

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.39.73.005

Роль мотивации в управлении персоналом предприятия (на примере АО «Калужский электромеханический завод»)

Аксенов Артем Дмитриевич

Студент магистратуры,
Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский университет),
Калужский филиал,
248000, Российская Федерация, Калуга, ул. Баженова, 2;
e-mail: artemsic@icloud.com

Аннотация

В статье рассмотрена роль мотивации в управлении персоналом предприятия, как наиболее значимая функция управления деятельностью организации. Перечислены актуальные отечественные методы мотивации персонала. В том числе изучен опыт АО «Калужский электромеханический завод» при стимулировании персонала на предприятии. Выявлены недостатки действующей системы мотивации, предложены варианты совершенствования как материальной, так и нематериальной составляющих системы мотивации труда АО «КЭМЗ». Сделаны выводы, что проблема мотивации персонала является важной проблемой предприятий России, имеет большой потенциал для совершенствования и в то же время она неочевидна для большинства собственников и руководителей компаний. Предприятиям необходима эффективная стратегия мотивации своих работников, а отсутствие эффективного механизма мотивации персонала ведет к таким проблемам, как высокая текучесть кадров, низкая эффективность сотрудников и углубление противоречий в отношениях работник-работодатель.

Для цитирования в научных исследованиях

Аксенов А.Д. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия (на примере АО «Калужский электромеханический завод») // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 12А. С. 39-48. DOI: 10.34670/AR.2023.39.73.005

Ключевые слова

Мотивация, мотивация труда, материальная мотивация, нематериальная мотивация, премирование, система стимулирования, карьерный рост.

Введение

Мотивация трудовой деятельности работников на современном производстве является экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала. Разработанная на стыке менеджмента, экономики и психологии, мотивация персонала в организации является не только одним из основных направлений системы управления персоналом, но и одним из основных направлений всей системы управления предприятием. Развитие гибкой системы мотивации сотрудников необходимо рассматривать как стратегический ресурс не только для конкретных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом.

Основная часть

По данным Российской академии наук, уровень производительности труда в России составляет 26% от аналогичных показателей в Соединенных Штатах Америки и других развитых странах. Таким образом, Россия обладает в 4 раза большим потенциалом для повышения производительности труда. Люди являются активным элементом в любой организации и производственной системе, поэтому без повышения мотивации сотрудников все попытки улучшить что-либо в любой организации становятся практически бесполезными. Это предполагает внедрение бережливого производства и ISO, автоматизацию бизнес-процессов и модернизацию оборудования.

У руководителей часто нет времени разобраться в мотивации сотрудников. Они используют классические системы оплаты и мотивацию персонала девятнадцатого века, которые не способны решить эту затруднительную задачу и, как следствие, не дают ожидаемого результата. Многие организации сейчас нуждаются в эффективной стратегии мотивации сотрудников, а отсутствие эффективного механизма мотивации персонала привело к таким проблемам, как высокая текучесть кадров, низкая эффективность сотрудников и углубление различий между работодателями и работниками.

Долгое время понятие «мотивация» ассоциировалось с понятием стимулирования. Сегодня существует несколько объяснений термина «мотивация». В одном случае это набор факторов, определяющих активность личности; в другом случае это процесс, посредством которого члены организации стремятся достичь организационных целей; в третьем случае это виды побуждений: мотивы, интересы, потребности, стремление, цели, идеалы, мотивационные установки.

Эксперты по трудовой мотивации выделили следующие основные направления повышения мотивации: материальное стимулирование, не денежные стимулы, улучшение организации труда, повышение качества труда и вовлечение персонала в процесс управления. Все области мотивации сотрудников играют определенную роль на всех этапах процесса мотивации работы организации. Например, материальное стимулирование включает в себя совершенствование системы оплаты труда и предоставление работникам возможности участвовать в распределении капитала и прибыли предприятия. На каждом предприятии финансовые стимулы играют важную роль, но постоянное повышение заработной платы не всегда помогает поддерживать уровень трудовой активности на должном уровне. Слабостью материального стимулирования является одностороннее влияние денежных методов на работников, что не приводит к долгосрочному повышению производительности труда. Когда человек достигает определенного

уровня жизни, деньги становятся важным условием комфортного психологического состояния, тогда другие способы и направления мотивации труда будут играть ведущую роль в системе стимулирования.

