

УДК 331.2

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКОВ МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ**А.В. Борщева, М.С. Санталова, И.В. Соклакова**

ЧОУ ВО Академия управления и производства, Москва, email: santalova-m@mail.ru

Аннотация. Цель исследования – изучить мотивационный профиль сотрудников микропредприятия и разработать рекомендации по его улучшению. В процессе исследования применялись такие методы как сравнение, оценка и анализ, синергия, социологический опрос и пр. По результатам проведенного исследования в организации были сформированы три большие группы работников. Необходимо отметить, что первая и вторая группы имеют несколько деструктивный характер отношения к труду. К первой группе, которая ориентирована на взаимосвязь «действие-результат» отнесены три специалиста и четыре производственных работников. Вторая группа сотрудников – семь сотрудников, также из категории специалистов и производственных рабочих, предпочитают делать то, что знакомо и привычно. Недостаток стимулирования таких работников в том, что их сложно заставить принять любые изменения и любая смена оплаты труда станет для них стрессом. Третья группа – четыре сотрудника – это как раз руководители, которые готовы к любым движениям. В этом случае организации с руководящим составом повезло, но нижестоящие работники подобраны крайне неудачно. При определении мотивационного профиля сотрудников выявлено, что в организации имеются профессионалы, инструменталии и большая часть сотрудников-люмпены. Это малоинициативные работники, которые держатся за место, оклад и при любом случае снимают с себя всю ответственность за результаты деятельности, ссылаясь на своих непосредственных руководителей. Сделан вывод, что систему материального стимулирования в данной организации не стоит менять, чтобы сохранить состав работников, а вот внедрить систему нематериального стимулирования необходимо.

Ключевые слова: мотивационный профиль, сотрудники, стимулирование, микропредприятие, фонд оплаты труда, нематериальное стимулирование

MOTIVATIONAL PROFILE OF MICROENTERPRISE EMPLOYEES**A.V. Borscheva, M.S. Santalova, I.V. Soklakova**

Private Educational Institution of Higher Education Academy of Management and Production, Moscow, email: santalova-m@mail.ru

Abstract. The purpose of the study was to examine the motivational profile of microenterprise employees and develop recommendations for improvement. The study utilized methods such as comparison, evaluation and analysis, synergy, sociological surveys, and others. Based on the results of the study, three large groups of employees were identified within the organization. It should be noted that the first and second groups have a somewhat destructive attitude toward work. The first group, which is focused on the “action-result” relationship, includes three specialists and four production workers. The second group of employees, seven specialists and production workers, prefer to do what is familiar and habitual. The downside of motivating such employees is that it’s difficult to get them to accept any changes, and any salary adjustment will be stressful for them. The third group—four employees—are precisely the managers who are ready for any change. In this case, the organization was fortunate in its management team, but the subordinate employees were extremely poorly selected. When determining the motivational profile of employees, it was revealed that the organization included professionals, instrumentalists, and a large number of lumpen employees. These are low-initiative employees who cling to their jobs and salaries and, at any opportunity, absolve themselves of all responsibility for performance, citing their immediate supervisors. It was concluded that the material incentive system in this organization should not be changed to maintain the current workforce, but a non-material incentive system should be introduced.

Keywords: motivational profile, employees, incentives, microenterprise, wage fund, non-material incentives

Дата поступления статьи в редакцию: 23.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 05.05.2026

Введение

Актуальность и важность проблем стимулирования персонала заключается в том, что к 2030 году рынок труда в России столкнется с дефицитом квалифицированных кадров, обусловленным демографическими изменениями и ускоренным развитием технологий. Разработка и внедрение эффективной системы стимулирования становится критически важным фактором для привлечения, удержания и мотивации талантливых специалистов, что напрямую влияет на конкурентоспособность российских организаций. Устаревшие методы стимулирования, основанные преимущественно на материальных факторах, теряют свою эффективность в условиях роста конкуренции за квалифицированные кадры и изменения приоритетов работников. Недостаточное внимание к нефинансовым мотиваторам и индивидуальным потребностям приводит к снижению вовлеченности, текучке кадров и, как следствие, к ухудшению бизнес-показателей. В современном менеджменте вопрос стимулирования персонала приобретает наибольшую актуальность. Благодаря грамотно разработанной системе стимулирования персонал будет выполнять работу качественнее, также время на выполнение работы сократиться. Все это приведет к более эффективной работе организации и увеличению прибыли.

