

УДК 331.101.3

DOI: 10.34670/AR.2026.69.95.111

Проблемы совершенствования мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Захарова Елена Николаевна

Доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента,
Адыгейский государственный университет,
385000, Российская Федерация, Майкоп, ул. Первомайская, 208;
e-mail: zahar-e@yandex.ru

Ордынская Марина Евгеньевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и финансов,
Адыгейский государственный университет,
385000, Российская Федерация, Майкоп, ул. Первомайская, 208;
e-mail: marina26577@rambler.ru

Чуяко Елена Борисовна

Кандидат педагогических наук,
доцент кафедры математики, физики и системного анализа,
Майкопский государственный технологический университет,
385000, Российская Федерация, Майкоп, ул. Первомайская, 191;
e-mail: chuyako@mail.ru

Поздняков Данил Сергеевич

Ассистент кафедры менеджмента,
Адыгейский государственный университет,
385000, Российская Федерация, Майкоп, ул. Первомайская, 208;
e-mail: danillater002124@gmail.com

Аннотация

Актуальность темы данного исследования определяется тем обстоятельством, что главным ресурсом и важнейшим фактором производства любой организации является персонал, что обуславливает необходимость создания адекватной системы вознаграждения работников, отражающей их трудозатраты и способной создать атмосферу вовлеченности в труде и удовлетворенности трудом. В работе показано, что эффективная система управления персоналом должна базироваться на диалектическом единстве мотивации и стимулирования, где стимулирование как комплекс внешних воздействий (материальных и нематериальных) является ключевым тактическим инструментом, который активизирует и направляет внутренние мотивы сотрудников на достижение

стратегических целей организации; а также обоснована необходимость комплексного подхода к управлению персоналом, при котором стимулирование рассматривается как инструмент для активизации внутренних мотивов работников, а его эффективность определяется степенью интеграции в общую стратегию и корпоративную культуру организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Захарова Е.Н., Ордынская М.Е., Чуюко Е.Б., Поздняков Д.С. Проблемы совершенствования мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 955-965. DOI: 10.34670/AR.2026.69.95.111

Ключевые слова

Человеческий капитал, персонал, стимулирование, мотивация, производительность труда, системы грейдинга, кайдзен, лояльность, материальные стимулы, нематериальные стимулы, KPI, социальный пакет.

Введение

В условиях динамично развивающейся постиндустриальной экономики, где главными движущими силами производства становятся знания и творческий потенциал, человеческий капитал утверждается как основополагающий стратегический ресурс любой организации. Успешность предприятия на высококонкурентном рынке в значительной мере определяется его способностью не только привлекать и удерживать талантливых специалистов, но и максимально эффективно раскрывать их потенциал. В этом контексте вопросы мотивации и стимулирования трудовой деятельности занимают центральное место в управленческой теории и практике.

Перед руководством любой компании неизбежно встает задача поиска ответа на вопрос о том, как побудить работников качественно и инициативно выполнять возложенные на них обязанности. Одним из ключевых инструментов для решения этой задачи является построение эффективной системы мотивации и стимулирования. Однако сложность заключается в том, что каждый сотрудник обладает уникальной системой потребностей, ценностей и целей, которые необходимо учитывать. Простое копирование стандартных подходов, без адаптации к специфике организации и ее персонала, не приносит желаемого результата.

Именно поэтому возникает необходимость в комплексном управлении, при котором стимулирование и мотивация рассматриваются в неразрывном единстве. Грамотно выстроенная система, гармонично сочетающая материальные и нематериальные стимулы, становится мощным конкурентным преимуществом, напрямую влияя на финансовые показатели, инновационный рост и долгосрочную устойчивость компании. Все вышесказанное определяет высокую актуальность исследования проблемы совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Результаты и обсуждение

На практике теоретические концепции мотивации воплощаются в разнообразные формы и методы стимулирования, представляющие собой гибкий арсенал инструментов системы менеджмента. Эти инструменты направлены на повышение производительности,

вовлеченности и лояльности сотрудников, а их эффективность зависит от правильного сочетания и адаптации к конкретным условиям организации. Методы мотивации классифицируются по различным основаниям, но наиболее распространенный подход подразделяет их на материальные и нематериальные. Для более глубокого анализа используется классификация, выделяющая три группы методов: экономические, которые опираются на материальную заинтересованность работников; административные, основанные на организационной дисциплине, нормах и контроле, и социально-психологические методы, ориентированные на удовлетворение духовных, социальных и личностных потребностей через создание благоприятного климата, признание и вовлечение в управление.

