

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*С. А. Банников, А. А. Корниенко*

*Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия*

Эффективность деятельности коммерческого предприятия в первую очередь зависит от качества работы управленческого персонала, который разрабатывает, организует исполнение, контролирует, при необходимости обновляет все процессы на производстве. Высокая мотивация управленческого персонала в достижении заданных целей является акселератором высоких результатов труда подчиненных и всего предприятия в целом. Поэтому вопрос обеспечения мотивации эффективного труда управленческого состава является первоочередной задачей в системе управления персоналом предприятия. Трудными учеными: А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Тейлора, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, М. Фоллет — заложено понимание сущности мотивации человека и особенностей поведения работника. Эти научные достижения являются базисом построения любой системы мотивации персонала на предприятии. Тем не менее остаются недостаточно изученными вопросы особенностей обеспечения высокого уровня мотивации труда управленческого персонала предприятия на пути достижения поставленных перед персоналом целей.

**Ключевые слова:** *система, управление, мотивация, персонал, предприятие.*

Задачей исследования является определение особенностей и разработка организационной модели системы мотивации эффективного труда административно-управленческого персонала на производственном предприятии.

В процессе развития теории мотивации труда на предприятии уточнялись понятия мотивации и стимулов, изучались современные мотивационные подходы к управлению персоналом, сравнивались особенности формирования зарубежных систем мотивации труда, изучались современные организационно-психологические аспекты управления персоналом. Мотивация представляет собой внутреннее побуждение человека к действию в соответствии с поставленными целями, интересами и удовлетворением потребностей. Так как потребности людей постоянно меняются, их необходимо изучать и совершенствовать систему мотивации в соответствии с новыми условиями (см. работу М. Аншиной [1]). Существует необходимость балансирования интересов человека и окружающей его социально-экономической среды. Если мотив является внутренней побудительной силой, то стимул является внешней причиной, воздействием, имеет целевую направленность и побуждает личность к конкретным действиям, в том числе к труду. Как показали исследования Н. В. Аветян, С. Н. Мустафаевой, стимулирование оказывает влияние на усилия, усердие, целеполагание, на-

целенность, добросовестность персонала организации [2]. Для разных категорий работников существуют разные цели трудовой деятельности, разные мотивы и, соответственно, разные стимулы. Из этого следует, что для получения заданного результата труда конкретных работников, в том числе руководящего состава предприятия, нужно ставить цели и находить действенные стимулы их своевременного достижения, учитывая потребности, интересы исполнителей.

Мотивационные подходы должны основываться на учете потребностей работников (первичных — физиологических, вторичных — психологических) и разработке системы стимулирования на базе вознаграждений (внутренних и внешних ценностей для человека). Мотивация человека может затрагивать как небольшую группу людей, так и целую компанию по причине того, что существует необходимость либо удовлетворения, либо ограничения исследуемых потребностей. Это позволяет достигать за достаточно непродолжительное время поставленные ранее цели (см. работу Е. А. Ершовой, М. В. Виниченко [3]).

Основным видом стимулирования персонала на отечественных предприятиях является материальное (заработная плата, премии, участие в прибылях и т. п.). Нематериальное стимулирование (благодарности, награды, уважение, права на получение материальных благ, доверие, сво-

бота действий и принятия решений) присутствует, но не содержит современных инновационных форм. Поэтому целесообразно изучить возможные модели стимулирования эффективного труда персонала, концентрируя внимание на управленческом персонале предприятий.

В системе мотивации персонала рядом с оплатой труда и премиями особое значение имеют благодарности, награды, звания, доски почета, чтобы сотрудники чувствовали, что добросовестный и производительный труд имеет признание. Современными методами стимулирования труда являются улучшение условий труда, использование системы компенсации свободным временем, возможностью повысить квалификацию вместо материальных благодарностей (см. работу М. Аншиной [1]).

