

# Влияние мотивации сотрудников на производительность

Коростелева В.В.

Статья посвящена рассмотрению влияния мотивации сотрудников на производительность и эффективность деятельности компании в целом. Приведен обзор основных теорий мотивации. Определены достоинства и недостатки, а также принципы эффективного материального и нематериального стимулирования. Рассмотрев системы мотивации сотрудников десяти крупнейших отечественных и зарубежных компаний, сделан вывод о том, что эффективное управление мотивацией требует комплексного подхода, учитывающего как материальные, так и нематериальные факторы. Были описаны примеры систем мотивации сотрудников компаний Google, Starbucks и Toyota. Выявлено, что компании, которые внедряют эффективные системы мотивации, не только увеличивает производительность, но и формируют устойчивую корпоративную культуру, где сотрудники чувствуют свою ценность и стремятся к развитию вместе с компанией, что в итоге способствует созданию здоровой конкуренции.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Коростелева В.В. Влияние мотивации сотрудников на производительность // Дискуссия. — 2025. — Вып. 135. — С. 218–226.

ключевые слова

*Мотивация, теории мотивации, повышение производительности, вовлеченность сотрудников, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.*

# The influence of employee motivation on performance management

Korosteleva V.V.

The article is devoted to the impact of employee motivation on the productivity and efficiency of the company as a whole. An overview of the main theories of motivation is given. The advantages and disadvantages, as well as the principles of effective material and non-material incentives, are identified. Having considered the motivation systems of employees of ten largest domestic and foreign companies, it is concluded that effective motivation management requires an integrated approach that takes into account both tangible and intangible factors. Examples of employee motivation systems from Google, Starbucks, and Toyota were described. It has been revealed that companies that implement effective motivation systems not only increase productivity, but also form a sustainable corporate culture where employees feel their value and strive to develop with the company, which ultimately contributes to the creation of healthy competition.

## FOR CITATION

Korosteleva V.V. The influence of employee motivation on performance management. *Diskussiya [Discussion]*, 135, 218–226.

## APA

## KEYWORDS

*Motivation, motivation theories, productivity improvement, employee engagement, material incentives, non-material incentives.*

## ВВЕДЕНИЕ

Мотивация является ключевым фактором, определяющим поведение, активность и настойчивость в достижении результатов. Мотивация изучается в различных дисциплинах, включая психологию, менеджмент, экономику и социологию. За каждым поступком человека стоит определенный мотив. Согласно Новому коллегияльному словарю Уэбстера, мотивация – это «*нечто, потребность или желание, которое заставляет человека двигаться*» [3]. «Мотивировать», в свою очередь, означает «наделять мотивом». Джеффри С. Невид, профессор психологии, описал «мотивацию» следующим образом: «*Термин «мотивация» относится к элементам, которые активируют, направляют и поддерживают целенаправленное поведение. Мотивы – это «почему» поведения – желания или потребности, которые управляют поведением*

*и дают объяснение тому, что мы делаем. Мы на самом деле не наблюдаем мотив; скорее, мы делаем вывод, что он существует, основываясь на поведении, которое мы наблюдаем*» [1]. Таким образом, мотивация – это психологическая сила, которая определяет направление поведения индивида в организации, уровень его интенсивности в действиях и уровень настойчивости.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как ключевой фактор повышения производительности и вовлеченности сотрудников. Для эффективного управления мотивацией важно учитывать как классические, так и современные теории, адаптируя их к конкретной ситуации и индивидуальным особенностям людей. Теории, разработанные в западных странах, могут не работать в других культурных контекстах. Необходимо учитывать индивидуальные