В обобщенной форме характеристика этих методов представлена на рисунке 1.

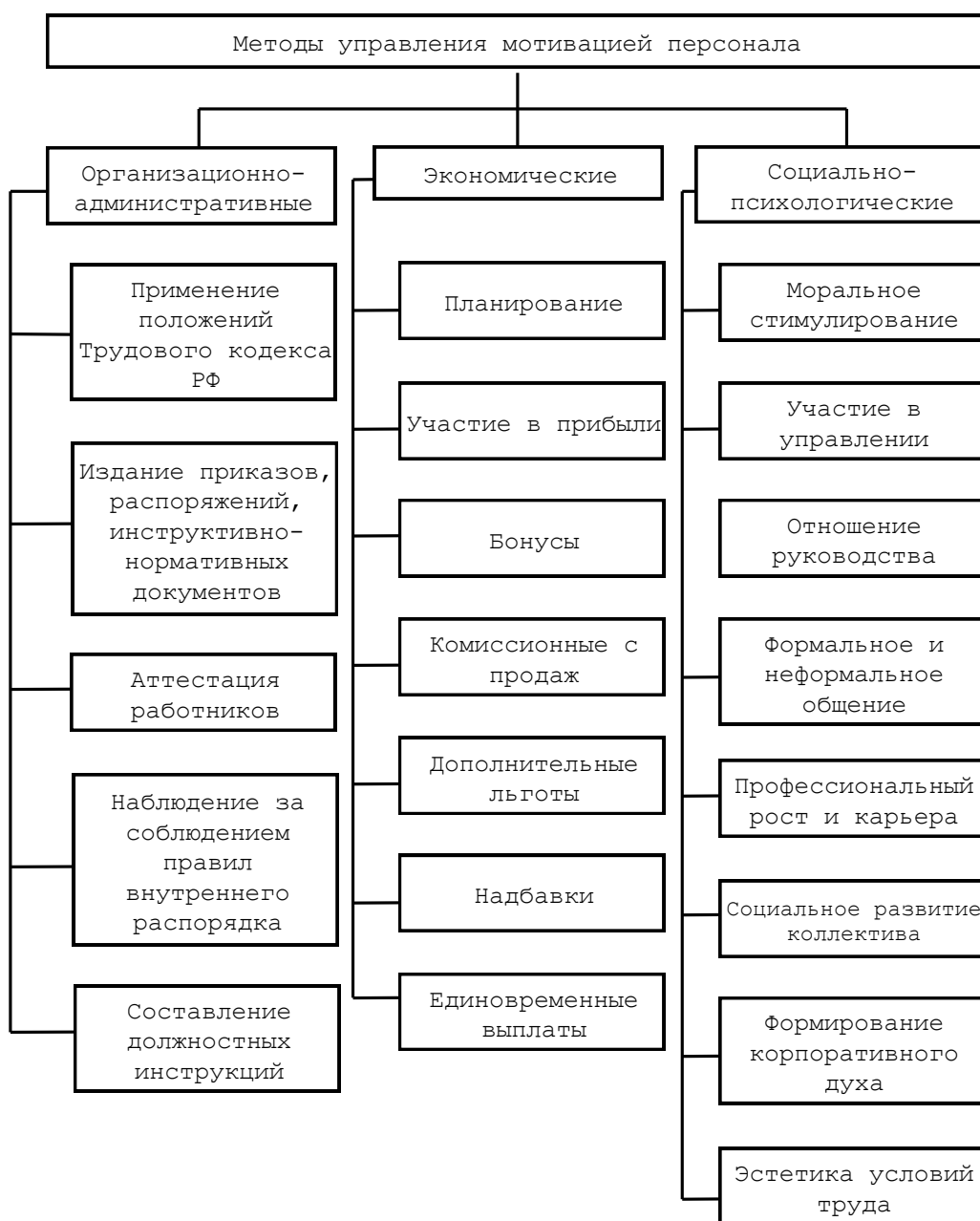


Рисунок 1 – Классификация методов мотивации персонала

При этом экономические методы остаются основой мотивационных систем, так как материальная заинтересованность часто выступает первичным мотивом для большинства сотрудников. Прямое денежное стимулирование включает заработную плату, состоящую из фиксированной (оклад, тарифная ставка) и переменной (премии, бонусы, надбавки) частей. Современные подходы к оплате труда, такие как системы на основе ключевых показателей эффективности (KPI), позволяют увязать вознаграждение с индивидуальными и коллективными результатами.

Например, в корпорации Google применяется система оценки эффективности, основанная на методологии OKR (Objectives and Key Results), призванная оптимизировать вклад сотрудников и стимулировать их мотивацию. Суть подхода заключается в том, что каждый сотрудник и команда самостоятельно формулируют измеримые цели и ключевые результаты, которые синхронизированы с общими стратегическими задачами компании. [Как Google устанавливает цели, [www](#)].

В России многие крупные компании внедряют достаточно сложные системы грейдинга, где зарплата напрямую зависит от уровня должности и достигнутых показателей. Так, в Сбербанке действует многоуровневая система грейдов, где каждый уровень коррелирует с определенной степенью ответственности и требуемых компетенций. Высшие грейды (с 12 по 15) закреплены за топ-менеджментом, среднее управленческое звено представлено грейдами от 7 до 11, объединяющими профессионалов, ответственных за координацию проектов и руководство командами. Специалисты, обладающие экспертными знаниями и выполняющие специфические задачи, относятся к грейдам от 3 до 6; они могут руководить небольшими группами и несут персональную ответственность за результаты своей работы. Наконец, начальный уровень (грейды 1 и 2) предназначен для стажеров и молодых специалистов, которые осваивают базовые навыки банковской деятельности [[Грейды в Сбербанке, [www](#)].