Успешно работающие компании креативно мотивируют сотрудников, строя собственные спортивные комплексы, клиники, парикмахерские, химчистки, устраивают на работе массажные кресла (см. работу Е. А. Ершовой, М. В. Виниченко [3]). Как видим, существуют различные методы мотивации персонала к добросовестному труду. Однако в России они мало распространены и еще недостаточно изучены организационно-экономические вопросы их внедрения на предприятиях. Ученые, например Д. Ю. Ремизова, на основе зарубежного опыта акцентируют внимание на необходимости внедрения современных конкурентоспособных систем мотивации менеджеров компании, направленных на достижение конечных результатов как в собственной работе, так и в работе предприятия в целом, что предусматривает разумный баланс между материальным и нематериальным вознаграждением [4]. Также обращается внимание, что деятельность компании во многом зависит от атмосферы, которая есть в ее коллективе. Командная работа сотрудников — это одно из обязательных условий успеха компании (см. работу С. С. Шарафулиной [5]). Ученые обосновывают это тем, что для современного человека изменились приоритеты иерархии потребностей. Самовыражение, самореализация, социальное признание (статус, власть, деньги), социальные отношения (семья, дружба, любовь) стали для работника более приоритетными по значению, чем физиологические потребности [Там же]. Здоровье, время и комфорт сейчас оказывают весомое влияние на построение эффективной системы мотивации труда. Поэтому в мировой практике в компаниях часто оформляют медицинскую страховку со-

трудникам, что обеспечивает работникам ощущение защиты и безопасности, положительно влияет на настроение и сосредоточенность на работе. Сокращенная рабочая неделя позволяет сотруднику больше отдохнуть, пообщаться с семьей и друзьями, что положительно влияет на его работу. Как утверждает С. С. Шарафулина, достойные и комфортные условия труда (место для обеда, место для психологической разгрузки, соблюдение условий техники безопасности) также положительно влияют на работу [Там же].

Во многих случаях сложно оценить весь объем работы сотрудника, например, за год, поэтому разрабатывают систему рейтинговой оценки, в которой очень важно правильно установить балльную оценку сути выполненной работы (заключение договора, экспертное заключение, прогнозирование спроса, открытие зарубежного филиала и др.). Систему рейтинговой оценки целесообразно систематически пересматривать и уточнять. На основе объективных оценок работы подчиненным корректируют величину месячного заработка в зависимости от рейтинга (см. работу Н. А. Жданкина, В. М. Суанова [6]).

В настоящее время в отечественной литературе ощущается нехватка разработок особенностей построения комплексной системы мотивации труда административно-управленческого персонала, который входит в состав промышленно-производственного персонала предприятия и осуществляет свою трудовую деятельность в процессе управления производством с большой долей умственного и интеллектуального труда.

Административно-управленческий персонал разделяют на руководителей, специалистов и вспомогательно-обслуживающий состав. Руководители — это работники, осуществляющие функции общего руководства предприятием (это линейные и функциональные руководители, руководители высшего (директор и его заместители), среднего (начальники цехов и подразделений) и низшего (начальники участков, мастера) уровней. Специалисты — это персонал, занятый созданием и внедрением в производство новых знаний, технологий, разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем. Специалистов разделяют на специалистов технического профиля (конструктор, технолог, инженер), экономического профиля (экономист, бухгалтер, финансист, менеджер по персоналу, экономист-маркетолог), административно-хозяйственного профиля (инженер по охране труда и технике безопасности,

начальник административно-хозяйственного отдела) (см. работу Е. А. Иглицкой [7]). Результаты административно-управленческого труда сложно количественно и качественно оценить, поэтому возникает потребность определения должностных обязанностей, целей и результатов труда этих категорий работников (табл. 1). Без этого невозможно предложить любую систему мотивации их труда.

Часто система мотивации управленческого персонала базируется только на материальном стимулировании. Инженерно-техническим работникам и служащим установлены штатные оклады.

Периодически выплачиваются премии из фонда материального поощрения, если предприятие работает прибыльно. Можно говорить о заинтересованности персонала в эффективной работе предприятия, так как наличие прибыли делает возможным осуществление дополнительных выплат. Однако сложно дифференцировать индивидуальный вклад каждого работника административно-управленческого персонала в общий результат. Также на общий результат могут влиять проблемы, которые делают невозможным достижение высоких результатов работы всего предприятия.

