

УДК 692.7:005.95/.96

7 спутников эффективной мотивации

7 effective motivation satellites

Рассмотрены предпосылки построения эффективной системы мотивации персонала в рамках реализации задач по управлению человеческим ресурсом предприятия на примере построения комплексной системы управления персоналом в АО «Организация «Агат».

Приведены характеристика и содержание понятия «мотивация персонала», «человеческий капитал».

Рассмотрен комплекс мер, обеспечивающих эффективное функционирование системы мотивации персонала.

Предложены принципы построения системы мотивации, обозначены демотивирующие факторы, влияющие на эффективность системы. Определены 7 спутников эффективной мотивации, о каждом из которых будет выпущена отдельная прикладная статья в дальнейших выпусках издания.

Статья является предисловием серии статей, которые включают в себя реализованный на практике опыт поэтапного развития системы мотивации АО «Организация «Агат», в том числе, описание решений по применению единых отраслевых методик.

The prerequisites for building an effective system of employee motivation within the framework of the implementation of the tasks of managing the human resource of the enterprise are considered by the example of building a complex human resources management system in JSC Organization AGAT. The characteristics and content of the concept of "employee motivation", "human capital" are given in this article. A set of measures ensuring the effective functioning of the employee motivation system are also considered.

Moreover, the principles of building a motivation system are suggested, the demotivating factors affecting the effectiveness of the system are determined. 7 motivation satellites of effective motivation have been identified, each of which will be published in a separate applied article in future editions of the publication. The article is a preface to a series of articles that include the experience of staged development of JSC Organization AGAT motivation system that managed to put into practice, including a description of solutions for the use of unified industry method.

Ключевые слова: мотивация, сотрудники, HR, спутник мотивации, карьерная орбита, исследование, демотивирующие факторы, корпоративный, принципы системы мотивации, система управления персоналом.

Keywords: motivation, employees, HR, motivation satellites, career orbit, research, demotivating factors, corporate, principles of motivation system, employee management system.



ГАНИЕВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА

Заместитель генерального директора по управлению персоналом, АО «Организация «Агат»

GANIEVA IRINA

Deputy CEO for Human resources, JSC "Organization "Agat"



МУШКОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ

Заместитель генерального директора по научной работе, ФГУП «ВНИИ «Центр».

Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор. Член научно-технического совета Военно-промышленной комиссии Российской Федерации, руководитель базовой секции развития и диверсификации оборонно-промышленного комплекса. Член научного совета при Совете Безопасности Российской Федерации. Действительный член Академии военных наук Российской Федерации, руководитель отделения ОПК и ВТС, член Президиума Академии

MUSHKOV ALEXANDER

Deputy CEO for research, FSUE Russian Research Institute "Center".

Grand PhD in Economics, PhD in Engineering sciences, Professor. Member of the Scientific and Technical Council of the Military-Industrial Commission of the Russian Federation, head of the basic section of the development and diversification of the defense industry. Member of the Scientific Council under the Federation Council of Russian Federation. Member of the Academy of Military Sciences of the Russian Federation, Head of the Department of Defense and Military-Technical Cooperation, member of the Presidium of the Academy

«Главное в экономике – мотивация работников»

В.В. Путин

(из выступления Президента Российской Федерации на «Прямой линии с Владимиром Путиным» 20 июня 2019 года)

Введение

Основная задача: развитие системы мотивации с достижением критериев ее эффективности, жизнеспособности и прозрачности с абсолютным пониманием реализуемых механизмов руководителями, принимающими решения и персоналом, являющимся ключевым объектом инноваций.

Исходные показатели: система оплаты труда, коллективный договор, бюджет расходов на персонал, трудовые договоры и должностные инструкции работников.

Инструменты решения: вовлеченность руководства организации в поэтапное развитие системы мотивации, разработка и внедрение на уровне Госкорпорации «Роскосмос» отраслевых методических рекомендаций.

Результат: переход на единую систему оплаты труда, заключение нового коллективного договора, внедрение наградной политики и системы корпоративного обучения, создание единого информационного пространства для персонала.