Цель исследования

Цель исследования – изучить мотивационный профиль сотрудников микропредприятия и разработать рекомендации по его улучшению.

Материал и методы исследования

Проблеме стимулирования труда посвятили свои труды многие ученые, среди них следующие авторы: Адиуллова Д.А., Бовыкин В.И., Валова О.С., Верхоглазенко В.Н., Ветлужских, Е.Н., Виноградов А.В., Губарев Р.В., Евдохина О.С., Латыпова Д.Р. и другие. Но, тем не менее, она нуждается в постоянном исследовании.

В исследовании используется комплексный подход, а также методы сравнения, обобщения, сравнения, синергии и др. Объектом исследования выступает микропредприятие ООО «Новый свет».

Результаты исследования

Рассмотрим данную проблему на примере ООО «Новый свет». В ООО «Новый свет», так как оно относится к микропредприятиям, нет подразделения, которое бы конкретно занималось стимулированием и мотивацией труда, но эти функции распределены между конкретными сотрудниками и непосредственно генеральным директором. В таблице 1 представлены функции сотрудников в сфере стимулирования труда работников [1].

Таблица 1

Функции сотрудников в сфере стимулирования труда работников

Должность	Выполняемые функции в сфере стимулирования труда
Ген. директор	Разработка и утверждение системы и форм оплаты труда для работников организации
Специалист по развитию персонала	Разработка методов стимулирования персонала, организация стимулирования
Начальники подразделений	Контроль выполнения качества работы и трудовой дисциплины

Оплата труда работников в ООО «Новый свет» регулируется положением «Об оплате труда» и должностными инструкциями работников [2]. Структура оплаты труда включает в себя следующие элементы, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Структура оплаты труда (усредненный размер показателя) по предприятию

Элементы оплаты труда	Описание	Усредненный размер показателя по предприятию	
		Руководящий состав	Специалисты
1	2	3	4
1. Оклад работника	Устанавливается при собеседовании	50 000	40 000
2. Текущее премирование	12% от оклада работника (выплачивается ежемесячно для специалистов) 15% для руководителей	7500	4800
3. Премии за коллективные и индивидуальные результаты труда	18% (агентские страховые и индивидуальные показатели для специалистов) 9% для руководителей	4500	7200
4. Доплаты за работу в выходные и праздничные дни (сверхурочное время)	Оплачивается в соответствии с ТК РФ	–	–
Итого средний размер оплаты труда		62 000	52 000

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что в ООО «Новый свет» используется повременно-премиальная система оплаты труда [3]. Оплата труда производится за отработанное количество часов и индивидуальные результаты, которые были получены работником организации. Никаких административных мер по отношению к работникам ООО «Новый свет» не применяет, нет штрафов и других взысканий за трудовые нарушения.

В таблице 3 представлены показатели средней оплаты труда за исследуемые три года.

Таблица 3

Уровень средней оплаты труда в организации ООО «Новый свет» за 2023-2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста, снижения, %
Средний размер оплаты труда	54 750	57 000	57 000	104,10
Средний размер оплаты труда руководящего состава	61 500	62 000	62 000	100,81
Средний размер оплаты труда специалистов	48 000	52 000	52 000	108,33
Количество сотрудников	24	20	18	75

По данным таблицы, средний размер оплаты труда за последние 3 года вырос всего на 4%, при том, что повышение оплаты труда осуществлялось всего 1 раз в 2024 году, когда были уволены работники. Повышение оплаты труда было осуществлено из части фонда оплаты труда, которая ранее выплачивалась уволенным работникам.

В организации каждому работнику предоставляется социальный пакет: оплачиваются больничные, отпускные, работникам предоставляется участие в пенсионной программе по желанию, также работникам, которые работают более трех лет в организации, оплачиваются дополнительные отпускные и выплаты на проезд [4].

В таблице 4 представлена структура социального пакета для работника ООО «Новый свет».

Таблица 4

Структура социального пакета ООО «Новый свет»

Элементы структуры	Категории, на которых распространяются социальные льготы
1. Оплата отпуска	всем работникам
2. Оплата больничных листов	всем работникам
3. Выплаты на проезд	работникам, работающим более 3 лет
4. Дополнительные отпускные	для работников, работающих более 3 лет

Оплата отпуска и больничных листов в соответствии с трудовым законодательством производится всем сотрудникам, находящимся в штате. А вот оплата проезда и дополнительные отпускные получают сотрудники, которые отработали в организации не менее трех лет.

