

Организационные аспекты формирования системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам

Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е.

В статье раскрывается дефиниция «стимулирование персонала» с позиции того, что понимание обязательно сосредоточено на повышении производительности труда работника через материальные и нематериальные стимулы, в отличие от существующих терминов, в которых нет четкого определения того, в каком виде должен быть выражен результат работы, а говорится только об изменении трудового поведения. Формирование эффективной системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам – это не просто способ повышения заработной платы, а стратегически важный инструмент, направленный на повышение мотивации, удержание ценных кадров, повышение эффективности работы команды и адаптацию к изменениям внешней среды, что в конечном итоге обеспечивает устойчивый рост и конкурентоспособность компании. Поэтому авторы делают вывод о необходимости предложения и обоснования одного из способов разработки системы стимулирования и оплаты труда для менеджеров по продажам в торговле, который может быть адаптирован к различным организациям. Его преимущество – создание прозрачной и понятной системы мотивации, что облегчает ее внедрение и управление в подразделениях коммерческих компаний.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е. Организационные аспекты формирования системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 152–160.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стимулирование труда, фиксированная часть зарплаты, переменная часть оплаты труда, задачи мотивации и стимулирования, нравственная функция стимулирования.

Organizational aspects of staff incentive system forming for sales managers

Rizhikova M.I., Lagutina E.E.

The article reveals the definition of “staff incentives” from the position that understanding is necessarily focused on increasing employee productivity through material and non-material incentives, in contrast to existing terms that do not clearly define the form in which the result of work should be expressed, but only talk about changing labor behavior. Forming an effective staff incentive system for sales managers is not just a way to increase wages, but a strategically important tool aimed at increasing motivation, retaining valuable personnel, improving the efficiency of the team and adapting to changes in the external environment, which ultimately ensures sustainable growth and competitiveness of the company. Therefore, the authors conclude that it is necessary to propose and justify one of the ways to develop a system of incentives and remuneration for sales managers in trade, which can be adapted to various organizations. Its advantage is the creation of a transparent and understandable motivation system, which facilitates its implementation and management in the divisions of commercial companies.

FOR CITATION

Rizhikova M.I., Lagutina E.E. Organizational aspects of staff incentive system forming for sales managers. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 152–160.

APA

KEYWORDS

Labor incentives, fixed salary part, variable salary part, motivation and incentives tasks, incentives' moral function..

ВВЕДЕНИЕ

Для современных организаций крайне необходимым являются создание эффективной системы управления персоналом и формирование кадровой политики, ориентированной на долгосрочную перспективу. Вопросы мотивации и стимулирования труда играют важнейшую роль во взаимоотношениях между работодателем и работником, поэтому очень большое внимание стоит уделять тому, как можно управлять этими процессами [1]. Формирование эффективной системы стимулирования персонала для менеджеров по продажам направлено на повышение заинтересованности менеджеров в достижении высоких показателей продаж, что напрямую влияет на общий доход компании. Правильно разработанные

стимулы побуждают сотрудников работать более усердно, искать новые возможности и улучшать качество обслуживания клиентов. Текущесть кадров в сфере продаж часто бывает высокой. Разработка привлекательной системы стимулирования позволяет удерживать наиболее ценных сотрудников, снижая затраты на поиск и обучение новых кадров. Лояльные и мотивированные менеджеры по продажам лучше знают продукт, клиентов и специфику рынка, что положительно сказывается на результатах компании.

Мотив и стимул являются двумя схожими терминами, которые тесно взаимосвязаны, но в то же время имеют некоторые отличия. Мотив представляет собой основную движущую силу, которая определяет стремление человека к достижению

определенного результата. Стимул же касается желания достичь какого-либо результата.

Мотив и мотивация прежде всего связаны с внутренним позывом к активности и целенаправленному действию человека, в то время как стимул и стимулирование являются внешними факторами, способными воздействовать на поведение и принятие решений, необходимых для выполнения поставленных задач [2].

Говоря о стимулах, стоит отметить, что они очень разнообразны, каждый из них способен тем или иным образом влиять на стремление при достижении определенных целей. Классификация стимулов представлена ниже на рисунке 1.