Практические рекомендации: описание процесса развития существующей системы мотивации под новые условия, связанные с переходом на единую систему оплаты труда и систему социального партнёрства, требования к которым установлены отраслевыми методическими рекомендациями.

Научная новизна: практический опыт развития системы мотивации на предприятии, входящем в ракетно-космическую отрасль, основанный на применении

комплексных подходов к оценке:

- должностей по единой методологии в соответствии с их значимостью по универсальному набору факторов, критериев и уровню требований к ним;
- профессионально-технических знаний, умений и навыков, корпоративных компетенций и личной результативности работников.

Ценность серии статей: практические рекомендации для руководителей высшего звена предприятий ракетно-космической отрасли по выстраиванию целостного подхода к развитию системы мотивации персонала и ее эффективному использованию.

Сколько бы не существовало в науке и на практике точечных решений, связанных с монетарной и немонетарной мотивацией персонала, проблема всегда одна – отсутствие целостной системы.

Задача по развитию и синхронизации системы мотивации сотрудников является одной из приоритетных для руководителей компаний разного уровня и самой ключевой в управлении персоналом. В процессе анализа текущей ситуации возникает множество вопросов:

1. Как определить, какие мотивационные программы являются «правильными» и эффективными, а какие, наоборот, не влияют на конечный результат?
2. Как сделать систему мотивации эффективной в части 100%-ого охвата персонала?
3. Где взять ресурсы на реализацию системы

мотивации?

4. Как спрогнозировать и измерить эффект от мотивационных программ?
5. И самый главный вопрос – как повысить производительность и результативность персонала, достичь цели деятельности организации с помощью инструментов мотивации?

В серии статей будут рассмотрены применяемые и возможные к применению в ракетно-космической отрасли программы, инструменты и методы мотивации, а также найдены ответы на выше поставленные вопросы

Влияние HR-службы на управление человеческим капиталом

Найти универсальные инструменты при желании руководителя организации улучшить текущую ситуацию в плане мотивации персонала можно, но необходимо учесть, что не менее важно изменить собственные подходы, проведя работу в части ухода от личного стереотипа восприятия службы управления персоналом как отдельных частей общего процесса, например, только «кадры» или «ОТиЗ», осознав тот факт, что данное подразделение в глобальном смысле осуществляет работу с самым главным ресурсом любой организации – ее персоналом.

Стоит отметить, что оплата труда и кадровое администрирование являются основными и достаточно трудоемкими составляющими HR-системы, но эффективный подход к управлению персоналом гораздо шире данных функций и включает в себя множество элементов, позволяющих управлять человеческим капиталом.

Еще в 1964 году Г.Беккер, американский экономист, удостоенный в 1992 году Нобелевской премии по экономике, в своей книге «Человеческий капитал», ввел собственный метод по оценке человеческого капитала и дал определение, актуальное и в настоящее время: «Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей и мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияют на рост заработков данного человека»^[10].

Из работы автора следует вывод, что эффективная мотивация – это взаимовыгодный процесс, а это значит, что он должен быть открытым и влекущим за собой обоюдное сотрудничество.

Главным проводником во взаимовыгодном партнерстве с персоналом, «мотивационным гуру» для руководителя организации и должна выступать грамотно

выстроенная HR-функция, которая обеспечена необходимыми квалифицированными ресурсами и поддержкой с его стороны.

HR-влияние начинается с базовых точек опоры: партнерства с бизнесом, увязки кадровых политик и процедур со стратегией развития отрасли и организации. HR-директору необходимо найти и предложить руководителю предприятия такие инструменты управления персоналом, которые позволят выполнить стоящие перед ним задачи и получить максимальный экономический эффект.

Карьерная орбита и спутники корпоративной системы мотивации

В центре внимания системы мотивации любой организации находятся два главных аспекта:

1. Цели и задачи, стоящие перед самой организацией.
2. Сотрудник и его потребности.

Так Ю.Ф. Гордиенко^[2] определяет мотивацию, как процесс, направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.