Решение об оплате проезда и дополнительных отпускных принимается директором в индивидуальном порядке в отношении каждого работника на основании поданного им заявления. При принятии данного решения директором учитываются семейное положение и результаты труда сотрудника. В таблице 5 представлен перечень дополнительных социальных стимулов, предоставляемых организацией.

Таблица 5

Перечень дополнительных стимулов, утвержденных в ООО «Новый свет»

Элементы структуры	Категории, на которых распространяются социальные льготы
1. Подарки ко всем основным праздникам	Всем работникам
2. Участие в корпоративной пенсии	для работников, отработавших более 3 лет
3. Страхование по основным программа на льготных условиях	для работников, отработавших более 3 лет

Все расходы на материальное и нематериальное стимулирование включены в фонд оплаты труда. Структура фонда оплаты труда представлена в таблице 6.

Таблица 6

Структура фонда оплаты труда ООО «Новый свет» за 2023 -2025 гг.

Элементы фонда оплаты труда	2023 г.		2024 г.		2025 г.		Откл. 2025 г. к 2023 г. тыс. руб.	Темп роста, снижения 2025 г. к 2023 г. (%)
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Фонд оплаты труда всего:	15552	100	13680	100	12312	100	-3240	79,16
Количество сотрудников	24	-	20	-	18	-	-6	75
1. Постоянная часть	8553,6	55	7524	55	6771,6	55	-1782	79,16
1.1. Оклад	5987,52	70	5266,8	70	4740,12	70	-1247,4	79,16

продолжение табл. 6

окончание табл. 6								
Элементы фонда оплаты труда	2023 г.		2024 г.		2025 г.		Откл. 2025 г. к 2023 г.	Темп роста, снижения 2025 г. к 2023 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	(%)
1.2. Надбавки и доплаты	2566,08	30	2257,2	30	2031,48	30	-534,6	79,16
2. Переменная часть	4665,6	30	4104	30	3693,6	30	-972	79,16
2.1. Премии	3732,48	80	3283,2	80	2954,88	80	-777,6	79,16
2.2. Комиссионные вознаграждения	933,12	20	820,8	20	738,72	20	-194,4	79,16
3. Другие поощрительные выплаты	2332,8	15	2052	15	1846,8	15	-486	79,16667
3.1. Единовременные поощрения, включая подарки	1632,96	70	1333,8	65	1108,08	60	-524,88	67,85714
3.2. Разовые вознаграждения за результаты работы	699,84	30	718,2	35	738,72	40	38,88	105,5556

Что касается нематериального стимулирования, то в организации не введены никакие нематериальные стимулы труда.

Для того, чтобы разработать рекомендации по стимулированию персонала необходимо определить какие стимулы движут работниками данной организации. Для оценки стимулов был использован опросник В. И. Герчикова [5].

В таблице 7 представлены результаты выявленного отношения к работе у сотрудников различных должностей.

Таблица 7

Отношение к работе у сотрудников различных уровней должностей

Ценности	Руководители	Специалисты среднего звена (офисные работники)	Производственные работники	Итого по выборке	Уд. вес сотрудников с таким параметром (%)
Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход	2	6	4	12	66,6
У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе	2	0	4	6	33,4
Я всегда выполняю то, что от меня требуют	0	0	0	0	0
Я ценный, незаменимый для организации работник	0	0	0	0	0
В своей работе я полный хозяин	0	0	0	0	0
Итого	4	6	8	18	100%

Результаты исследования показали, что двенадцать сотрудников (66,6%) нацелены своим трудом обеспечить себе и своей семье приличный доход [6]. При этом в данной структуре меньше всего руководителей с такими намерениями (всего два сотрудника), шесть специалистов среднего звена и четыре производственных работника. Такой результат может указывать на то, что при таком положении дел нематериальные стимулы будут работать плохо, либо нужно сформировать их так, чтобы они смогли компенсировать базовые потребности, что не всегда возможно.