На рисунке 1 приведены наиболее значимые виды стимулов для работника внутри организации. Помимо них существуют и другие, например, социально-психологические (потребность в обще-

нии с коллегами), организационные. Необходимо отметить, что поведение любого сотрудника определяется совокупностью стимулов как материальных, так и нематериальных, причем обе категории могут быть одинаково важны для субъекта.

По причине того, что стимулирование затрагивает многие аспекты деятельности организации, подходов к пониманию самого термина «стимулирование» достаточно много: с позиции сущности, структуры, методов изучения и т. д. В связи с этим различные авторы трактуют вышеприведенное понятие по-разному, тем не менее все они имеют много общего.

Ниже в таблице 1 представлены определения стимулирования от авторов различных публикаций по экономической теории и управлению персоналом. Среди основных, наиболее часто употребляемых словосочетаний, были выделены

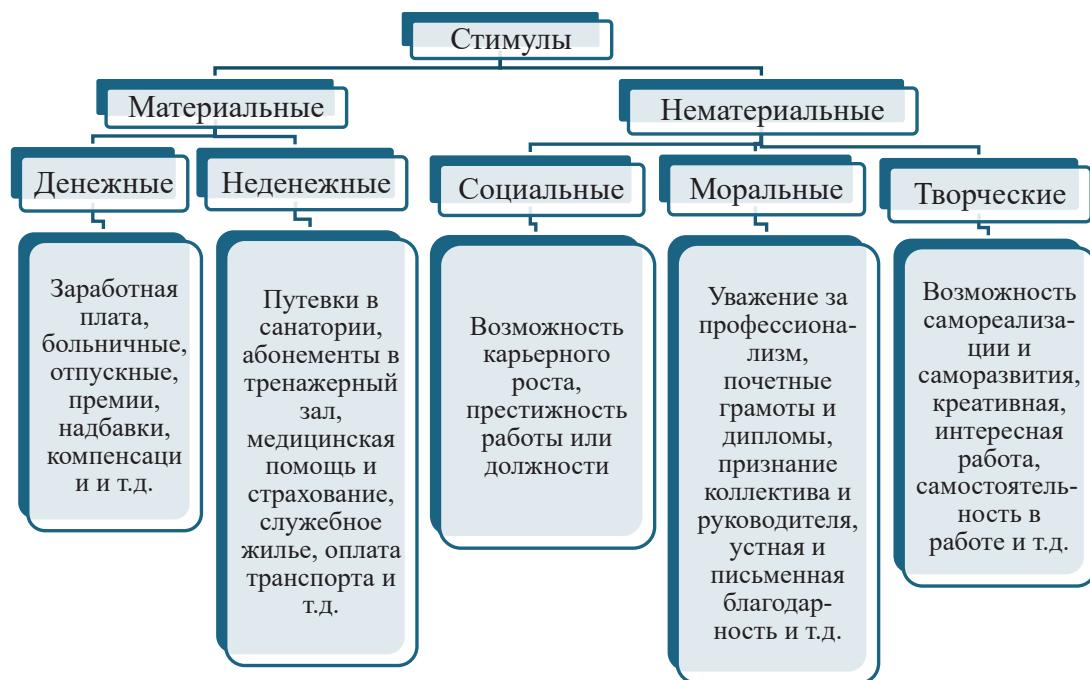


Рисунок 1. Классификация видов стимулов

Источник: составлено авторами по данным: [3].

Таблица 1

Сравнение понятий

Составляющие понятия	Способ или мера воздействия	Изменение поведения работника	Эффективность труда	Изменение условий
Автор				
Кибанов А. Я.	+	+	-	+
Веснин В. Р.	+	+	-	-
Якимов В. Н.	+	-	+	+
Базаров Т. Ю.	-	-	+	-
Шапиро С. А.	-	+	-	-
Дорин А. В.	+	+	-	-

Источник: составлено авторами.

четыре составляющие, которые являются смыслообразующими для представленной дефиниции. Это «способ или мера воздействия», «изменение поведения работника», «эффективность труда» и «изменение условий».