Сотрудник является центральной фигурой в данном процессе, благодаря его усилиям, опыту, знаниям и навыкам выполняются задачи, поставленные как перед ним персонально, так и стоящие в целом перед организацией. Иными словами, чтобы деятельность сотрудника была направлена на достижение целей организации, нам необходимо окружить его определенными условиями, мотивировать на достижение этих целей.

В этом выводе и содержится смысл названия серии статей о семи спутниках эффективной мотивации. Окружить сотрудника определенными условиями – это значит вывести на его карьерную орбиту спутники корпоративной системы мотивации.

Карьерная орбита представляет из себя карьерный трек сотрудника, который подразумевает не только продвижение от уровня «новичка» или молодого специалиста до ТОП-менеджера, но и последовательность стадий профессионального развития внутри организации.

На выбор карьерной орбиты сотрудника воздействуют цель и вид каждого спутника мотивации. Как и в классическом понимании деления спутников на естественные и искусственные, система мотивации предполагает наличие аналогичных категорий. Естественный спутник – это тот, что существует в организации по определению, например, корпоративная культура. Искусственный спутник – это тот, что создает HR-служба при поддержке руководителя организации и вовлеченных в этот процесс руководителей структурных подразделений, например, один из наиболее важных и оказывающих существенное влияние



Рис. 1. Опрос Службы Исследований компании HeadHunter

факторов – система оплаты труда.

Конечно, в современном мире, в котором организации необходимо оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы с учетом меняющихся потребностей персонала, существует более семи спутников мотивации, более того, с каждым днем развиваются и применяются новые методики, инструментарии и подходы. Возвращаясь к тематике серии статей, возникает закономерный вопрос: «Как решить, что будет являться эффективным применительно к конкретной организации и какие способы мотивации актуальны для ее персонала?».

Для ответа на данный вопрос и в помощь HR-специалистам приходят различные исследования и опросы, и, если компания не проводит самостоятельное изучение потребностей сотрудников, то вполне возможно воспользоваться их результатами.

Так, опрос 2020 года, проведенный Службой Исследований компании HeadHunter среди работающих и соискателей подтвердил, что наиболее популярным способом мотивации опрошенных являются денежные премии и бонусы – этот вариант выбрали 90% респондентов. На втором месте – оплата работодателем обучения сотрудника (59%), на третьем – социальный пакет (54%)^[6].

Другое исследование, проведенное Российской Школой Управления среди топ-менеджеров из разных городов России, обращает внимание на приоритеты по инструментам немонетарной мотивации. Так, по мнению руководителей, наиболее популярные инструменты — это праздничные корпоративные мероприятия (58,2%), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных сотрудников (51,6%), создание комфортного рабочего пространства

(41,2%), популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований^[8].

Демотивирующие факторы, оказывающие негативное влияние на систему мотивации

Прежде чем воспользоваться результатами исследований, как собственных, так и имеющихся в открытых источниках, и приступить к внедрению новой системы мотивации, соответствующей, в том числе, отраслевым векторам развития, необходимо выявить причины неэффективности действующей системы и, в ближайшей перспективе, постараться избавиться от сдерживающих и устаревших факторов, оказывающих негативное влияние на мотивацию персонала.

Если рассматривать факторы материальной демотивации работников, то очевидно, что лидерами рейтингов окажутся все факторы, связанные с доходами сотрудников – низкий уровень заработной платы, ее несвоевременная выплата, депремирование и другие аспекты, которые могут применяться на системной основе, в том числе «эффективным» менеджментом, зачастую вуалирующим этими подходами собственную управленческую несостоятельность.

Менее очевидные, но от этого не менее влияющими на конечный результат могут оказаться факторы нематериальной демотивации. Многочисленные исследования удовлетворенности системой мотивации, доступные в открытых источниках, подтверждают, что главным демотивирующим фактором сотрудники выделяют фактор несправедливости. Положение, когда сотрудники за одинаковый труд получают неравное вознаграждение, не только вызывает апатию и раздражение, но



Рис. 2. Исследование Российской Школы Управления

и противоречит трудовому законодательству. Прием на работу «своих людей», выделение руководством «любимчиков» и оплата им большего вознаграждения за выполнение тех же самых функций, а иногда и вовсе меньшего объема работ – все это мешает выстраиванию эффективной системы мотивации персонала.