Что касается положительных моментов можно отметить, что среди сотрудников нет тех, кто выполняет все требования. Считается, что сотрудники, безукоризненно выполняющие все требования руководства, не могут быть инициативными и проявлять себя в профессиональной мере в полной мере [7]. Также нет среди сотрудников и тех, кто считает себя ценными и незаменимыми работниками. Это говорит, скорее всего, о том, что организацией не формируется и не поддерживается такое чувство у сотрудников.

В таблице 8 представлены предпочтения в способах работы у сотрудников разных уровней должности.

Таблица 8

Предпочтения в способах работы у сотрудников разных уровней должностей

Ценности	Руководители	Специалисты среднего звена (офисные работники)	Производственные работники	Итого по выборке	Уд.вес сотрудников с таким параметром (%)
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте	4	0	0	4	22,22
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу	0	3	4	7	38,88
Предпочитаю работать под полную личную ответственность	0	0	0	0	0
Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно	0	3	4	7	38,88
Итого	4	6	8	18	100%

По результатам проведенного исследования, можно сформировать три большие группы работников [8]. Необходимо отметить, что первая и вторая группы имеют несколько деструктивный характер отношения к труду.

К первой группе, которая ориентирована на взаимосвязь «действие-результат», можно отнести трех специалистов и четыре производственных работников. Деструктивность данного подхода заключается в том, что таким работникам необходимо четко осознавать перечень выполняемых ими действий, они не будут брать на себя дополнительные обязанности, если не будут уверены в том, что они будут оплачены. С такими работниками каждый шаг – это расчет. Они сложно мотивируются чем-то кроме финансового вознаграждения за свои труды.

Вторая группа сотрудников - семь сотрудников, также из категорий специалистов и производственных рабочих, предпочитают делать то, что знакомо и привычно. Минус стимулирования таких работников в том, что их сложно заставить принять любые изменения и любая смена оплаты труда станет для них стрессом.

Третья группа – четыре сотрудника – это как раз руководители, которые готовы к любым движениям. Руководители и должны обладать такими качествами. В этом случае организации с руководящим составом повезло, но нижестоящие работники подобраны крайне неудачно.

Необходимо отметить, что в организации не выявлено сотрудников, желающих работать под полную личную ответственность. Скорее всего, это выражается в том, что руководители перекладывают ответственность на подчиненных, а подчиненные, наоборот - на руководителей.

В таблице 9 представлены мнения сотрудников о принципах, на которых должны строиться отношения между работником и организацией.

Таблица 9

Принципы, на которых должны строиться отношения между работником и организацией, по мнению сотрудников

Ценности	Руководители	Специалисты среднего звена (офисные работники)	Производственные работники	Итого по выборке	Уд.вес сотрудников с таким параметром (%)
Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей (ПР)	4	0	0	4	22,22
Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей всё и вместе переживать трудности и подъёмы.	0	0	0	0	0
Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя (ИН)	0	0	8	8	44,44
Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага (ЛЮ)	0	6	0	6	33,33
Итого	4	6	8	18	100%

Анализируя результаты исследования, можно видеть, что большая часть сотрудников организации ООО «Новый свет» – восемь человек – это сотрудники, которые продают свой труд исключительно за деньги. Таких работников больше интересует цена труда, а не его содержание. Минусом такого подхода может являться небрежное отношение к своим обязанностям, отсутствие мотивации делать свою работу лучше [9].

Вторую группу составляют социально-ориентированные работники – таких в организации шесть человек. Они не сильно отличаются от первой группы, но группа этих работников уже может рассматривать какие-то альтернативы материальному стимулированию.

Работников, которые пришли в организацию для самореализации выявлено только четыре человека и все они находятся в статусе руководителей.

Как мы можем видеть из анализа, у сотрудников совсем не привито чувство принадлежности и причастности к данной организации.

В таблице 10 приведены результаты мнения сотрудников, относительно тех условий, при которых они готовы покинуть организацию.

Таблица 10

Условия, при которых сотрудники согласны покинуть организацию

Ценности	Руководители	Специалисты среднего звена (офисные работники)	Производственные работники	Итого по выборке	Уд.вес сотрудников с таким параметром (%)
Если предложат намного более высокую зарплату	0	2	2	4	22,22
Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя	2	0	2	4	22,22
Если новая работа даст мне больше самостоятельности	2	0	4	6	33,33
При всех обстоятельствах я предпочёл(ча) бы остаться на той работе, к которой привык(ла)	0	4	0	4	22,22
Итого	4	6	8	18	100%

Анализ данных показал, что сотрудники не являются приверженцами данной организации и готовы покинуть ее под различными предложениями. Например, все без исключения сотрудники, включая генерального директора, готовы сменить род деятельности, если представится возможность более интересной работы – соответственно сотрудники считают свою работу не интересной и не привлекательной. А вот специалисты, получающие стабильный оклад и премии, наоборот предпочитают ничего не менять. На более высокую оплату труда и творческую работу настроены все менеджеры.