Таблица 1

### Должностные обязанности основных категорий административно-управленческого персонала производственного предприятия

Должность	Должностные обязанности
Генеральный директор	Общее управление всеми функциями, отвечает за выполнение стратегических целей и задач
Финансовый директор	Организация движения финансовых ресурсов, определение источников финансирования, переговоры с коммерческими банками, кредитными учреждениями, внешними организациями, организация работы по проведению анализа финансово-экономического состояния, осуществление управления активами предприятия и временно свободными денежными средствами, организация анализа затрат на закупку сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортных издержек, торгово-комиссионных и иных расходов, организация работы по разработке бизнес-планов, финансового анализа, разработка предложений для повышения финансовой эффективности деятельности предприятия
Главный бухгалтер	Организация учета доходов и расходов предприятия, обеспечение составления достоверной отчетности, обеспечение правильного начисления и перечисления платежей, осуществление экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности, отвечает за систему внутреннего контроля
Главный технолог	Организация разработки и внедрения прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсо- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства, выпускаемой предприятием продукции, меры по ускорению внедрения в производство прогрессивных технологических процессов, новейших материалов, научно-технических достижений, составление планов внедрения новой техники и технологий, повышения технико-технологической эффективности, разработка технологической документации
Юрист	Представляет интересы предприятия в суде, исполнительной службе, готовит к подписанию договоры, осуществляет юридическую экспертизу документов, решений, действий, работает с государственными органами, ведет деловую переписку, осуществляет полное юридическое сопровождение деятельности предприятия
Экономист планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы	Планирует объемы производства, издержки предприятия, калькулирует себестоимость, планирует прибыль, обосновывает цены, планирует фонд заработной платы, планирует состав кадров, заработную плату, фонд рабочего времени, производительность труда, формы и методы оплаты труда работников, системы премирования
Экономист коммерческого отдела	Организует снабжение, сбыт, логистические потоки, управляет материальными запасами на предприятии
Инженер-технолог производственного отдела	Контролирует технологический процесс на производстве, решает технологические проблемы, участвует в разработке и внедрении новых технологий
Инженер-конструктор производственного отдела	Контролирует техническое состояние оборудования, организует его ремонт и наладку, поддержание в технически исправном состоянии, участвует в технической модернизации производства
Бухгалтер	Ведет учет движения материальных ценностей, составляет бухгалтерские отчеты
Экономист по кадрам	Ведет учет кадров, осуществляет подбор кадров, организует повышение квалификации кадров

Источник: составлено автором на основе данных [10].

Поэтому предлагается в управленческой работе предприятия определять существующие проблемы и назначать ответственных исполнителей за их решение (см. работу Ю. Г. Вороновой [9]). Пример проблем управления предприятием и ответственных за их решение работников аппарата управления предоставлен в табл. 2.

Таблица 2

**Примеры распределения ответственности за проблемы функционирования производственного предприятия**

Проблемы	Ответственные работники
1. Отсутствие дорогостоящей технологической компоненты, что снижает качество товарной продукции, уменьшает спрос на продукцию	Хозяева; финансовый директор
2. Объем реализованной продукции меньше точки безубыточности, использование производственной мощности на 50%, убыточность производства, угроза банкротства	Хозяева; финансовый директор, коммерческий директор
3. Низкий уровень диверсификации производства	Хозяева; финансовый директор, коммерческий директор, начальник планово-экономического отдела, главный технолог

Источник: составлено автором на основе данных [8].

Иногда собственники не мотивированы развивать предприятие, не инвестируют средств на реновацию основных фондов и на получение прибыли, формируют генеральную установку на вытягивание максимально возможных средств из предприятия до момента будущей продажи объекта. Естественно, что, когда высшее руководство не ставит задачу повышения эффективности предприятия, управленческие кадры не мотивированы на получение роста рентабельности объекта управления. По сути, управленческий персонал выполняет задачи хозяев. В таком случае проблему неэффективной работы предприятия нельзя решить только за счет изменения системы мотивации персонала.

Прежде чем определить направления совершенствования мотивации персонала, необходимо разработать стратегические цели развития предприятия. В таких условиях перед руководством предприятия можно будет ставить новые цели по достижению эффективности работы предприятия.