К экономическим методам также относятся системы участия в прибылях (profitsharing) и акционерном капитале (stockoptions), которые усиливают заинтересованность сотрудников в долгосрочном успехе компании. Например, Tesla активно использует опционы на акции для топ-менеджеров и ключевых специалистов, что стимулирует их к инновациям и повышению капитализации компании. Компания предлагает опционы тем, кто демонстрирует выдающиеся результаты, как через регулярные ежегодные гранты по итогам комплексной оценки, так и в виде «спот-наград» за особые достижения в конкретных проектах. Основной принцип этой системы заключается в прямой увязке финансовой выгоды сотрудников с общим успехом Tesla. Поскольку стоимость опционов растет пропорционально котировкам акций компании, это создает мощный стимул для персонала работать на долгосрочную перспективу, внедрять инновации и чувствовать себя непосредственно вовлеченными в корпоративный рост. Такая модель служит эффективным инструментом удержания ключевых специалистов и топ-менеджеров, мотивируя их оставаться в компании и активно способствовать её дальнейшему развитию [Маск собирается выдавать опционы на акции самым эффективным сотрудникам, [www](#)].

В России компания «Яндекс» активно использует акционерные программы для повышения лояльности и мотивации своих сотрудников. В частности, решение совета директоров о дополнительном размещении акций в марте 2025 года, предназначенных для программы мотивации персонала, позволяет сотрудникам стать совладельцами компании и разделить ее успехи. Этот стратегический шаг не только укрепляет связь между интересами персонала и долгосрочными целями «Яндекса», но и служит мощным инструментом для привлечения и

удержания высококвалифицированных специалистов, что особенно важно в условиях динамичного роста штата и интенсивного развития новых продуктов и технологий [Яндекс выделит 5,4 млн акций для мотивации сотрудников, [www](#)].