Из представленных определений четыре из шести подразумевают, что стимулирование – это некое воздействие на работника при помощи определенных мер (стимулов) для решения задач, стоящих перед ними. В этом мнении сходятся А. Я. Кибанов, В. Р. Веснин, В. Н. Якимов и А. В. Дорин. Однако, наиболее детальное и глубокое объяснение этому понятию предлагает Веснин. Его определение не только точное, но и охватывает разные аспекты трудового поведения сотрудников, подчеркивая индивидуальность подходов к стимуляции различных типов поведения работника.

Такие авторы, как Т. Ю. Базаров и С. А. Шапиро рассматривают понятие больше с материальной стороны вопроса и мотивов, то есть их формулировки, возможно, даже, имеют более широкое понимание. Они теснее связаны с оплатой труда и мотивацией.

Таким образом, проанализировав шесть терминов разных авторов из экономической теории и управления персоналом, можно составить собственное определение «стимулирования», которое будет наиболее точно отражать сам термин в контексте как управления персоналом в целом, так и с позиции данного исследования и последующего употребления термина. Стимулирование – это меры, направленные на целенаправленное воздействие на работника с использованием как материальных, так и нематериальных стимулов, с целью изменения его поведения для повышения эффективности и производительности труда.

Инструменты стимулирования воздействуют на уже существующую систему мотивов человека, актуализируя и усиливая их, при этом не изменяя структуру мотивации.

Стимулирование труда работников выполняет множество различных функций, однако, принято выделять три ключевые:

1) Экономическая функция. Предполагает совершенствование распределительных отношений. Стимулирование персонала оказывает положительное влияние на увеличение экономической эффективности производства, рост производительности труда и повышение уровня качества продукции.

2) Социальная функция «обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной

степени зависит от воздействия стимулов на различных людей» [4]. Кроме того, самореализация, личностное развитие работника, удовлетворение его социальных потребностей, также лежат в основе социальной функции.

3) Нравственная функция. Связана с формированием нравственных качеств работника, активной жизненной позиции и трудовой морали. Это должно работать в комплексе с обоснованной системой стимулов с учетом традиций и исторического опыта.

Реализация вышеназванных функций в современных организациях обуславливает переход к новому принципу «от каждого – по способностям, каждому – по труду», где совершенствование распределительных отношений основано на полном утверждении социальной ответственности и справедливости [5].

Роль мотивации и стимулирования в организации сложно переоценить, представлены пять ключевых задач [6]:

- привлечение персонала в компанию;
- удержание сотрудников и обеспечение их лояльности;
- стимулирование производительного поведения;
- контроль за издержками на рабочую силу;
- административная эффективность и простота.

Каждая из задач имеет свои особенности. В таблице 2 более подробно описана сущность каждой из задач.

Выбирая способы мотивации и стимулирования сотрудников, руководство компании должно исходить из реальных финансовых возможностей: если в организации существуют материальные трудности, то для достижения задач, перечисленных в таблице 2, необходимо грамотно применять нематериальные методы повышения мотивации.

МЕТОДОЛОГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

Сплоченный сильный коллектив, способный приносить максимальный результат, является одним из главных направлений работы каждого руководителя любого подразделения или организации в целом. Грамотное использование различных методов стимулирования персонала может стать ключевым фактором для достижения успеха компании [10].

К основным методам стимулирования персонала для менеджеров по продажам являются классические материальные и нематериальные, которые были рассмотрены с позиции теории

Таблица 2

Сущность задач мотивации и стимулирования

Задача мотивации и стимулирования	Сущность
Привлечение в организацию персонала	В условиях постоянной конкуренции за наиболее квалифицированные кадры организации необходимо создать такие условия мотивации и поощрения, которые будут привлекательны для нужных специалистов.
Удержание сотрудников и обеспечение их лояльности	Потеря ключевых сотрудников может негативно сказаться на бизнесе. Для минимизации этого риска руководство должно обеспечить уровень зарплаты и систему поощрений, соответствующие текущей рыночной ситуации.
Стимулирование производительного поведения	Вознаграждение должно быть направлено на подкрепление тех действий, которые способствуют достижению целей организации. Важно поощрять такие качества, как продуктивность, креативность, опыт и преданность корпоративной философии и стратегии через эффективные мотивационные механизмы.
Контроль затрат на рабочую силу	Хорошо продуманная система мотивации позволяет не только контролировать расходы, но и поддерживать эффективное взаимодействие с сотрудниками.
Административная эффективность и простота	Система мотивации и стимулирования должна быть доступной и прозрачной для всех сотрудников, а её администрирование - довольно простым, чтобы не требовало излишних финансовых или трудозатрат для поддержания её функционирования.