Таблица 1

Основные теории мотивации

Теория мотивации	Год	Основные идеи
<b>Классические теории мотивации</b>		
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	1943	Маслоу предложил пирамиду потребностей, состоящую из пяти уровней: физиологические потребности, безопасность, социальные потребности, уважение и самореализация. Согласно теории, человек стремится удовлетворить сначала базовые потребности, а затем переходит к более высоким. Теория не учитывает индивидуальные различия и культурные особенности.
Теория двух факторов Ф. Герцберга	1959	Герцберг разделил факторы, влияющие на мотивацию, на две группы: гигиенические факторы (зарплата, условия труда) – предотвращают неудовлетворенность, но не мотивируют; мотиваторы (признание, достижения, рост) – непосредственно стимулируют активность. Теория не учитывает, что одни и те же факторы могут быть как гигиеническими, так и мотивирующими.
Теория ERG К. Альдерфера	1969	Альдерфер упростил пирамиду Маслоу, выделив три группы потребностей: существование (Existence), связи (Relatedness) и рост (Growth). В отличие от Маслоу, он допускал, что потребности могут быть актуальны одновременно.
<b>Процессуальные теории мотивации</b>		
Теория ожиданий В. Врума	1964	Мотивация зависит от ожиданий человека: ожидание того, что усилия приведут к результату; ожидание того, что результат приведет к вознаграждению; ценность вознаграждения для человека. Теория сложна для применения на практике из-за субъективности ожиданий.
Теория справедливости Дж. Адамса	1963	Люди сравнивают свои усилия и вознаграждение с усилиями и вознаграждением других. Если баланс нарушен, возникает чувство несправедливости, что снижает мотивацию. Трудно измерить субъективное восприятие справедливости.
Теория постановки целей Э. Локка	1968	Четкие и амбициозные цели повышают мотивацию, если они реалистичны и поддерживаются обратной связью. Теория не учитывает индивидуальные различия в восприятии целей.
<b>Современные подходы к мотивации</b>		
Теория мотивации Д. Макклелланда	1961	Макклелланд выделил три основные потребности: потребность в достижении (стремление к успеху); потребность в принадлежности (желание быть частью группы); потребность во власти (желание влиять на других).
Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана	1985	Мотивация делится на: внешнюю (действия ради вознаграждения или избегания наказания); внутреннюю (действия ради интереса или удовольствия). Теория подчеркивает важность автономии, компетентности и связанности для внутренней мотивации.
Теория потока М. Чиксентмихайи	1990	Состояние «потока» возникает, когда человек полностью погружен в деятельность, которая соответствует его навыкам и вызывает интерес. Это состояние максимальной мотивации и продуктивности.

**Источник:** составлено автором по данным: [1], [3], [5].

различия, так как люди мотивируются разными факторами в зависимости от личности, опыта и текущей ситуации. Кроме того, мотивация меняется со временем под влиянием внешних и внутренних факторов.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Мотивация не только повышает индивидуальные результаты, но и способствует дости-

жению стратегических целей компании. Когда сотрудники замотивированы, они работают продуктивнее, проявляют инициативу и стремятся к повышению эффективности всей компании. Рассмотрим, как именно мотивация влияет на управление производительностью.

Компании, которые внедряют эффективные стратегии мотивации, получают более

Таблица 2

*Эффекты от мотивации сотрудников*

Эффект	Описание
Повышение вовлеченности и лояльности	Сотрудники, которые чувствуют свою значимость и получают признание за свой труд, становятся более вовлеченными. Это приводит к снижению текучести кадров и повышению стабильности в коллективе, что положительно сказывается на управлении процессами.
Улучшение качества работы	Высокая мотивация способствует более ответственному подходу к выполнению задач. Меньше ошибок, больше инициативности и стремление к улучшению рабочих процессов – всё это повышает общую производительность.
Развитие инновационности	Мотивированные сотрудники чаще предлагают новые идеи и ищут способы оптимизации процессов. Это особенно важно для компаний, работающих в конкурентных отраслях, где креативность и адаптивность определяют успех.
Снижение уровня стресса и конфликтов	Когда работники чувствуют себя ценными и удовлетворёнными своей работой, уровень стресса снижается, а атмосфера в коллективе становится более благоприятной. Это облегчает управление персоналом и снижает количество внутренних конфликтов.
Эффективное использование ресурсов	Когда сотрудники замотивированы, они используют рабочее время и ресурсы компании более рационально, что уменьшает издержки и повышает общую эффективность бизнеса.

**Источник:** составлено автором.

продуктивных, вовлечённых и преданных сотрудников, что способствует их долгосрочному успеху. Эффективное управление мотивацией требует комплексного подхода, учитывающего как материальные, так и нематериальные факторы [2].

Принципы эффективного материального стимулирования:

1. Справедливость. Вознаграждение должно соответствовать вкладу сотрудника. Необходимо обеспечить прозрачность системы начисления.