Пример формирования мотивационных целей управленческого персонала представлен ниже,

где для обеспечения рентабельного производства предлагается привлечь долгосрочные инвестиции в дифференциацию производства, увеличить товарооборот, получить прибыль, восстановить ликвидность, ускорить оборачиваемость текущих активов.

Если перечисленные цели установить как мотивационные цели, то достижение их должно поощряться морально и материально. После установления мотивационных целей определяют круг ответственных за их выполнение в соответствии с должностными обязанностями управленческого персонала (табл. 3).

Таблица 3

**Пример распределения ответственности за выполнение мотивационных целей предприятия**

Цель	Ответственные исполнители за номер цели
1. Привлечение долгосрочных инвестиций банка и соучредителей	Хозяева — за все. Генеральный директор — за все.
2. Создание нового производства	Финансовый директор — за все.
3. Увеличение в 2 раза совокупного товарооборота предприятия	Главный бухгалтер — за все. Главный технолог — за № 2, 3, 8.
4. Получение прибыли на уровне 10% рентабельности совокупного капитала	Юрист — за № 1, 2, 8. Экономист планово-экономического отдела — за № 1—4, 8, 9.
5. Восстановление оборотного капитала в размере 30% текущих активов	Экономист коммерческого отдела — за № 3, 6, 7, 8.
6. Восстановление ликвидности до уровня нормативов	Инженер-технолог производственного отдела — за № 3, 7, 8.
7. Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности в 2 раза	Инженер-конструктор производственного отдела — за № 2, 8.
8. Создание гудвилла предприятия	Экономист бухгалтерии — за № 8.
9. Повышение стоимости предприятия	Технолог-лаборант — за № 8. Экономист по кадрам — за № 8, подбор и переподготовка кадров

Примечание: составлено автором.

Разные руководители отвечают за разные цели. Только хозяева, генеральный директор, финансовый директор и главный бухгалтер отвечают за все. Чтобы обеспечить рост стоимости компании, необходимо обеспечить получение заданной прибыли. Эту задачу непосредственно решают финансовый директор, специалисты планово-экономического

отдела. Но от главного технолога, инженера-конструктора зависят издержки производства, которые влияют на величину прибыли. От профессионализма специалистов коммерческого отдела зависит величина товарно-материальных запасов, кредиторская и дебиторская задолженность, непосредственно влияющие на формирование стоимости предприятия. За формирование доброго имени предприятия (гудвилл) отвечают все.

Решение поставленных задач специалисты и руководители должны находить консолидированно в целевых группах. Поскольку на предприятии предлагается установить девять стратегических мотивационных целей, необходимо создать девять целевых групп, периодические заседания которых могут пересекаться и даже объединяться в единую большую группу в связи с однородностью решаемых задач и идентичностью ответственных участников. Объединенные группы сотрудников совместно должны искать решение поставленных задач. Так достигается мультипликационный синергетический эффект. Никто из ответственных лиц не будет поощряться за решение отдельно поставленной задачи. Интересует комплексный результат. Предприятие должно быть нацелено на конечный результат, а не на процесс труда.

Для обеспечения достижения мотивационных целей необходимо разработать систему стимулов: материальных и моральных. Необходимо дать свободу творчества всем сотрудникам. Неспособных к творческой деятельности сотрудников необходимо заменять. Креативные, творческие специалисты должны получать высокую заработную плату, чтобы привлекать высокопрофессиональных специалистов.

Можно целенаправленно подбирать кадры примерно одинакового типа мотивированных, например на удовольствие от процесса труда, решения сложных задач. Кроме того, при разработке мотивационной системы необходимо подбирать комплекс различных видов стимулов, чтобы каждый находил для себя набор тех, которые наиболее действенны для него. Это должны быть переплетение материальных, моральных стимулов, гордости за коллектив, предприятие, выпускаемую продукцию.

Менеджеров по персоналу всегда интересовал вопрос, при каких условиях человек мотивирован к работе согласно чужой задаче. Этот интерес возрастал вместе с расширением личной свободы подчиненного. Чтобы создать мотивационный механизм, который будет работать сам, управленческому персоналу необходимо дать полную свободу

принятия решений, определив четкие цели и результаты, за достижение которых работники будут получать вознаграждение.