Материальные неденежные стимулы, или социальный пакет, включают широкий спектр льгот: медицинское страхование, оплату питания, транспорта, фитнеса, обучения, а также льготные кредиты или ипотеку. Например, компания Siemens активно применяет комплексный социальный пакет и программы развития для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. Помимо этого, Siemens уделяет большое внимание профессиональному росту, предлагая субсидии на транспорт и обширные обучающие программы, включая инициативы по развитию STEM-навыков, что напрямую способствует карьерному развитию.

ПАО «Газпром» использует комплексную систему социальной поддержки и развития персонала. В рамках жилищных программ «Газпром» предоставляет сотрудникам существенную поддержку в приобретении жилья, включая льготное ипотечное кредитование, субсидии на процентные ставки и беспроцентные займы, а также прямое предоставление служебного жилья или компенсацию аренды в регионах с ограниченной инфраструктурой.

Одновременно «Газпром» активно инвестирует в непрерывное профессиональное развитие персонала через собственный Корпоративный Институт, сотрудничество с ведущими вузами и обширные программы дистанционного обучения. Это обеспечивает сотрудникам, в том числе в отдаленных районах, доступ к актуальным знаниям и навыкам, способствуя их карьерному росту и повышая лояльность к компании [Кондратьева, Чемоданова, 2019].

Административные методы, несмотря на их кажущуюся неактуальность, остаются важным инструментом поддержания организационного порядка. К ним относятся четкая постановка задач, разработка должностных инструкций, контроль выполнения и применение дисциплинарных мер. Например, японские компании, в частности Toyota, демонстрируют уникальный подход, интегрируя жесткую стандартизацию и дисциплину с активным вовлечением персонала через философию «кайдзен», основанную на идее непрерывных, постепенных улучшений, в которые вовлечен каждый сотрудник, от рядового исполнителя до высшего руководства. Административные методы проявляются в строгом соблюдении стандартов работы (как, например, принцип «5S»), детально разработанных инструкциях и процессах контроля качества, позволяющих оперативно выявлять и устранять любые отклонения. При этом, несмотря на жесткие рамки, «кайдзен» активно поощряет инициативу снизу: сотрудники не просто следуют правилам, но и постоянно предлагают идеи для оптимизации, что повышает их ответственность и лояльность. Такой синтез административного контроля и вовлеченности персонала позволяет Toyota достигать выдающихся результатов в эффективности производства, качестве продукции и способствует формированию высокой корпоративной дисциплины. [Лайкер, 2005].

В России административные методы активно применяются в государственных корпорациях, таких как «РЖД», где четкие регламенты и аттестации обеспечивают четкое следование поставленным задачам. Это обусловлено необходимостью поддержания высокой дисциплины, обеспечения четкого следования регламентам и повышения эффективности в условиях крупных, стратегически важных и географически распределенных организаций [Кудрявцева, Зайковская, 2023].

При этом важно помнить, что чрезмерное использование административных методов без баланса с другими подходами может привести к пассивности сотрудников и снижению их

креативности.

Социально-психологические методы направлены на удовлетворение потребностей работников в уважении, осознании принадлежности к компании и самореализации. Они включают публичное признание (грамоты, награды, звания «лучший сотрудник»), создание благоприятного климата в коллективе, вовлечение в управление и развитие корпоративной культуры.

Например, компания Starbucks активно применяет комплексную систему поощрений и признания, направленную на повышение мотивации и вовлеченности сотрудников. Компания культивирует атмосферу взаимного уважения, называя всех работников «партнерами», что способствует формированию чувства равенства и причастности. Starbucks использует специализированные программы, такие как «Браво!» - для чествования лучших в работе с клиентами, и «M.U.G. Award» - для выражения благодарности коллегам за оказанную поддержку. [Кудрявцева, Зайковская, 2023]

Отечественная IT-компания «Лаборатория Касперского» эффективно стимулирует инновационную активность и лояльность сотрудников, используя комплексную систему поощрений. Компания награждает персонал за новаторские идеи и выдающиеся достижения через премии, бонусы и авторские выплаты, признавая их вклад в развитие продуктов и технологий.