2. Своевременность. Выплаты должны производиться вовремя, чтобы поддерживать мотивацию.

3. Гибкость. Учет индивидуальных потребностей сотрудников (например, выбор между деньгами и дополнительными днями отпуска).

4. Связь с целями компании. Система стимулирования должна быть направлена на достижение стратегических задач организации.

5. Конкурентоспособность. Уровень вознаграждения должен быть привлекательным на рынке труда.

Нематериальное стимулирование сотрудников – это система мотивации, основанная на нефинансовых методах поощрения, направленная на повышение удовлетворенности, вовлеченности и лояльности сотрудников. Оно помогает создать благоприятную атмосферу в коллективе и укрепить эмоциональную связь сотрудников с компанией.

Принципы эффективного нематериального стимулирования:

1. Индивидуальный подход. Учет личных потребностей и интересов сотрудников. Разные

Таблица 3

*Достоинства и недостатки материального стимулирования*

Достоинства материального стимулирования	Недостатки материального стимулирования
Повышение производительности	Высокие затраты для компании
Удержание талантливых сотрудников	Риск формирования "денежной" мотивации, когда сотрудники работают только ради финансового вознаграждения
Укрепление лояльности к компании	Возможность конфликтов из-за несправедливого распределения вознаграждений
Четкая связь между результатами и вознаграждением	

**Источник:** составлено автором.

Таблица 4

*Достоинства и недостатки нематериального стимулирования*

Достоинства нематериального стимулирования	Недостатки нематериального стимулирования
Укрепление лояльности сотрудников	Не всегда подходит для сотрудников, ориентированных исключительно на финансовое вознаграждение
Создание позитивной атмосферы в коллективе	
Снижение текучести кадров	Требует времени и внимания со стороны руководства
Повышение вовлеченности и инициативности	
Относительно низкие затраты по сравнению с материальным стимулированием	Может быть сложно измерить эффективность

**Источник:** составлено автором по данным: [2], [4].

люди ценят разные формы поощрения (например, для кого-то важно обучение, а для кого-то – гибкий график).

2. Своевременность. Поощрение должно следовать сразу после достижения результата.

3. Прозрачность. Сотрудники должны понимать, за что они получают поощрение.

4. Системность. Нематериальное стимулирование должно быть частью общей системы мотивации.

5. Обратная связь. Регулярное обсуждение с сотрудниками их потребностей и ожиданий.

Для отдела продаж является эффективным публичное признание лучшего сотрудника месяца, возможность участия в престижной конференции. Для IT-специалистов – предоставление времени на изучение новых технологий, участие в хакатонах и профессиональных конкурсах. Для административного персонала – гибкий график работы, дополнительные дни отпуска.

Многие успешные компании используют системы материального и нематериального стимулирования для повышения мотивации и производительности сотрудников. Ниже приведены примеры реальных компаний и их подходов к системе мотивации.

Система материального стимулирования сотрудников Google известна своей инновационностью и ориентацией на привлечение и удержание талантливых специалистов. Компания использует комплексный подход: высокие зарплаты и бонусы, программа участия в прибыли (акции компании), годовые бонусы за достижение целей, дополнительные выплаты за инновационные идеи. Google активно использует программу предоставления акций (RSU – Restricted Stock Units) в качестве долгосрочного стимула. Сотрудники получают акции компании, которые становятся доступными после определённого периода (ве-

стинг). Это мотивирует их оставаться в компании и способствовать её росту. Опционы на акции (Stock Options) также доступны для некоторых сотрудников, особенно на руководящих должностях. Google известен своими нестандартными льготами, которые также можно рассматривать как часть материального стимулирования: бесплатное питание, медицинское страхование, фитнес и wellness, транспортные льготы, отпуск и гибкий график, образовательные программы, оплачиваемый декретный отпуск, поддержка родителей, детские сады на территории офисов. Google поощряет сотрудников рекомендовать талантливых кандидатов на работу в компанию. За успешный реферал сотрудник получает денежное вознаграждение. Программы признания за достижения, такие как «Peer Bonuses» (бонусы от коллег) и «Spot Bonuses» (внеплановые премии за exceptional work). Сотрудники могут получать финансирование для реализации своих идей и проектов через внутренние программы, такие как «Google Founders' Award». Система материального стимулирования Google направлена не только на удовлетворение базовых потребностей сотрудников, но и на создание среды, где люди чувствуют себя ценными и мотивированными. В Google внедрили программу 20% Time, позволяя сотрудникам тратить 20% рабочего времени на собственные проекты. Это привело к созданию таких продуктов, как Gmail и Google Maps, повысило вовлеченность и мотивацию. Комбинация финансовых и нематериальных benefits помогает компании удерживать лучшие кадры и поддерживать высокий уровень инноваций.