Источник: составлено авторами по данным: [7]; [8]; [9].

в данной статье. Однако в разрезе продаж существуют свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке системы оплаты труда для менеджеров. Рассмотрим более подробно, из чего состоит система мотивации и стимулирования для менеджеров по продажам [11].

Фиксированная часть. По мнению многих экспертов и деятелей бизнеса у менеджера по продажам обязательно должен быть оклад. Есть факторы, которые не зависят от менеджера: например, это ценообразование, продукт, маркетинг, менеджмент и т. д. Чаще всего специалист может частично повлиять на эти факторы, но кардинально изменить ситуацию не может. Многие компании придерживаются мнения, что фиксированная часть может составлять от 30 до 70% от общего дохода менеджера. Тем не менее, возможны и иные варианты в зависимости от специфики бизнеса: продукта, численности, бренда и т. п. Эта фиксированная часть (оклад) является гарантом того, что менеджер получит деньги, даже в том случае, если будет делать все, как необходимо, и при этом ничего не продаст.

Важным является то, что при поиске работы большинство соискателей обращают внимание, прежде всего, на окладную часть, поэтому оплату труда необходимо корректировать в соответствие с рынком труда и, в то же время, сопоставлять с финансовыми возможностями организации. Кроме того, значительная доля фиксированной оплаты может привести к привлечению «ленивых» сотрудников и ограничить возможности для про-

явления своих способностей, тогда как слишком низкая фиксированная часть – оттолкнуть потенциального кандидата и сложить предвзятое мнение о компании.

Переменная часть. Выплачивается как процент или определенная сумма за достижение заранее оговоренных результатов и состоит из различных пунктов, каждый из которых имеет свою уникальную систему подсчета. Для менеджеров по продажам могут выставляться ключевые показатели эффективности (KPI) – это числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

В зависимости от сферы деятельности организации, специфики работы менеджеров по продажам, руководителя и другого KPI могут быть самыми разными, тем не менее можно выделить список типовых и наиболее часто используемых критерии:

- количество исходящих звонков новым клиентам;
- количество встреч с новыми клиентами;
- количество звонков старым клиентам;
- сумма дебиторской задолженности;
- конверсия из льда в клиента;
- количество отправленных коммерческих предложений [11].

Все перечисленные аспекты поддаются измерению, что является ключевым моментом при формировании показателей эффективности (KPI).

Обычно рекомендуется устанавливать не более пяти таких показателей, оптимально – три. Они могут быть определены на основе ежедневных, недельных или ежемесячных целей в зависимости от потребностей организации и взгляда менеджмента.

Выплата вознаграждений может осуществляться по принципу «сделал – получил» (получил деньги или остался без них) или пропорционально выполненной работе.

Итак, рассмотрим, из чего может складываться переменная часть менеджеров по продажам.

1) Прогрессирующий процент. Данный процент не является фиксированным, а зависит от того, на какой ступени плана по продажам находится менеджер. Это может помочь в том случае, когда план продаж выполнить нелегко, а менеджер, достигая определенной отметки, считает дальнейшие действия сложными и нерациональными в денежном эквиваленте. Ниже приведен пример разделения плана по продажам на ступени по 5%:

- до 70% – 3000 рублей;
- 70 – 75% – 4000 рублей;
- 75 – 80% – 5000 рублей;
- 80 – 85% – 6000 рублей;
- 85 – 90% – 8000 рублей;
- 90 – 95% – 11000 рублей;
- 95 – 100% – 15000 рублей;
- свыше 100% – 21000 рублей.

Исходя из данной примера разделения плана на ступени, мотивация сотрудника выполнить больший процент возрастает, поскольку существует строго определенная разбивка, которая позволяет менеджеру определить, какую сумму он сможет получить, если приложить еще немного усилий. Стоит отметить, что вышеуказанные ступени могут быть как более крупными, так и менее, а размер выплат может изменяться.