Помимо этого, «Лаборатория Касперского» активно инвестирует в профессиональный рост своих специалистов. Это реализуется через поддержку внешнего и внутреннего обучения, организацию воркшопов, онлайн-курсов и лекций от ведущих экспертов. В совокупности эти меры помогают формировать высококреативную и преданную команду [Лаборатория Касперского, www].

Рассмотренные методы стимулирования в обобщенном виде представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация методов стимулирования персонала

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Приказы, распоряжения, указания (Toyota: стандарты «кейдзен»)	Зарботная плата (оклады, тарифы) («Сбербанк»: грейдинг)	Публичное признание (Starbucks: «Партнер месяца»)
Установка норм и стандартов («РЖД»: регламенты)	Премии и бонусы по KPI (Google: KPI-системы)	Благоприятный климат в коллективе («Яндекс»: комфортная среда)
Должностные инструкции	Участие в прибылях (Microsoft: profitsharing)	Карьерное продвижение («Газпром»: программы развития)
Дисциплинарные взыскания	Акционерные опционы (Tesla: stockoptions)	Делегирование полномочий («Лаборатория Касперского»: инновации)
Аттестация персонала («РЖД»: регулярные проверки)	Социальный пакет (Siemens: ДМС, транспорт)	Вовлечение в принятие решений (Google: совещания)
Контроль исполнения	Льготное кредитование («Газпром»: ипотека)	Корпоративные мероприятия («Яндекс»: тимбилдинг)
	Скидки на продукцию («Лента»: скидки для сотрудников)	Программы обучения («Сбербанк»: образовательные курсы)
	Компенсация расходов («Лукойл»: фитнес, транспорт)	Моральное поощрение («Касперский»: награды за идеи)

Следует отметить, что представленное разнообразие методов подчеркивает их взаимодополняемость. Современные тенденции показывают рост значимости социально-психологических методов, так как сотрудники все чаще ценят не только материальные, но и нематериальные стимулы, такие как признание и возможности для самореализации. При этом именно комплексная система мотивации, интегрирующая элементы всех трех групп, позволяет добиться синергетического эффекта, повышая не только производительность, но и удовлетворенность сотрудников [Аджиева, Байрамуков, 2020].

Важно отметить, что формирование эффективной системы мотивации сотрудников предполагает необходимость использования комплексного подхода, сочетающего экономические, административные и социально-психологические методы. Экономические стимулы, такие как KPI, profitsharing и социальный пакет, обеспечивают базовую заинтересованность, административные методы поддерживают порядок, а социально-психологические методы повышают лояльность и креативность. Как зарубежный, так и отечественный опыт демонстрируют принципиальную важность соблюдения баланса между материальными и нематериальными стимулами.

Отметим, что построение эффективной системы мотивации и стимулирования на предприятии – это сложный и непрерывный процесс, требующий системного подхода. Такая система должна быть глубоко интегрирована в общую стратегию компании и ее корпоративную культуру.

В основе проектирования такой системы лежит ряд фундаментальных принципов. Во-первых, центральным является принцип результативности. Это означает, что оплата труда или иные формы поощрения должны напрямую зависеть от вклада работника в достижение целей организации, будь то выполнение плана, успешное завершение проекта или демонстрация выдающихся качеств.

Во-вторых, не менее значим принцип справедливости. Этот принцип требует использования единых, прозрачных и понятных правил для формирования и распределения вознаграждений. Разница в уровне доходов между различными категориями работников должна быть обоснованной и восприниматься как справедливая самими сотрудниками.