Starbucks, одна из крупнейших кофейных компаний в мире, известна не только своими продуктами, но и эффективной системой мотивации сотрудников. Конкурентоспособная

Таблица 4

Обзор распространенных способов материального и нематериального стимулирования сотрудников в крупнейших компаниях

Способы мотивации	Google	Starbucks	Toyota	Tesla	Microsoft	Apple	Netflix	Amazon	Сбербанк	Яндекс
Конкурентная заработная плата	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Акции и опционы	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+
Бонусы за результаты	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Реферальные бонусы	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Премии за инновации, гранты на инновации	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+
Дополнительные выплаты за работу в кризисный период (во время COVID-19, сверх нормы и т.д.)	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
Пенсионные программы	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Медицинское страхование и льготы	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Образовательные программы и развитие	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Программы признания и наград	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Субсидии на жильё, льготные кредиты	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+
Компенсации за транспортные расходы, бесплатные зарядные станции для электромобилей	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Поддержка семей (например, оплачиваемый декретный отпуск, детские сады)	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-
Гибкий график и удалённая работа	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Возможность участвовать в глобальных проектах и иметь доступ к передовым технологиям	+	-	-	+	+	+	-	-	-	+
Динамичная и инновационная корпоративная культура	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Скидки на продукцию компании и бесплатное питание во время работы	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-
Социальные инициативы (поддержка участия сотрудников в социальных и благотворительных проектах, в корпоративных социальных программах)	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+

Источник: составлено автором по данным: [7], [8], [9], [10], [11].

заработная плата: ее размер превышает средний уровень по отрасли, ежеквартальные бонусы, премии за достижение целей. Активно работает программа участия в прибыли (Bean Stock). Starbucks предоставляет полную медицинскую страховку и предлагает образовательную программу College Achievement Plan для сотрудников, работающих более 20 часов в неделю. Также предлагает пенсионные планы с участием компании. Сотрудники Starbucks получают скидку 30% на все продукты компании, а во время работы сотрудникам предоставляются бесплатные напитки и еда. Во время пандемии COVID-19 Starbucks ввела дополнительные выплаты за работу в кризисный период. Как следствие подоб-

ной системы мотивации сотрудников – низкая текучесть кадров, что свидетельствует о высокой удовлетворенности сотрудников и рост качества обслуживания клиентов, высокая вовлеченность сотрудников. Starbucks регулярно входит в списки лучших работодателей благодаря своей системе мотивации.

Система материального стимулирования Toyota направлена на создание баланса между финансовым вознаграждением и нематериальными benefits. Философия Toyota, основанная на уважении к людям и непрерывном совершенствовании, делает её одной из самых успешных компаний в мире. Зарплаты зависят от должности, квалификации, опыта и региона работы.



Ежегодные бонусы часто привязаны к ключевым показателям эффективности (KPI) как на индивидуальном, так и на командном уровне. Премии за предложения по улучшению (Kaizen). Toyota предоставляет надбавки за сверхурочную работу, работу в ночное время или в выходные дни. Также сотрудники могут получать надбавки за знание иностранных языков, специальные навыки или работу в сложных условиях. Toyota предлагает своим сотрудникам пенсионные планы, включая программы с employer matching (когда компания добавляет определённый процент к взносам сотрудника). Это помогает сотрудникам чувствовать себя финансово защищёнными в долгосрочной перспективе. Toyota инвестирует в обучение и развитие своих сотрудников, предлагая программы профессионального обучения, курсы повышения квалификации и возможность получения высшего образования за счёт компании. Это не только повышает навыки сотрудников, но и способствует их карьерному росту внутри компании. Toyota активно использует программы признания за достижения, такие как награды за выдающиеся результаты, длительный стаж работы или вклад в развитие компании. Социальные льготы: субсидии на жильё, льготные кредиты, компенсации за транспортные расходы, поддержка семей (например, оплачиваемый декретный отпуск, детские сады). Toyota стремится к созданию справедливой и мотивирующей системы вознаграждения, которая поддерживает вовлечённость сотрудников, стимулирует про-

изводительность и способствует долгосрочной лояльности.