2) Фиксированный процент (вознаграждение за продажу «особых» товаров). Товары, которые предлагает к продаже компания, могут нести определенную ценность при продаже. Организация самостоятельно выделяет критерии, по которым товар может быть причислен к числу «особых», однако наиболее популярные – это:

- уцененные товары;
- товары определенного бренда;
- товары допродаж;
- акционные товары.

За продажу данных товаров менеджеры получают повышенный фиксированный процент. Таким образом, с одной стороны, компания уве-

личивает продажи той продукции, которая может быть в избытке (или по другой причине), а с другой стороны, фокусирует усилие работников на достижении конкретных целей продаж.

В общем, продукт с фиксированным процентом, о котором говорилось ранее, подвергается изменениям через определенные промежутки времени (чаще всего это происходит раз в месяц или сезон), так как приоритеты и стратегические направления компании могут трансформироваться.

3) Бонусы. Что касается бонусов, помимо задач, оказывающих непосредственное влияние на объемы продаж, существует множество других обязательств, возложенных на менеджеров по продажам, которые, хоть и являются второстепенными, имеют большое значение. К примеру, подготовка отчетов за день, месяц или квартал – с одной стороны, это обычная обязанность, с другой – важная функция, результаты которой могут отражаться на общей эффективности работы организации. Именно поэтому в категорию «бонусов» следует включать значимые для компании действия, способствующие как ее развитию, так и благосостоянию сотрудников.

Среди типичных обязанностей, которые могут быть учтены в системах мотивации и стимулирования персонала, можно выделить:

- ведение crm-системы (либо той системы, которая используется в отдельно взятой компании);
- личный учет своих действий в соответствующих программах;
- следование установленным скриптом продаж;
- поддержание порядка на своем рабочем месте в офисе;
- заполнение отчетности и др.

Обязанности, за которые менеджер получает подобные бонусы, устанавливаются исходя из того, что важно для оптимизации бизнес-процессов компании и что важно индивидуально руководителю для осуществления наиболее эффективной работы.

Чаще всего, описанные выше бонусы достигаются при помощи небольших усилий, поэтому сотрудники воспринимают дополнительные бонусы как шанс заработать больше, что создает дополнительную мотивацию для ответственного, аккуратного и своевременного выполнения своих задач. Если же работник теряет бонус, он рассматривает это не как наказание, а как собственное упущение шанса получить доход, за что может обвинять только себя.

Каждый бонус выплачивается отдельно. В случае, если работник нарушает установленные условия два или три раза, он лишается бонуса.

4) Сверхбонус. Сверхбонусы служат для того, чтобы стимулировать менеджеров продолжать активную работу после достижения 100% выполнения плана. Механизм выплаты может быть следующим: за каждые дополнительные 5% выполненного плана свыше 100% предусмотрена выплата фиксированной суммы, размер которой определяет руководитель (например, 2000 или 5000 рублей). При достижении показателей в диапазонах от 110% до 130% и от 130% до 150% увеличивается процент от общей прибыли для менеджера по продажам.

Сверхбонус предназначен с целью стимулирования сотрудника, который будет мотивирован увеличивать продажи, двигаясь даже на 5%, а достижение 110 – 130% (или 130 – 150%) может очень сильно сказаться на его итоговой заработной плате. Стоит принимать во внимание, что сверхбонус должен иметь значительное отличие от всех остальных выплат, поэтому необходимо одновременно выставить как адекватный план, так и бонусы за перевыполнение.

Депремирование. Помимо позитивных санкций системы мотивации и стимулирования труда для менеджеров по продажам предполагают и негативные депремирование. Это необходимо с той целью, чтобы менеджеры понимали, что за совершение ошибок или невыполнение определенных условий последует штраф. В противном случае, если этого не делать, сотрудники в некоторых ситуациях будут сознательно игнорировать определенные действия, которые необходимо выполнять.

В число основных пунктов для депремирования можно выделить следующие:

- отсутствие записи о сделке в CRM-системе после завершения продажи;
- не представлен отчет по результатам работы за день, неделю или месяц;
- нарушение корпоративного дресс-кода, установленного в организации;
- беспорядок на рабочем месте;
- запоздание на работу;
- не указана причина задержки в выполнении задания до установленного срока;
- несвоевременное выполнение задач, поставленных руководителем, и другие аналогичные ситуации.