В-третьих, крайне важен принцип управления ожиданиями. Система стимулирования должна быть построена таким образом, чтобы оправдывать и, по возможности, превосходить ожидания сотрудников относительно вознаграждения за их труд. Если ожидания не соответствуют реальности, или если механизмы получения вознаграждения непрозрачны, система теряет свою мотивирующую силу.

Наконец, неотъемлемым является принцип конкурентоспособности компенсационного пакета. Это означает, что предлагаемый организацией компенсационный пакет (включающий заработную плату, премии, социальные льготы и прочее) должен быть конкурентным по отношению к предложениям аналогичных компаний на рынке труда. Регулярный мониторинг рыночных тенденций и адаптация системы стимулирования к изменяющимся условиям позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, обеспечивая организации доступ к необходимым талантам и сохраняя её конкурентные преимущества.

Внедрение такой комплексной системы обычно проходит через несколько последовательных этапов. В таблице 2 представлены основные этапы этого процесса.

Таблица 2 – Этапы разработки системы мотивации и стимулирования персонала

Этап	Содержание этапа
1. Диагностика	Анализ существующей системы, выявление ее сильных и слабых сторон. Изучение мотивационного профиля и уровня удовлетворенности персонала (опросы, интервью, фокус-группы). Анализ рынка труда и систем мотивации у конкурентов.
2. Целеполагание	Определение целей и задач новой системы в соответствии со стратегическими целями компании (например, повышение производительности, снижение текучести, улучшение качества). Формулирование ключевых принципов системы.
3. Проектирование	Разработка постоянной части оплаты труда (система грейдов). Разработка переменной части оплаты (системы KPI, премиальные положения). Формирование социального пакета. Разработка программ нематериального стимулирования (карьерный рост, обучение, признание).
4. Формализация	Подготовка и утверждение пакета нормативных документов, регламентирующих работу системы (Положение об оплате труда, Положение о премировании и т.д.).
5. Внедрение	Разработка плана внедрения. Информационная кампания и разъяснительная работа с персоналом. Обучение руководителей работе с новой системой.
6. Мониторинг и коррекция	Постоянный мониторинг ключевых HR-метрик (производительность, текучесть, вовлеченность). Сбор обратной связи от сотрудников и руководителей. Периодическая корректировка системы в соответствии с изменяющимися условиями.

Как следует из приведенной таблицы, разработка системы мотивации – это достаточно сложный процесс, требующий тщательного планирования и ресурсного обеспечения. Именно поэтому при разработке и внедрении систем мотивации и стимулирования персонала организации часто сталкиваются с рядом типовых ошибок, которые существенно снижают их эффективность и могут даже привести к обратным, демотивирующим результатам. Эти просчеты можно систематизировать следующим образом:

- 1) Одной из фундаментальных проблем является отсутствие четко сформулированных функций и критериев, по которым будет оцениваться эффективность стимулирования. Более того, даже если такие критерии существуют, они зачастую не доводятся до сведения сотрудников в доступной и понятной форме.
- 2) Нередко встречаются ситуации, когда разработанные стандарты и требования к выполнению работы, на основе которых строится система мотивации и стимулирования, не соответствуют реальному уровню умений и навыков сотрудников.
- 3) Эффективная программа стимулирования должна учитывать многообразие индивидуальных мотивов и потребностей сотрудников. Ошибкой является унифицированный подход, не принимающий во внимание тот факт, что люди могут быть мотивированы не только материальными вознаграждениями, но и потребностью в признании, развитии, самореализации, принадлежности к коллективу и т.д.
- 4) Придание преобладающего значения наказаниям, штрафам или угрозам в системе стимулирования неизбежно приводит к демотивирующему эффекту.
- 5) Зачастую система оценки эффективности персонала оказывается громоздкой, негибкой или запаздывающей. Если между достижением результата и его оценкой проходит слишком много времени, или если процесс оценки непрозрачен и субъективен, сотрудники теряют связь между своими усилиями и получаемым вознаграждением, что подрывает доверие к системе стимулирования.