Фактор несправедливости, как правило, влечет за собой и практику применения двойных стандартов – одним можно, другим нельзя. Масштаб данного явления может проявляться как во внутрикорпоративном, так и во внутриотраслевом формате. Для сотрудников любого уровня важно чувствовать свою принадлежность к общему делу, что особенно важно – в условиях прозрачности принимаемых решений. «Мы единая команда, у нас общие цели, вместе мы добьемся больших результатов» – популярные тезисы топ-менеджеров. Однако важно, чтобы цели и принципы, декларируемые руководством компании, не были лозунгами. Прежде всего сами руководители должны следовать тем стандартам и правилам, которые они задают, потому как недоумение сотрудников от осознания «гибкости» и «толерантности» в отношении себя или «приближенного круга» не будет способствовать достижению поставленных общих целей.

Логичным продолжением списка демотивирующих факторов при построении эффективной системы управления персоналом, является недостаточный профессионализм линейных руководителей. Любые системы мотивации, показавшие свою эффективность в успешных компаниях на практике, не будут работать в организации, если у нее есть проблемы с уровнем профессионализма менеджмента. Руководители структурных

подразделений являются ключевыми проводниками, исполнителями и контролерами действующих процессов управления персоналом, включая мотивацию. Недопустимо, когда «начальники» прилюдно отчитывают своих подчиненных, замалчивают об успехах сотрудников, не владеют навыками постановки и контроля задач, злоупотребляют своим положением. Расхожая истина – сотрудники приходят в компанию, а уходят от конкретного руководителя. При назначении на руководящие должности и оценке этой категории персонала необходимо уделять особое внимание управленческой зрелости руководителей, их подготовке в области HR-менеджмента.

Принципы, основывающие систему мотивации

Инструменты систем мотивации и демотивирующие факторы позволили сформулировать пять основных принципов, на которых должна базироваться корпоративная система мотивации.

Первый принцип – связь мотивации работника с целями организации. По утверждению Д. Нортон и Р. Каплана, когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого^[4].

Второй принцип – система должна опираться на реальный мотивационный профиль сотрудника.

Мотивационный профиль представляет собой набор индивидуальных факторов, стимулирующих сотрудника выполнять рабочие задачи. Он определяет, какие факторы являются наиболее значимыми для персонала, ради чего и в каких условиях он готов эффективно трудиться и максимально проявлять

свои профессионально-технические знания, умения и навыки.

По результатам исследований мотивации персонала крупной финансовой компании, основанных на типологической модели Герчикова, В.С. Харченко сделала следующий вывод: «Разрабатываемые в организации программы мотивации сотрудников должны иметь четкие механизмы материальной мотивации за выполненную работу или при переводе на другие должности или расширении полномочий, а также учитывать профессиональную мотивацию сотрудников при разработке и внедрении новых проектов, программ развития сотрудников в их карьерном продвижении»^[7].

Третий принцип – понятность и прозрачность.

Е. Ветлужская утверждает, что если сотрудник не может посчитать, какое вознаграждение получит из-за сложности расчета, отсутствия четких понятных критериев оценки и ее субъективности со стороны руководителя, то вряд ли он будет заинтересован в том, чтобы прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Скорее всего, сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей^[1].

Четвертый принцип – принцип справедливости.

Теория справедливости, или теория равенства Джона Адамса гласит, что мотивировать работника можно, изучив его оценку ситуации и отношений с работодателем, а также его представления о справедливости отношений [8;9]. В концепцию справедливости входит не только оценка, которую компания ставит трудовому вкладу работника, но и сравнение собственной ситуации работника с аналогичными отношениями, касающимися других работников или трудовых коллективов. Работники сравнивают и размер действительных или предполагаемых трудовых вкладов, и размер вознаграждения. При этом возможное чувство несправедливости служит серьезным демотивирующим фактором. Чтобы предупредить появление негативного чувства, необходимо обеспечить такие условия, в которых возможно сравнивать между собой только работников на схожих должностях со схожими трудовыми функциями.