Проведенный анализ позволил нам получить мотивационные профили сотрудников. Данные представлены в таблице 11.

Таблица 11

Распределение типов мотивационных профилей сотрудников разных должностей

Ценности	Руководители	Специалисты среднего звена (офисные работники)	Производственные работники	Итого по выборке
Инструментал	0	0	4	4
Профессионал	4	0	0	4
Патриот	0	0	0	0
Хозяин	0	0	0	0
Люмпен	0	6	4	10
Итого	4	6	8	18

Инструментальный тип сотрудника по теории Владимира Герчикова – работник, который рассматривает работу, прежде всего, как источник дохода. Для него работа – это обмен времени и усилий на деньги, и этот обмен должен быть честным и прозрачным. Таких сотрудников в организации выявлено четыре человека – все они относятся к производственным рабочим. Особенности инструментального типа: ориентирован на материальную мотивацию, часто остаётся безразличным к стимулам, которые нельзя трансформировать в деньги; хорошо чувствует себя в ролях, где важен чёткий план и понятная система вознаграждений. Например, в продажах, где результат напрямую связан с заработком, или в задачах с фиксированным объёмом работ, где всё измеряется и считается. Ключевым стимулом здесь является денежное вознаграждение (премии, бонусы, повышение зарплаты). Сама по себе работа для инструментального типа не является самодостаточной ценностью – ценность работы воспринимается исключительно в привязке к материальному вознаграждению.

Таких работников мотивирует:

- чёткие и прозрачные правила игры (например, KPI, когда понятно, что надо делать за сегодняшний оклад);
- зарплатные бонусы за сверхусилия;
- внятные карьерные перспективы.

Демотивирует их работа без понятных критериев и с «плавающей» системой оплаты, где нет чёткой связи между усилиями и вознаграждением. В таких условиях сотрудник начинает работать формально или искать новую работу.

Профессионал – таких работников в организации выявлено четыре. Работник типа «Профессионал» по теории В.И. Герчикова – сотрудник, ориентированный на развитие, получение новых знаний и решение сложных задач. Для него работа – это прежде всего возможность профессиональной самореализации. Все руководители в данной организации относятся именно к этому типу. Таких типов личностей не интересует власть, этим можно объяснить тот факт, что в организации практически не используются никакие административные штрафы, работники могут свободно перемещаться в течение рабочего дня, никто не следит за рабочим временем и тем как сотрудники организуют свой рабочий день. Таких работников мотивирует:

- сложные, нестандартные задачи, требующие экспертизы;

- возможности для обучения и повышения квалификации;
- признание профессиональных достижений;
- участие в принятии решений по своей области компетенции;
- карьерный рост как признание экспертности;
- возможность передавать знания коллегам.

Демотивирует:

- рутинные, монотонные задачи без возможности развития;
- отсутствие признания профессиональных заслуг;
- игнорирование мнения сотрудника при принятии решений;
- формальные наказания, воспринимаемые как удар по самолюбию.

Люмпенов в организации оказалось десять человек. Это малоинициативные работники, которые держаться за место, оклад и при любом случае снимают с себя всю ответственность за результаты деятельности, ссылаясь на своих непосредственных руководителей.

Наличие в организации большого количества «люмпенов» может быть опасно по нескольким причинам:

- снижение эффективности. «Люмпены» не стремятся повышать квалификацию, не проявляют активности и не стремятся делать карьеру. Они могут тормозить прогресс, не давая организации двигаться вперед [10];
- зависимость от административного стиля менеджмента. «Люмпены» очень зависимы от мнения руководителя и чутко реагируют на угрозу наказания. Лишение премии, выговор, угроза увольнения — чуть ли не единственное, что стимулирует такого сотрудника;
- неконкурентоспособность. Если в организации преобладают «люмпены», компания может стать неконкурентоспособной, так как для повышения эффективности придётся увеличить затраты на зарплату, переоборудовать рабочие места, внедрять программы обучения;
- угроза для вышестоящих. В иерархических организациях карьерный рост часто зависит не от эффективности, а от лояльности. «Люмпены» удобны: они не меняют систему, не создают угрозы для вышестоящих и легко вписываются в бюрократические структуры.