- 6) Разработанная система стимулирования может войти в противоречие с уже сложившимися нормами, ценностями и поведенческими паттернами в компании. Для успешного внедрения система должна быть гармонично интегрирована в существующую организационную культуру.
- 7) Применение неценностных стимулов. Ключевой ошибкой является предложение таких стимулов, которые не представляют реальной ценности или привлекательности для персонала. Стимулы должны быть актуальны и желанны для целевой аудитории, иначе они будут восприниматься как формальность и не окажут мотивирующего воздействия.

При этом принципиально важно учитывать упоминаемый многими исследователями тезис о культурной обусловленности систем трудовой мотивации, который подчеркивает необходимость адаптации управленческих практик, рассмотренных нами ранее, к национальному контексту.

Заключение

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть, что мотивация и стимулирование являются двумя сторонами одной медали – процесса управления человеческим поведением в организации. Их грамотное сочетание превращается в мощнейшее конкурентное преимущество. В современном мире уже недостаточно просто платить зарплату; необходимо создавать целостную мотивирующую среду, в которой каждый сотрудник чувствует свою значимость, видит перспективы и понимает свой вклад в общий успех. Это требует от руководителей не только технических знаний в области HR, но и глубокого понимания психологии, эмпатии и способности выстраивать доверительные отношения.

Переход от чисто материального стимулирования к комплексным системам, включающим мощный нематериальный блок, – это глобальный тренд, отражающий изменение ценностей в обществе. Такие факторы, как интересная работа, возможности для развития, гибкий график, признание и уважение, выходят на первый план, особенно для молодого поколения работников. Организации, которые первыми осознают это и смогут предложить своим сотрудникам не просто работу, а смысл, самореализацию и сопричастность, станут лидерами в борьбе за таланты и обеспечат свое устойчивое процветание на многие годы вперед.

Библиография

1. Аджиева А.И., Байрамуков Д.У. Стимулирование трудовой деятельности работников // Вестник Академии знаний. 2020. № 5. С. 17–20.
2. Зайцева А.С. Анализ реализации функции мотивации в компании Starbucks // Грани науки. 2014. № 1. С. 49–53.
3. Как Google устанавливает цели. URL: <https://productlab.ru/tpost/y3h278ua91-okr-google>
4. Кондратьева А.С., Чемоданова О.Н. Реализация концепции корпоративной социальной ответственности в социальной политике ПАО «Газпром» // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 8. С. 55–62.
5. Кудрявцева М.Н., Зайковская А.А. Процессный подход в управлении персоналом в ОАО «РЖД» // Молодой ученый. 2023. № 38. С. 201–204.
6. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
7. «Лаборатория Касперского»: ценности, бизнес, решения и сервисы. URL: <https://content.kaspersky-labs.com/se/media/ru/about/kaspersky-overview-q42021-rus.pdf>
8. Маск собирается выдавать опционы на акции самым эффективным сотрудникам. URL: <https://m.ok.ru/group/58865268490443/topic/157075512620491>
9. Яндекс выделит 5,4 млн акций для мотивации сотрудников. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/505826->

andeks-vydelit-5-4-mln-akcij-dla-motivacii-sotrudnikov

10. Graydy v Sberbanke: chto eto takoe i kak vliyayut na kareru [Грейды в Сбербанке: что это такое и как влияют на карьеру]. URL: <https://bukhgalterrf.ru/stat/polezno/greidy-v-sberbanke-cto-eto-takoe-i-kak-vliyayut-na-kareru>

Problems of Improving Motivation and Incentives for Labor Activity

Elena N. Zakharova

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management,
Adyghe State University,
385000, 208, Pervomayskaya str., Maykop, Russian Federation;
e-mail: zahar-e@yandex.ru

Marina E. Ordynskaya

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Finance,
Adyghe State University,
385000, 208, Pervomayskaya str., Maykop, Russian Federation;
e-mail: marina26577@rambler.ru