Эти примеры показывают, что мотивация может принимать разные формы – от финансовых стимулов до вовлечённости в важные проекты. Главное – создать условия, в которых сотрудники чувствуют ценность своего вклада.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главное правило – это персонализация. Нет универсального решения, нужно понимать, что мотивирует конкретных сотрудников. Кто-то ценит рост, кто-то комфорт, а кому-то важна стабильность. Поэтому лучший путь – это комбинированный подход, который учитывает финансовую, эмоциональную и профессиональную мотивацию. В крупнейших современных компаниях предоставляют в рамках медицинской страховки помощь психолога, так как психическое здоровье все реже и реже встречается в обществе. В США, например, депрессия является оправданием за убийство. Хороший менеджер является хорошим психологом, прежде всего. Психология менеджмента помогает создавать гармоничную рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя ценными, мотивированными и способными достигать высоких результатов.

Мотивация сотрудников играет ключевую роль в повышении их производительности и общей эффективности организации. Рассмотрим статистические данные, подтверждающие это (приведены в таблице 5).

Таблица 5

#### Эффекты от системы мотивации сотрудников

Показатель	Статистические данные
Уровень продуктивности сотрудников	18% сотрудников сообщают, что работают продуктивно не менее 90% рабочего времени
	34% утверждают, что их продуктивность составляет 75–89% рабочего дня
	30% работают продуктивно в течение 50–74% рабочего времени.
	13% оценивают свою продуктивность в диапазоне 25–49% рабочего дня
	5% сотрудников работают продуктивно менее 25% рабочего времени
Влияние мотивации на производительность	Компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников демонстрируют производительность на 21% выше по сравнению с конкурентами
	Понимание и поддержка общих целей компании повышает удовлетворенность сотрудников и способствует росту производительности
Факторы, влияющие на мотивацию и производительность	Прозрачная система мотивации создает атмосферу справедливости, снижает уровень стресса и повышает лояльность персонала
	Регулярное обсуждение целей и персонализированный подход к мотивации способствуют созданию эффективной системы, ориентированной на достижение общих целей компании.

Источник: составлено автором по данным: [7], [8], [9], [10], [11].

Таблица 6

*Исследования, подтверждающие влияние мотивации на производительность*

Организация, проводившая исследование	Результаты
Gallup	Сотрудники с высокой мотивацией демонстрируют на 21% более высокую производительность, чем их менее мотивированные коллеги
	Компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников имеют на 17% более высокую продуктивность и на 21% более высокую прибыльность
Harvard Business Review	Удовлетворенность сотрудников своей работой и мотивация напрямую связаны с их эффективностью. Увеличение уровня мотивации на 10% может привести к увеличению производительности на 5–10%
Dale Carnegie	Компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников имеют на 202% более высокую производительность, чем компании с низким уровнем вовлеченности
	Мотивированные сотрудники на 87% реже увольняются, что снижает затраты на найм и обучение новых сотрудников
McKinsey	Нематериальные стимулы, такие как признание и возможность карьерного роста, могут повысить мотивацию сотрудников на 60%, что напрямую влияет на их производительность
Hay Group	Компании с высоким уровнем мотивации сотрудников демонстрируют на 2,5 раза более высокие финансовые результаты, чем компании с низким уровнем мотивации
Towers Watson	Высокий уровень вовлеченности сотрудников связан с увеличением операционной прибыли на 19% и увеличением доходов на акцию на 28%
Aon Hewitt	Увеличение уровня вовлеченности сотрудников на 5% приводит к увеличению операционной прибыли на 3% в следующем году
Sirota Consulting	Сотрудники, которые чувствуют себя мотивированными и вовлеченными, на 50% более склонны к достижению высоких результатов в своей работе
Deloitte	Организации с высоким уровнем вовлеченности сотрудников имеют на 22% более высокую производительность и на 21% более высокую прибыльность
PwC	83% руководителей считают, что мотивация сотрудников напрямую влияет на их производительность и успех компании

**Источник:** составлено автором по данным: [7], [8], [9], [10], [11].

Таким образом, данные свидетельствуют о том, что высокая мотивация и вовлеченность сотрудников напрямую связаны с повышением их продуктивности и общей эффективности организации.