Пятый принцип – принцип комплексности.

Любая система может быть признана эффективной, если включает в себя все элементы совокупного вознаграждения, а именно:

- монетарную часть: заработная плата (постоянная и переменная), обязательные выплаты по законодательству и выплаты социального характера;
- немонетарную часть: возможность развиваться и реализовывать свой профессиональный потенциал, выполняя интересные для себя и значимые

для отрасли задачи, получая при этом признание заслуг и достижений.

Подходы к построению системы мотивации

АО «Организация «Агат»

Опыт построения системы управления персоналом в целом и системы мотивации, как ее неотъемлемой составляющей в АО «Организация Агат» был осуществлен по нескольким направлениям и начался с поэтапной оптимизации организационной структуры. Мы выявляли «черные дыры» и «зоны безответственности», исключали и перераспределяли дублирующие функции – исторически сформировавшиеся «чемоданы без ручек». Особенно тщательно на первом этапе проводился анализ функционала и затрат на содержание накладного персонала, в результате чего были пересмотрены нормы управляемости, стандартизированы, регламентированы и автоматизированы многие процессы.

Также был проведен комплексный аудит существующих кадровых политик и процедур, выявлялись факторы риска в части структуры персонала с точки зрения должностных и возрастных индикаторов, стажа работы и показателей текучести с последующими управленческими решениями по устранению болевых точек, тормозящих развитие организации.

Эффективное HR-планирование, рациональное управление и внутреннее перераспределение расходов на персонал привели к достижению плановых производственных и финансовых показателей организации, а также показателей по производительности труда. Но, конечно, особое внимание было уделено построению эффективной и конкурентной системы мотивации персонала, способной привлекать, вовлекать, развивать и удерживать высококвалифицированных специалистов и молодых сотрудников, обладающих значительным потенциалом карьерного роста и профессионального развития.

В вопросах материальной мотивации на помощь пришла единая система оплаты труда Госкорпорации «Роскосмос», которая позволила очень четко формализовать принципы формирования структуры заработной платы и основные показатели премирования (оперативное, годовое, проектное, разовое) в соответствии со всеми принципами, основывающими систему мотивации.

Оценка должностей (грейдинг) позволяет устанавливать постоянную часть заработной платы (оклада) в соответствии с ценностью должности для организации без персональных, относящихся к работнику характеристик.

Комплексная оценка сотрудника по уровню профессионально-технических знаний, умений и навыков, его личной результативности, а также развитию и проявлению

корпоративных компетенций влияет на присвоение профессионального статуса, который позволяет устанавливать размер индивидуальной стимулирующей надбавки (ИСН).

На основании типовых отраслевых документов по единой системе оплаты труда в организации были внедрены положения и регламенты, определяющие, что за бóльшие вклад, результативность и ответственность, соответственно, выплачивается и бóльшее вознаграждение.

По нематериальной мотивации мы также ориентировались на отраслевые правила, так как данный вид мотивации нематериален только для сотрудника, а для самой организации составляет существенную нагрузку в расходной части бюджета.

Социальные программы разрабатывались и внедрялись на основании отраслевого Порядка определения расходов социального характера с учетом актуальных потребностей персонала. По результатам анализа мотивационных факторов и потребностей сотрудников, а также фактическими результатами их обращения к действующим в организации программам социальной поддержки, были отрегулированы все части их составляющие.

Программы обучения сотрудников реализуются по результатам ежегодной оценки персонала на основании индивидуальных планов развития и утвержденного годового плана обучения. Бюджетные предпосылки и ориентиры для формирования финансовых планов деятельности, которые ежегодно доводятся Госкорпорацией «Роскосмос» позволяют выделять достаточный бюджет на развитие персонала, развивая формат корпоративного обучения.

В целях повышения понимания сотрудниками корпоративной системы мотивации и ее прозрачности внедрена и развивается система внутренних коммуникаций с использованием автоматизированных процессов, включая личный кабинет сотрудника.

Придерживаясь данных подходов, мы стараемся способствовать формированию у сотрудника чувства удовлетворенности от работы и гордости от принадлежности к АО «Организация «Агат» и ракетно-космической отрасли.