Elena B. Chuyako

PhD in Pedagogy,
Associate Professor of the Department of Mathematics, Physics and System Analysis,
Maykop State Technological University,
385000, 191, Pervomayskaya str., Maykop, Russian Federation;
e-mail: chuyako@mail.ru

Danil S. Pozdnyakov

Teaching Assistant of the Department of Management,
Adyghe State University,
385000, 208, Pervomayskaya str., Maykop, Russian Federation;
e-mail: danillater002124@gmail.com

Abstract

The relevance of the topic of this research is determined by the fact that the main resource and most important factor of production of any organization is its personnel, which necessitates the creation of an adequate system of employee remuneration that reflects their labor input and is capable of creating an atmosphere of engagement and job satisfaction. The paper shows that an effective personnel management system should be based on the dialectical unity of motivation and incentives, where incentives as a set of external influences (material and non-material) are a key tactical tool that activates and directs employees' internal motives towards achieving the strategic

goals of the organization; it also substantiates the need for an integrated approach to personnel management, in which incentives are viewed as a tool for activating employees' internal motives, and its effectiveness is determined by the degree of integration into the overall strategy and corporate culture of the organization.

For citation

Zakharova E.N., Ordynskaya M.E., Chuyako E.B., Pozdnyakov D.S. (2026) Problemy sovershenstvovaniya motivatsii i stimulirovaniya trudovoy deyatel'nosti [Problems of Improving Motivation and Incentives for Labor Activity]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 955-965. DOI: 10.34670/AR.2026.69.95.111

Keywords

Human capital, personnel, incentives, motivation, labor productivity, grading systems, kaizen, loyalty, material incentives, non-material incentives, KPIs, social benefits package.

References

1. Adzhieva, A. I., & Bayramukov, D. U. (2020). Stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti rabotnikov [Stimulating the work activity of employees]. *Vestnik Akademii znaniy*, 5, 17–20.
2. Graydy v Sberbanke: chto eto takoe i kak vliyayut na kareru [Grades in Sberbank: what it is and how it affects a career]. (n.d.). <https://bukhgalterf.ru/stat/polezno/greidy-v-sberbanke-cto-eto-takoe-i-kak-vliyayut-na-kareru>
3. Kondratieva, A. S., & Chemodanova, O. N. (2019). Realizatsiya kontseptsii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v sotsial'noy politike PAO "Gazprom" [Implementation of the corporate social responsibility concept in the social policy of Gazprom]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 8, 55–62.
4. Kudryavtseva, M. N., & Zaykovskaya, A. A. (2023). Protsessnyy podkhod v upravlenii personalom v OAO "RZhD" [Process approach in personnel management at Russian Railways]. *Molodoyuchenyy*, 38, 201–204.
5. Liker, J. (2005). *Dao Toyota: 14 printsiptov menedzhmenta vedushchey kompanii mira* [The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer]. Alpina Business Books.
6. Musk sobirayetsya vydavat' optsiony na aktsii samym effektivnym sotrudnikam [Musk is going to give stock options to the most effective employees]. (n.d.). <https://m.ok.ru/group/58865268490443/topic/157075512620491>
7. Yandex vydelit 5.4 mln aktsiy dlya motivatsii sotrudnikov [Yandex will allocate 5.4 million shares to motivate employees]. (n.d.). <https://www.forbes.ru/tekhnologii/505826-andeks-vydelit-5-4-mln-akcij-dla-motivatsii-sotrudnikov>
8. Zaytseva, A. S. (2014). Analiz realizatsii funktsii motivatsii v kompanii Starbucks [Analysis of the implementation of the motivation function at Starbucks]. *Granii nauki*, 1, 49–53.
9. Kak Google ustanavlivaet tseli [How Google sets goals]. (n.d.). <https://productlab.ru/tpost/y3h278ua91-okr-google>
10. Laboratoriya Kasperskogo: tsennosti, biznes, resheniya i servisy [Kaspersky Lab: values, business, solutions and services]. (n.d.). <https://content.kaspersky-labs.com/se/media/ru/about/kaspersky-overview-q42021-rus.pdf>