Этот список может быть значительно более обширным, учитывая различные факторы, такие как стратегия компании, её цели и руководство.

Для каждого из упомянутых пунктов следует предусмотреть соответствующие штрафные меры. Важно также учитывать, что могут возникать пересечения с бонусной системой, тогда в случае нарушения сотрудник как теряет бонус, так и получает штраф.

KPI (ключевые показатели эффективности) для менеджера могут быть самыми разными, однако можно выделить 4 основных условия разработки KPI для отдела продаж:

1) KPI работников должны быть связаны со стратегическими целями компании (рост производительности, повышения качества, рост прибыли, оптимизация затрат и т. д.), в противном случае они являются бесполезными как для менеджеров, так и для компании;

— работник должен иметь возможность оказывать влияние на собственные показатели KPI. Если обязанности менеджера и его показатели не имеют связи, то он не сможет повлиять на результат, следовательно, его оплата труда не будет зависеть от того, насколько результативно была проведена работа, что является бессмысленным;

— Каждый KPI необходимо иметь возможность количественно измерять следующим образом:

— в денежном эквиваленте (достижение или превышение планового значения в рублях);

— в процентах (уровень выполнения конкретного показателя, выраженный в процентах);

— в количественных показателях (например, среднее количество звонков в день и прочее);

— в весовых единицах (например, количество груза в тоннах, загруженность транспортного средства);

— во временных единицах (например, время, необходимое для завершения сделки или отгрузки клиенту);

— в баллах (например, средний рейтинг, присвоенный клиентами за предоставленные услуги и так далее).

— каждый показатель должен быть легок при его подсчете. Это необходимо с той целью, чтобы менеджер в любой момент мог произвести расчеты и понять, сможет ли он достичь того или иного показателя по продажам, а, следовательно, и то, какая оплата за это будет. При этом, каждый работник понимает, когда KPI не выполняется, у него будет необходимый запас времени и возможность изменять свои решения и ускориться.

ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе организации оплаты труда и стимулирования персонала предприятий торговли (в

Таблица 3

Принципы организации оплаты труда и стимулирования персонала на предприятиях торговли

Принцип	Пояснение
1) Дифференциации заработков	Базируется на различной сложности выполняемых работ, квалификации работников, учитывает условия труда и результаты финансовой деятельности компании. Кроме того, учитывает удаленность отдельных регионов (система районных коэффициентов)
2) Материальной заинтересованности	Основывается на формировании такой системы оплаты труда, при которой размеры заработной платы должны стимулировать работников качественно выполнять свои функциональные обязанности и достигать высоких личных результатов в своей работе
3) Простоты и прозрачности	Выполнение заранее оговоренных в трудовом договоре всех обязательств по размерам и условиям тех или иных выплат. Отмечаются факторы и точные показатели, которые могут привести к изменению общей заработной платы работника

Источник: составлено авторами.

том числе отделов продаж различных отраслей) лежат следующие принципы (таблица 3). В таблице представлены авторские пояснения по каждому из признаков.

Таким образом, грамотная кадровая политика, которая основывается на взаимосвязи контроля персонала, позитивных санкций и ограничений, может повысить эффективность работы компании, которая будет достигнута при помощи замотивированных и нацеленных на результат менеджеров.

Для того, чтобы система мотивации и стимулирования персонала работала эффективно, необходим комплексный подход: использование различных методов воздействия на персонал – через материальные и нематериальные стимулы путем изменения фиксированной и переменной части. Кроме того, любая система должна быть адаптирована под конкретную организацию, по той причине, что каждый бизнес крайне специфичен и имеет большой ряд уникальных особенностей.