Следовательно, мотивация и потребности человека, как правило, возрастают, поэтому необходимо использовать различные методы для мотивации и стимулирования работы сотрудников. Потребности постоянно меняются, поэтому невозможно ожидать, что система стимулирования, эффективно действующая в течение определенного периода времени, будет эффективной и в будущем. С развитием личности расширяются и ее способности, потребности в самовыражении и самосовершенствовании, то есть процесс мотивации можно рассматривать как бесконечный способ удовлетворения потребностей.

Кроме экономических (материальных) методов мотивации, имеются не экономические, а именно: морально-психологические и организационные. Содержание и форма методов стимулирования сотрудников зависят от грамотной системы стимулирования труда на предприятии, общей системы управления в организации, специфики деятельности организации, а также от применения современных теорий мотивации персонала, то есть необходим комплексный подход для модернизации системы стимулирования.

Комплексный подход предполагает изучение и разработку мер по совершенствованию всей системы управления или ее части с использованием нескольких подходов, разнообразных методик и методов при исследовании и развитии системы управления персоналом, в том числе, и по направлению стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала.

Современный процесс экономической трансформации и перемен в России усугубился многими проблемами, и одно из особых мест занимает необходимость активизации роли человеческого фактора. На практике недооценка этого вопроса привела к ухудшению интересов работников и работодателей, а также к «дистанции» между системой трудовой мотивации персонала и эффективной системой управления предприятием.

В отечественной практике давно считается, что каждый россиянин работает только за деньги. Нет никаких сомнений в том, что каждый гражданин страны работает за денежное вознаграждение, а не для собственного удовлетворения. Но, несмотря на это, в дополнение к материальной мотивации целесообразно использовать нематериальную мотивацию.

В современном менеджменте предпринимаются попытки модифицировать классическую теорию мотивации, чтобы адаптировать ее к крупномасштабной современной структуре потребностей. Нет сомнений в том, что одним из главных факторов финансового стимулирования отечественных компаний является заработная плата. Именно ее уровень определяет уровень и качество затрат на оплату труда сотрудников на предприятии. Система оплаты должна создавать у людей чувство безопасности и уверенности, включая эффективные стимулы и побудительные мотивы, для обеспечения процесса воспроизводства затраченной энергии (восстановления работника). Поэтому в большинстве современных компаний планы стимулирования сотрудников состоят из экономических методов (компенсации): выплаты заработной платы и фиксированных премий.

Трудовая мотивация отечественных предприятий является как прямой, так и косвенной. Другими словами, сотрудники могут получать денежное вознаграждение за выполнение ранее установленных планов. Косвенная материальная мотивация для организации труда в России выступает в виде выделения средств организации для оплаты определенных видов деятельности: оплачиваемый отпуск, медицинское обслуживание, обучение сотрудников.

Нематериальной мотивацией работников на российском предприятии может являться

выдача грамот за достижение результатов в деятельности организации непосредственно перед коллегами, а также личная похвала от руководства. В 90% случаев нематериальная мотивация труда на отечественных предприятиях является дополнением к материальной мотивации.

Далее в качестве примера рассмотрим систему мотивацию персонала АО «Калужский электромеханический завод».

Предприятие было создано 24 августа 1917 года на базе ремонтной мастерской телеграфного и телефонного оборудования. Завод прошел сложный путь в процессе развития и является основателем приборостроения, различных товаров народного потребления и технического оборудования в городе Калуга. В настоящее время входит в состав «Концерна «Автоматика», государственной корпорации «Ростех».

Способ организации производственного процесса - непоточный. Продукция производится партиями. Для каждого рабочего места назначается группа повторяющихся операций. За исключением 2020 года, выручка компании и производственные затраты продолжали расти в течение периода исследования. Снижение является результатом остановки завода во время пандемии, вызванной Covid-19.

Система мотивации труда АО «КЭМЗ» является как материальной, так и нематериальной. В компании при расчете заработной платы сотрудников одновременно используется вознаграждение в виде премий. Это предполагает не только оплату рабочего времени, но и выплату премии за качество выполненной работы. Материальная составляющая (зарплата) состоит из 2 частей: основной и дополнительной, которые включают в себя стимулы и социальные выплаты.