Таких типов как хозяйственник или патриот в организации не выявлено, что указывает на то, что организация на данный момент не формирует у сотрудников никакой принадлежности и приверженности к организации.

Заключение

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что систему материального стимулирования в данной организации не стоит менять, чтобы сохранить состав работников, а вот внедрить систему нематериального стимулирования будет вполне уместно. На рисунке 1 представим виды предлагаемых нематериальных стимулов для микропредприятия.

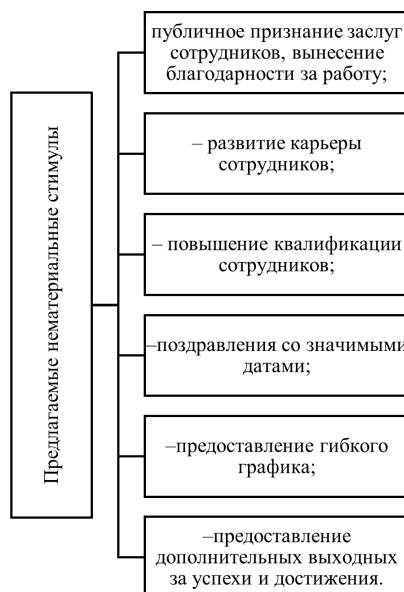


Рис. 1. Виды предлагаемых нематериальных стимулов

Также структура положения о нематериальном стимулировании должна будет выглядеть следующим образом:

1. Общие положения.
2. Стимулирование за результаты труда.
3. Обучение и развитие карьеры сотрудников как форма поощрения.
4. Иные методы поощрения.

В общих положениях должно быть произведено краткое описание объектов и субъектов нематериального стимулирования, а также указаны основания, по которым работник может получить определенный вид поощрения.

Структура каждого раздела должна иметь следующую структуру:

1. Достижения работника.
2. Вид поощрения.

В целом, данные предложения позволят заинтересовать сотрудников организации и улучшат их мотивационный профиль.

Литература

1. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда: всё остальное не работает: практическая модель научной мотивации труда в 4 раза эффективнее любой из общепринятых систем оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальных, в том числе на основе KPI, сдельных и других. М.: Эксмо, 2021. 209 с.
2. Дадаева М.С., Ильясова К.Х., Ильясова М.Х. Мотивационный процесс и его структура // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5 (142). С. 1438-1441. DOI: 10.34925/EIP.2022.142.5.274 EDN: KJSFEC.
3. Кубланов А.М., Борщева А.В., Санталова М.С. Занятость и заработная плата населения как показатели социального качества жизни // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С. 33-40. DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-1-33-40 EDN: YTIMJR.
4. Мишин Ю.В., Костерев Н.Б., Сухарев В.Б., Крамаренко И.В. Мотивация и стимулирование персонала - важнейший организационный резерв повышения эффективности производства // Экономические стратегии. 2024. Т. 26. № 3 (195). С. 126-137. DOI: 10.33917/es-3.195.2024.126-137 EDN: OOLHP.
5. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. М.: Юрайт. 2023. 379 с.
6. Nizovaya I., Lesnikova E., Nechaeva S. and others. Crisis of the consumer basket in Russia, в сборнике: The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. Сер. "Lecture Notes in Networks and Systems" Cham, Switzerland, 2019. P. 852-861.
7. Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е. Организационные аспекты формирования системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам // Дискуссия. 2025. № 3. С. 152-160. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-3-136-152-160 EDN: RPRNUI.
8. Сураг В.И., Санталова М.С., Соклакова И.В., Ермилина Д.А., Жанибекова Г.К., Лебедева Е.В. Стратегический анализ деятельности организации. М., Дашков и Ко, 2022. 218 с.
9. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сураг И.Л. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: монография, М., 2024. 224 с.
10. Юшаева Р.С.Э., Саралинова Д.С., Иналова М.А. Эффективность внедрения системы мотивации персонала на предприятии // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 4. № 6. С. 329-332. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_4_329 EDN: YOAJHL.