Мотивация сотрудников является ключевым фактором, влияющим на их производительность. Вот несколько статистических данных и исследований, которые подтверждают эту связь.

Эти данные подчеркивают, что мотивация сотрудников является важным элементом для повышения производительности, удержания талантов и достижения бизнес-целей. Инвестиции в программы мотивации и вовлеченности сотрудников могут значительно улучшить результаты компании.

## Список литературы

1. Демидова, Н. В. Как повысить результативность труда сотрудников: практическое пособие // Управление персоналом. – 2018. – № 5 (23). – С. 78-79.
2. Доклад о мировом развитии (ДМР) 2019: Изменение характера труда. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/wdr2019>.
3. Инновационный и человеческий капитал, энергоресурсный потенциал России как источники реализации конкурентных преимуществ национального хозяйства / [Абашева О. Ю., Астафурова О. А., Бабенко Л. Г. и др.]. Под ред. Масюк Н. Н., Подкопаева О. А. – Самара: НИЦ ПИК, 2024. – 296 с.
4. Проект развития человеческого капитала. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>.
5. Раздиков, Е. Н. Оценка развития человеческого капитала северных ресурсодобывающих регионов в условиях цифровой трансформации экономики / Е. Н. Раздиков,



- В. В. Коростелева, Я. Д. Елькина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 4-1. – С. 142-149. – DOI 10.17513/vaael.3343. – EDN XBBMCY.
6. *Стратегический проект «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста»*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stratpro.hse.ru/social-policy/>
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda/>
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://bbooster.](https://bbooster.online/blog/stati/pokazateli-effektivnosti-motivatsii-personala.html)
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://proaction.](https://proaction.pro/znachenie-motivacii-dlya-uspeshnoj-raboty-sotrudnikov)
10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://bbooster.](https://bbooster.online/blog/stati/pokazateli-effektivnosti-motivatsii-personala.html)
11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://proaction.](https://proaction.pro/znachenie-motivacii-dlya-uspeshnoj-raboty-sotrudnikov)
1. *Demidova, N. V.* How to increase employee productivity: a practical guide // *Personnel management*. – 2018. – № 5 (23). – Pp. 78-79.
2. *World Development Report (WDR) 2019: Changing the nature of work*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/wdr2019>.
3. *Innovative and human capital, energy resource potential of Russia as sources of realization of competitive advantages of the national economy* / [Abasheva O. Yu., Astafurova O. A., Babenko L. G. et al.]. Ed. Masyuk N. N., Podkopaeva O. A. – Samara: SIC PEAK, 2024. – 296 p.
4. *Human Capital development project*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>.
5. *Razdrokov E. N., Korosteleva V. V., Yelkina Ya. D.* Assessment of human capital development in the northern resource-producing regions in the context of the digital transformation of the economy // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. – 2024. – № 4-1. – Pp. 142-149. – DOI 10.17513/vaael.3343. – EDN XBBMCY.
6. *Strategic project “Social policy of sustainable development and inclusive economic growth”*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://stratpro.hse.ru/social-policy/>
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda/>
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://bbooster.](https://bbooster.online/blog/stati/pokazateli-effektivnosti-motivatsii-personala.html)
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://proaction.](https://proaction.pro/znachenie-motivacii-dlya-uspeshnoj-raboty-sotrudnikov)
10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://bbooster.](https://bbooster.online/blog/stati/pokazateli-effektivnosti-motivatsii-personala.html)
11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://proaction.](https://proaction.pro/znachenie-motivacii-dlya-uspeshnoj-raboty-sotrudnikov)

## References

## Информация об авторе

**Коростелева В.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического и инновационного развития Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации». ORCID: 0000-0002-0678-6660 (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the author

**Korosteleva V.V.**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Strategic and Innovative Development of the Faculty of Management of the Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education “Financial University under the Government of the Russian Federation” (Moscow, Russian Federation).

© Коростелева В.В., 2025.

© Korosteleva V.V., 2025.