Основная заработная плата включает тарифные ставки (оклады), доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата включает в себя показатели эффективности, вознаграждения за результативность и премии, а также выплаты социального стимулирования. Индексация размера заработной платы АО «КЭМЗ» была проведена на 3,7% в 2021 году. Среднемесячная заработная плата компании на конец 2021 года составила 48,64 тысячи рублей. Средняя численность сотрудников в компании в 2021 году составит 1286 человек. Увеличилась численность работников на предприятии (рост на 3,4% в 2021 году по сравнению с 2020 годом) и уровень заработной платы АО «КЭМЗ» (рост на 9% в 2021 году по сравнению с 2020 годом). Фонды заработной платы также имеют тенденцию к увеличению в течение 2019-2021 годов.

Таблица 1 - Фонд заработной платы специалистов за 2019-2021 гг.

Категория	ФЗП, т. р.			Относительные отклонения, %		
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020	2021 к 2019
-	966	990	1020	102%	103%	106%
1	1545,6	1579,2	1596	102%	101%	103%
2	1140	1230	1338	108%	109%	117%
высшая	984	1046,4	1070,4	106%	102%	109%

К нематериальным составляющим трудовой мотивации АО «КЭМЗ» можно отнести следующие положения.

Основным документом, регулирующим социально-трудовые отношения на предприятии, является «коллективный договор». В начале 2021 года состоялось собрание трудового коллектива, на котором был принят и зарегистрирован обновленный коллективный договор. Документ действителен в течение трех лет - до декабря 2023 года. Во время встречи сотрудники предприятия имели возможность представить устные и письменные доклады по

совершенствованию «коллективного договора». Эти рекомендации зафиксированы в протоколе. По некоторым вопросам было принято решение рассмотреть возможность внесения изменений в локальные документы компании. Например, вопрос о предоставлении часов отдыха 1 сентября для посещения школьной линейки родителям, имеющим детей, учащихся в начальных классах с 1 по 4 (ранее данное право предоставлялось только родителям первоклассников). Также на конференции было принято решение о создании комиссии по трудовым спорам [9].

Согласно «Коллективному договору» рабочее место регулярно проходит сертификацию. Соблюдаются все требования по охране труда. Все сотрудники имеют возможность обедать по сниженным ценам в заводской столовой. Традиционно завод предоставляет своим сотрудникам льготные условия на услуги медицинского центра АО «КЭМЗ» и санаторно-курортное лечение.

На сайте АО «КЭМЗ» подчеркивается, что предприятие придает большое значение работе с персоналом, а социальная политика на предприятии является гибкой и постоянно совершенствуется. Целью социальной политики является создание благоприятной атмосферы в коллективе, повышение социальной защищенности и полное удовлетворение потребностей каждого сотрудника предприятия.

Направления кадровой политики предприятия:

- Достижение высокого уровня заработной платы, соответствующей компетенциям специалиста.
- Создание и работа с кадровым резервом.

В АО «КЭМЗ» существует программа «Молодежь КЭМЗ». Основными направлениями программы являются:

- Быстрая адаптации на предприятии, получение поддержки от опытных коллег, а также производственная стажировка.
- Получение статуса молодого специалиста, что дает надбавку 20 - 60 % от заработной платы.
- Зачисления в кадровый резерв.
- Участие в формировании имиджа предприятия.

У сотрудников компании есть все необходимое для занятий спортом. В распоряжении сотрудников есть спортивный комплекс, где занимаются баскетболом, волейболом, гимнастикой и другими видами спорта.

Согласно информации, полученной от Натальи Николаевны Бриллиантовой, директора по персоналу предприятия, средний возраст сотрудников десять лет назад составлял 53 года. Проведена работа по омоложению коллектива: налажена связь с учебными заведениями, организована профориентация, организованы корпоративные экскурсии, целевой набор сотрудников в ФГБОУ ВО КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана, Московский государственный машиностроительный институт (МАМИ), ФГБОУ ВО Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева, практика для студентов, работа уже с третьего курса, дуальное обучение – все эти формы используются для привлечения молодежи на предприятие.

На сайте предприятия размещена информация о мероприятиях, проводимых для сотрудников. К ним относятся творческие конкурсы среди сотрудников предприятия «Наши люди», соревнования, инициированные Молодежным советом предприятия, ежегодные велосипедные и легкоатлетические забеги по местам воинской славы и другие.

