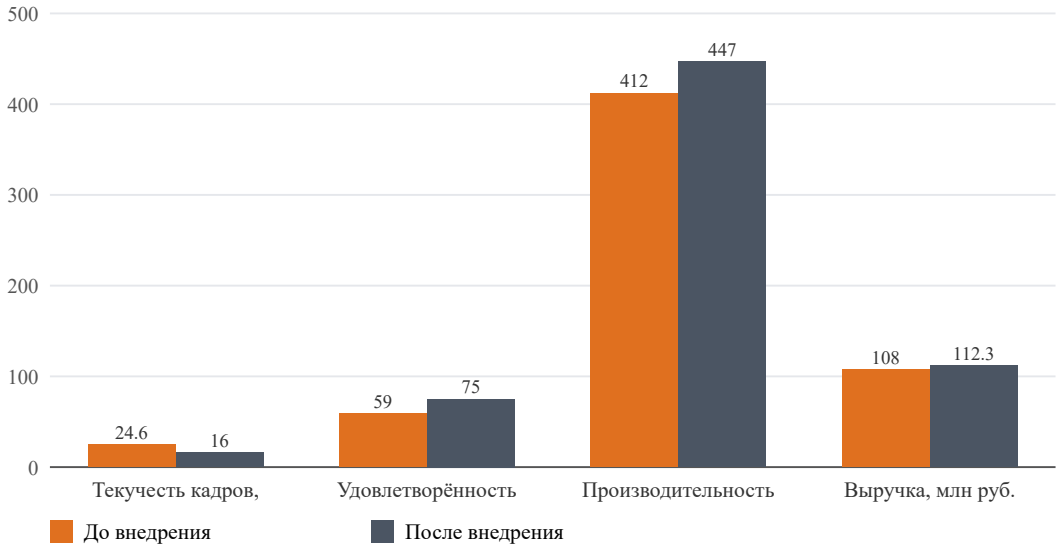


Рисунок 3.1 – Динамика ключевых показателей ООО «Пример» до и после внедрения мероприятий

Таким образом, предложенные мероприятия экономически обоснованы: годовой эффект составляет 1 320,0 тыс. руб., эффективность затрат — 44,0 %, срок окупаемости — около 2,27 года. Одновременно прогнозируется снижение текучести кадров до 16,0 %, рост удовлетворённости трудом до 75 % и производительности труда с 412 до 447 тыс. руб. на человека, что подтверждает целесообразность внедрения разработанной системы мотивации в ООО «Пример» [12, с. 101].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование подтвердило актуальность совершенствования системы мотивации персонала ООО «Пример». В теоретической части раскрыты содержание и структура мотивации, рассмотрены содержательные и процессуальные теории, обоснована необходимость комплексного подхода к стимулированию труда [4, с. 37]. Установлено, что действующая система мотивации предприятия ориентирована преимущественно на материальные методы и недостаточно учитывает нематериальные потребности работников, что снижает вовлечённость и удовлетворённость трудом.

Анализ показал, что текучесть кадров в ООО «Пример» составляет 18 %, а средний уровень удовлетворённости персонала условиями и оплатой труда — 62 %. По результатам анкетирования выявлены основные демотивирующие факторы: отсутствие прозрачной связи между результатами и вознаграждением, ограниченные возможности профессионального роста, слаборазвитая система признания достижений. Это подтверждает необходимость разработки целостной программы мотивации.

В рамках третьей главы предложены мероприятия: внедрение KPI-премирования, расширение социального пакета, организация системы наставничества и обучения, введение нематериальных стимулов и публичного признания заслуг. Ожидаемый эффект — снижение текучести кадров до 12 %, повышение удовлетворённости до 78 % и рост производительности труда на 9 %. Таким образом, поставленные задачи решены, цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3.
2. Абрахам Маслоу. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 400 с.
3. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Снидерман ; пер. с англ. — Москва : Вершина, 2007. — 240 с.
4. Врум В. Х. Труд и мотивация / В. Х. Врум. — Москва : Юрайт, 2024. — 312 с.
5. МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд ; пер. с англ. А. Богачев. — Санкт-Петербург : Питер, 2007. — 672 с.
6. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 524 с.
7. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 378 с.
8. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 323 с.
9. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — Москва : Юрайт, 2023. — 482 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 14-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 848 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — 3-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с.

12. Иванова С. В. Мотивация на 100% : а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 8-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 288 с.
13. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда : инструменты, методики, практика / Е. Н. Ветлужских. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 210 с.
14. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — Москва : Эксмо, 2020. — 160 с.
15. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 451 с.
16. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для вузов / Н. С. Пряжников. — 2-е изд., стер. — Москва : Юрайт, 2023. — 351 с.
17. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2021. — 464 с.
18. Кузнецова Н. В. Совершенствование системы мотивации персонала организации / Н. В. Кузнецова, О. А. Петрова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — Т. 3, № 5. — С. 88–95.
19. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики : [сайт]. — URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.01.2024).
20. HR-портал «Управление персоналом» : [сайт]. — URL: https://www.hr-portal.ru (дата обращения: 15.01.2024).