Итак, при соблюдении принципов мотивации и с учетом всех влияющих на нее факторов, на орбиты наших

сотрудников были запущены семь спутников эффективной мотивации. Более детально и подробно они будут рассмотрены в следующих статьях (анонс):

1. Оценка должностей (грейдинг).
2. Объективный и прозрачный инструмент определения ценности должности в структуре организации. Почему это важно для сотрудников.
3. Комплексная оценка сотрудников.
4. Влияние результатов оценки и присвоенных профессиональных статусов на размер совокупного вознаграждения. Где мои баллы?
5. Система премирования.
6. Повышение эффективности и результативности труда путем применения четырех видов премирования. Много или мало?
7. Социальная поддержка.
8. Ключевой элемент корпоративной культуры. Зачем нужна забота о персонале?
9. Внутренние коммуникации.
10. Эффективный инструмент немонетарной мотивации и развитие доверительных отношений с персоналом. Является ли это сферой интересов работодателя?
11. Поощрение персонала. ТОП-5 причин отметить заслуги сотрудника – вовлекаем, повышаем лояльность, мотивируем, удерживаем и говорим «спасибо».
12. Корпоративное обучение. Индивидуальный путь сотрудника от компетенции к компетентности.

Заключение

В заключении следует отметить, что построение системы мотивации должно опираться на потребности персонала, учитывать стратегические цели организации и основные отраслевые требования к построению системы управления персоналом предприятия отрасли. Это позволит сделать систему мотивации работающим инструментом, приносящим экономический эффект от правильного распределения ресурсов и в конечном итоге, позволит повысить производительность труда и результативность персонала.

Список литературы

1. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели в KPI/– 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020.
2. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.

3. Как российские компании мотивируют сотрудников. Исследование – Текст: электронный // сайт Русская Школа Управления. – URL: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/> (дата обращения 19.10.2022).
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
5. Кожевникова Т. Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst&Young, MARS, METRO Cash&Carry вдохновляют сотрудников. – М.: Эксмо, 2020.
6. Опрос_мотивация_январь.2020 – Текст: электронный // сайт HeadHunter. – URL: <https://hhcdn.ru/file/16880633.pdf> (дата обращения 19.10.2022).
7. Харченко В.С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций // Социологическая наука и социальная практика. 2021.Т.9.№1. С.156-171.DOI:10.19181/snsp.2021.9.1.7879.
8. Адамс Дж.С. Неравенство в социальном обмене // Продвинутая экспериментальная психология, 1965.
9. Адамс Дж. С. К пониманию неравенства // Журнал аномальной и социальной психологии, 1963.
10. Беккер Г.С. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ, с особым упором на образование. Нью-Йорк, 1964; 2-е изд. Нью-Йорк, 1975.

List of literature

1. Vetluzhskikh E. Remuneration System: How to Develop Goals and KPIs. Alpina Publisher, 2020 (in Russian).
2. Gordienko, Yu. Personnel management: textbook. allowance. Phoenix, 2004 (in Russian).
3. How Russian companies motivate employees. website of the Russian School of Management, 2019 Available at: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/> (Accessed 19.10.2022) (in Russian).
4. Kaplan R., Norton D. Organization, focused on the audience. How balanced scorecard organizations thrive in the new business environment. "Olimp-Business", CJSC, 2004 (in Russian).
5. Kozhevnikova T. Motivation as it is. How Coca-Cola, Ernst&Young, MARS, METRO Cash&Carry inspire employees. Eksmo, 2020 (in Russian).
6. Motivation poll, HeadHunter website, 2020 Available at: <https://hhcdn.ru/file/16880633.pdf> (Accessed 19.10.2022) (in Russian).
7. Kharchenko V.S. Motivation and motivational profiles of employees of modern organizations// Sociological science and social practice, 2021, pp.156-171 (in Russian).
8. Adams J.S. Inequality in social exchange. Advanced Experimental Psychology, 1965.
9. Adams J. S. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963.
10. Becker G.S. Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education. N.Y., 1964; 2 ed. N.Y., 1975.