По случаю столетия завода для всех сотрудников была запущена дисконтная программа «100% скидка к 100-летию». 100 компаний Калуги от розничных сетей и магазинов до салонов

красоты, ресторанов и кафе, стали партнерами КЭМЗ в рамках программы и предоставили сотрудникам завода возможность воспользоваться скидками на свои товары и услуги. Каждому сотруднику предприятия выдана дисконтная карта, которая позволяет получать скидку при покупке и заказе услуг, экономя деньги и время. По словам организаторов программы, проект соответствует беспроигрышной маркетинговой стратегии WIN-WIN - сотрудники фабрики получают единую дисконтную карту со скидкой от 5 до 50%, а предприниматели получают новых клиентов.

Генеральный директор Борис Анатольевич Мовтян регулярно встречается с сотрудниками АО «КЭМЗ». В рамках этих встреч обсуждаются производственные вопросы, а также перспективы развития предприятия и наличие заказов.

Правительство Калужской области присвоило АО «КЭМЗ» звание «Социально ответственный работодатель Калужской области». По итогам конкурса «КЭМЗ» получено свидетельство о занесении в реестр социально ответственных работодателей Калужской области и памятный знак «Социально ответственный работодатель Калужской области».

Реестр социально ответственных работодателей Калужской области размещен на официальном сайте министерства труда и социальной защиты Калужской области.

Для изучения социально-психологических особенностей мотивации персонала на АО «КЭМЗ», было проведено эмпирическое исследование. Полученные данные показывают, как действующая система стимулирования влияет на представления сотрудников и соответствует ли она их ожиданиям.

С целью получения данных для анализа было опрошено 28 сотрудников предприятия, в том числе руководителей и специалистов – 7 человек, производственный и обслуживающий персонал – 21 человек. Результаты анкетирования представлены в Таблице 2.

Таблица 2 - Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда персонала в АО «КЭМЗ»

Вопрос	Кол-во ответивших
Какие виды стимулирования для вас более привлекательны?	
Материальные	24
Моральные	4
Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы?	
Да	10
Нет	18
Как вы думаете, часто ли вам платят материальное вознаграждение за ту работу, которую вы выполняете?	
Да	7
Нет	21
Какой вид стимулирования наиболее привлекателен для вас?	
Получение премии	23
Похвала руководства	5
Удовлетворяет ли Вас график работы?	
Да	25
Нет	3
Удовлетворены ли Вы рабочими климатом в коллективе?	
Да	13
Нет	15
Считаете ли Вы, что в компании возможен карьерный рост?	
Да	16

Вопрос	Кол-во ответивших
Нет	12
Существует ли в компании возможность проявления самостоятельности в принятии решений?	
Да	10
Нет	18
Реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства?	
Да	10
Нет	18
Важно ли для Вас признание руководителем?	
Да	22
Нет	6
Чувствуете ли Вы себя важным сотрудником?	
Да	15
Нет	13

Изучение действующей системы мотивации позволило выделить следующие положительные стороны существующей системы мотивации АО «КЭМЗ»:

- Возможность карьерного роста на предприятии;
- Многие из сотрудников довольны графиком работы;
- Признание вышестоящим руководством сотрудников.

Слабыми сторонами существующей системы мотивации являются следующие пункты:

- Доминирует количество сотрудников неудовлетворенных отношениями в коллективе;
- Нет самостоятельности при принятии решений;
- Слабая реализация всех навыков и умений;
- Значительная часть сотрудников недовольны своей заработной платой, и считают, что получают недостаточно материального вознаграждения за проделанную работу.

Отдельным пунктом следует рассмотреть первый и третий вопрос, так как подавляющее большинство сотрудников участвующих в опросе выбрали материальное стимулирование над моральным, но большая часть сотрудников считает, что получает материальное вознаграждение за проделанную работу недостаточно часто.

При анализе системы мотивирования АО «КЭМЗ» было выявлено, что наибольший мотивационный эффект возникает за счет материального стимулирования.

При совершенствовании материального стимулирования АО «КЭМЗ» возможно планировать варианты премирования за перевыполнение нормы выработки и за достижение качественных и количественных показателей, определенных действующими условиями премирования. Показателями премирования на предприятии могут быть рост производительности труда, снижение затрат, увеличение продаж.