Список литературы

- Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1. – С. 42-47.
- Буланкина, Н. Н., Мещерякова, Л. А. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека // Terra Economicus. – 2017. – Т.11 (№ 4). Ч. 3 – С. 43-46.
- Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарева; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021 – 216 с.
- Коломиц, А. И. Необычные методы стимулирования персонала в организациях России // Актуальные проблемы науки: ИГУМО и ИТ как исследовательский центр. – 2017. – № 19. – С. 97-101.
- Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.
- Пинаева, Е. П. Роль мотивации в системе управления персоналом // Достижения науки и образования. – 2020. – № 8 (62). – С. 109-114.
- Бюллэр, Е. А., Тлехурай-Берзегова, Л. Т., Нагоева, Д. Ш. Менеджмент персонала: оплата труда и ее стимулирующее воздействие // Экономические исследования и разработки. – 2022. – № 10. – С. 25-29.
- Кузнецов, М. В., Храмова, А. В. Совершенствование системы стимулирования персонала организации // В сборнике: Современные проблемы экономики и управления. Материалы Международной научно-практической конференции. Сборник научных статей в 4-х томах. – Москва, 2023. – С. 198-203.
- Чернышов, М. В. Технологии разработки компенсационного пакета / В сборнике: 83 студенческая научно-практическая конференция РГУПС. Сборник статей конференции. – Воронеж, 2024. – С. 106-109.
- Кибанов, А. В. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. – 2016. – № 1. – С. 23-25.
- Мотивация менеджеров по продажам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menеджеров-po-prodazham-primerы/](https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menеджерov-po-prodazham-primerы/), свободный (дата обращения: 16.05.2025).

References

- Golubev, A. I. Management of motivation of the personnel of the organization // Economics and Business: theory and practice. – 2020. – № 2-1. – Pp. 42-47.
- Bulankina, N. N., Meshcheryakova, L. A. Motivation and stimulation of labor as an objective form of realizing human interests // Terra Economicus. – 2017. – Vol. 11 (№ 4), part 3. – Pp. 43-46.
- Tokareva, Yu. A. Motivation of personnel's labor activity: an integrated approach / Yu. A. Tokareva, N. M. Glukhenkaya, A. G. Tokareva; Ural Federal University. B. N. Yeltsin University, Shadr. state Pedagogical University Shadrinsk University: SHGPU, 2021 – 216 p.
- Kolomiets, A. I. Unusual methods of personnel stimulation in Russian organizations // Actual problems of science: IGUMO and IT as a research center. – 2017. – № 19. – Pp. 97-101.

5. *Lobanova, T. N. Motivation and stimulation of labor activity: textbook and practical course for academic bachelor's degree. – M.: Yurait Publishing House, 2015. – 482 p.*
6. *Pinaeva, E. P. The role of motivation in the personnel management system // Achievements of science and education. – 2020. – № 8 (62). – Pp. 109-114.*
7. *Bueller, E. A., Tlekhurai-Berzegova, L. T., Nagoeva, D. S. Personnel management: remuneration and its stimulating effect // Economic research and development. – 2022. – № 10. – Pp. 25-29.*
8. *Kuznetsov, M. V., Khramova, A. V. Improvement of the system of personnel incentives of the organization // In the collection: Modern problems of economics and management. Materials*
9. *of the International Scientific and Practical Conference. Collection of scientific articles in 4 volumes. – Moscow, 2023. – Pp. 198-203.*
9. *Chernyshov, M. V. Compensation package development technologies / In the collection: 83rd student scientific and practical conference of the Russian State Pedagogical University. Collection of conference articles. – Voronezh, 2024. – Pp. 106-109.*
10. *Kibanov, A. V. Development of the personnel policy of the organization // Kadrovik. – 2016. – № 1. – Pp. 23-25.*
11. *Motivation of sales managers. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menedzherov-po-prodazham-primerы/> (access date: 05/16/2025).*

Информация об авторах

Рыжикова М.И., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета; доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

Лагутина Е.Е., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета; доцент кафедры управления персоналом и психологии Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург, Российская Федерация).

© Рыжикова М.И., Лагутина Е.Е., 2025.

Information about the authors

Rizhikova M.I., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management at the Ural State University of Economics; Associate Professor of the Department of Personnel Management and Psychology at the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation).

Lagutina E.E., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management at the Ural State University of Economics; Associate Professor of the Department of Personnel Management and Psychology at the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (Yekaterinburg, Russian Federation).

© Rizhikova M.I., Lagutina E.E., 2025.