Ввод премии за достижение высоких результатов выполненной работы, стимулирует заинтересованность сотрудников в улучшении объёмов производства. Такие материальные стимулы должны обеспечивать быстрое реагирование специалистов на выполнение сложных задач или изменения условий труда.

Такого же эффекта можно ожидать и от штрафов за нарушения корпоративных правил.

Частичное снижение премии (от 10 до 50 %):

- Опоздание;
- Невыполнение предписаний техники безопасности и охраны труда;

- Невыполнение приказов вышестоящего руководства и т.д.
- Полное лишение премии, при повторном случае – увольнение сотрудника;
- Отсутствие на работе без уважительной причины, самовольный уход;
- Полное невыполнение должностной инструкции;
- Нахождение в нетрезвом состоянии на рабочем месте;
- Грубое, неуважительное отношение к коллегам, создание конфликтных ситуаций.

Следующей выявленной проблемой действующей системы мотивации является неудовольствие сотрудников отношениями в коллективе. Так как при выбранной форме оплаты труда, одной из угроз является снижение морально – психологического климата в коллективе, то необходимо уделить внимание к данному направлению нематериальной мотивации.

Как показывают данные анализа, многие сотрудники не удовлетворены существующими отношениями в коллективе. Чтобы улучшить коммуникацию, рекомендуется создать специальную комнату, где сотрудники могут расслабиться и провести свое свободное время. Для того чтобы разрешить неблагоприятную ситуацию, вызванную взаимоотношениями в коллективе, необходимо проводить регулярные собрания персонала для обсуждения насущных вопросов. На встречах сотрудники могут делиться информацией о своей работе и узнавать о делах компании «из первых рук» от высшего руководства, тем самым уменьшая количество догадок и домыслов.

Для того чтобы улучшить ситуацию внутри коллектива, рекомендуется организовать корпоративные мероприятия. В современной практике корпоративные праздники являются необходимой частью корпоративной культуры и инструментом построения эффективных команд. В среде, отличной от рабочей, проявляются новые характеристики и качества поведения сотрудников. Это позволяет руководству предприятия понять настрой сотрудника по отношению к организации, коллективу и его собственному отношению в команде.

Одним из важных способов моральной мотивации является официальное признание заслуг путем награждения лучших сотрудников. Если руководство не только замечает ошибки подчиненных, но и замечает проделанную работу, то сотрудники будут стремиться не разочаровывать руководство в будущем. Для того чтобы мотивировать сотрудников, необходимо ежемесячно отслеживать результаты их работы сотрудников и своевременно обновлять информацию о заслугах работников.

При совершенствовании существующей системы мотивации рекомендуется внедрить систему конкурсов между сотрудниками. Цель конкурса - поощрение наиболее результативных сотрудников, формирование чувства ответственности за результаты их работы, формирование позитивного отношения к выполнению своих трудовых обязанностей, вызов гордости за принадлежность к профессии и организации.

Заключение

Мероприятия по организации отдыха сотрудников в период отпуска могут помочь восстановить трудовые ресурсы сотрудников и увеличить отдачу в рабочее время. В долгосрочной перспективе это стимулирующее направление обеспечивает привязанность сотрудников к предприятию, потому что отдых обычно приносит положительный опыт и эмоции, что является важным параметром, когда сотрудники сохраняют свои рабочие места.

Поэтому материальные и нематериальные стимулы корректно сочетаются и активно дополняют друг друга. Руководителю важно понимать, что заставляет людей искать работу,

упорно трудиться, чтобы повысить свою квалификацию, добиваться высоких производственных результатов, становиться лидерами, завоевывать авторитет и доверие в глазах окружающих, и наоборот - уклоняться от работы, быть равнодушным к результатам собственного труда, наконец, искать другую работу. В первом случае говорят о позитивно мотивированных служащих, во втором - о негативной мотивации.

Итак, нелегко найти общую систему принципов стимулирования сотрудников. Не существует единого метода, который можно было бы применить в каждом конкретном случае. Однако концепции и методы мотивации, разработанные в теории управления персоналом, позволяют более эффективно использовать человеческие ресурсы, имеющиеся в распоряжении руководства любой организации.

Библиография

1. Бердников, А. О. Система стимулирования труда / А. Бердников // Кадровик. – 2017. - № 9. – С. 23-25 – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-na-predpriyatii>.
2. Бовыкин, В.И. Научная мотивация труда / В. Бовыкин. – Москва : Бовыкин В.И., 2021. – 224 с.
3. Годовая бухгалтерская отчетность АО «КЭМЗ» за 2019 гг.
4. Годовая бухгалтерская отчетность АО «КЭМЗ» за 2020 гг.
5. Годовая бухгалтерская отчетность АО «КЭМЗ» за 2021 гг.
6. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижения. 2-е изд., испр. и доп. М.: Смысл, 2016.
7. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – 12-е изд. – Москва: Альпина Паблишерз, 2018. – 283 с.
8. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
9. Официальный сайт предприятия АО «Калужский электромеханический завод»: продукция АО «КЭМЗ» [Электронный ресурс] –URL: <http://kemz-kaluga.ru>.
10. Официальный сайт министерства труда и социальной защиты Калужской области. Режим доступа: <https://pre.admoblkaluga.ru/sub/minsocial/>
11. Официальный сайт министерства экономического развития Калужской области. Режим доступа: <https://admoblkaluga.ru/sub/econom/>.

The Role of Enterprise Employee Motivation (based on Kaluga Electromechanical Plant, JSC)

Artem D. Aksenov

Master's student,
Bauman Moscow State Technical University (National Research University),
Kaluga branch,
248000, 2 Bazhenova str., Kaluga, Russian Federation;
e-mail: artemsic@icloud.com

Abstract

The article considers the role of enterprise employee motivation as the most significant mechanism of enterprise management. It names relevant domestic methods of staff motivation including the analysis of Kaluga Electromechanical Plant experience in stimulation of the personnel

at the plant. The shortcomings of the existing motivation system are revealed and the options to improve both material and non-material components of the system at the plant are given. It is concluded that the problem of employee motivation is important for Russian enterprises and it has a great potential for improvement. At the same time, the problem is not obvious for the majority of owners and companies managers. Enterprises need an effective strategy of personnel motivation. The absence of the effective employee motivation mechanism leads to such problems as high staff turnover, low employee efficiency and deepening contradictions between employees and employers.

For citation

Aksenov A.D. (2022) Rol' motivacii v upravlenii personalom predpriyatija (na primere AO «Kaluzhskij jelektromehaničeskij zavod») [The Role of Enterprise Employee Motivation (based on Kaluga Electromechanical Plant, JSC)]. *Ekonomika: včera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (12A), pp. 39-48. DOI: 10.34670/AR.2023.39.73.005

Keywords

Motivation, labor motivation, tangible motivation, intangible motivation, bonus, incentive system, career growth.

References

1. Berdnikov A. O. System of incentives for labor / A. Berdnikov // *Kadrovik*. - 2017. - № 9. - P. 23-25 - [Electronic resource]: - Mode of access: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-na-predpriyatii>.
2. Bovykin, V. I. Scientific motivation of labor / V. Bovykin. - Moscow : Bovykin V.I., 2021. - 224 c.»
3. Annual Financial Statements of JSC KEMZ for 2019.
4. Annual Financial Statements of JSC KEMZ for 2020.
5. Annual Financial Statements of JSC KEMZ for 2021.
6. Gordeeva T.O. Psychology of achievement motivation. 2nd ed. amended and supplemented. Moscow: Sysl, 2016.
7. Ivanova, S. V. Motivation at 100%: where is he button? / S. V. Ivanova. - 12th ed. - Moscow: Alpina Publishers, 2018. - 283 c.
8. Tokareva Y.A., Glukhenkaya N.M., Tokarev A.G. Motivation of labor activity of personnel: an integrated approach: monograph / Y.A. Tokareva, N.M., Tokarev A.G.; Ural Federal University. Yeltsin Ural Federal Univ. and Shadrinsk State Pedagogical University. - Shadrinsk: Shadrinsk State Pedagogical University, 2021. - 216 c.
9. Official site of the company Kaluga Electromechanical Plant JSC: products of KEMZ JSC. [Electronic resource] -URL: <http://kemez-kaluga.ru>.
10. Official site of the Ministry of Labor and Social Protection of the Kaluga region. Access mode: <https://pre.admoblkaluga.ru/sub/minsocial/>
11. Official site of the Ministry of Economic Development of the Kaluga region. Mode of access: <https://admoblkaluga.ru/sub/econom/>.