Предлагается пример системы мотивации управленческого персонала, состоящей из материальных и моральных стимулов. Материальные стимулы основываются на системе оплаты труда. Во-первых, оплата труда руководителей, инженерно-технических работников и служащих должна состоять из двух частей. Оклад — базовая ставка выплачивается ежемесячно работникам при любом результате на сложившемся уровне, обеспечивает не менее трех минимальных заработных плат, принятых на данный момент в стране [11]. Вторая половина оплаты труда пропорционально достигнутому уровню мотивационных целей формируется за счет двух источников: дополнительного фонда оплаты труда за особые достижения в труде (в структуре административных расходов) и из фонда материального поощрения (из чистой прибыли). Для выплаты доплат и премий на предприятии разрабатываются два положения: «О выплате доплат за особые достижения труда» и «О премировании». Во-вторых, при достижении предприятием мотивационных целей (условие обязательное) оклад управленческих работников, от которых зависит результат, увеличивается на 40%, формируя дополнительную часть фонда оплаты труда на плановый период.

Таким образом, руководители высшего звена поощряются за достижения мотивационных целей премирования при достижении этапных уровней, и при закреплении выполненных результатов, им повышается базовая заработная плата.

Система мотивационных целей и система материальных поощрений должны разрабатываться на каждый плановый год. Когда такая программа дополнительных выплат разработана, разрабатываются нормативы формирования фонда оплаты труда. В случае перевыполнения плана по объемам производства и реализации товарной продукции, у предприятия появляется возможность увеличивать оклады управленческого персонала в структуре административных расходов. Предприятию выгоднее выплатить сотрудникам дополнительную заработную плату за счет увеличения административных расходов, чем с прибыли, так как прибыль облагается налогом. Поэтому целесообразно на предприятии внедрить систему гибкой оплаты труда руководителей по достигнутым результатам.

Нематериальное стимулирование труда управленческого персонала предполагает разработку таких методов, которые создают ощущение комфорта

в работе, гордость за свои профессиональные достижения, уважение коллег и подчиненных, ощущение защищенности от возможных жизненных проблем.

Рабочее место топ-менеджеров должно создавать особый комфорт в работе. Но эргономичность и деловая роскошь обустройства кабинета руководителя не должны контрастировать с убыточной деятельностью предприятия. Понятно, что улучшить состояние рабочих мест можно при успешном выполнении целей развития предприятия. Управленческий персонал должен знать, что при выполнении мотивационных целей будет удовлетворена их потребность в комфортных условиях труда. Это должно быть одним из пунктов планов заботы собственников предприятия об управленческих кадрах.

Заботу о сотрудниках предприятия можно осуществлять путем решения части проблем сотрудников. Например, предприятие может за счет административных расходов осуществлять не только обязательное социальное страхование управленческих кадров, но и медицинское страхование работников и членов их семей. В случае болезни или операции лечение будет осуществляться в хороших условиях и за счет страховки. Оплата путевки на отдых с семьей за особые заслуги перед компанией может рассматриваться как морально-материальное вознаграждение.

На предприятии необходимо разработать систему празднования достижения поставленных целей в неформальной обстановке, например на пикнике, в ресторане. Трудовой коллектив должен испытывать радость от полученных результатов труда, понимать ценность сотрудничества, принадлежность к успехам коллективного труда.

Защищенность кадров от непредвиденных ситуаций может дать система материальной помощи

при наступлении проблем со здоровьем работников или членов его семьи, при необходимости выплачивать стоимость контракта за учебу детей. Предприятие может частично выдавать безвозмездную материальную помощь, а также давать беспроцентный кредит. Проблемы сотрудников должны становиться проблемами предприятия. Все сотрудники тогда будут чувствовать себя членами одной большой семьи. Руководство предприятия должно заботиться о своих работниках. Понятно, что убыточное предприятие ничем не может помочь своим работникам. Руководящие работники должны знать, что выполнение мотивационных целей предприятия принесет не только дивиденды владельцам, но и материальное и моральное вознаграждение за их интеллектуальный труд.

Система мотивации управленческого персонала с высоким уровнем материальных и моральных стимулов позволит привлечь высококвалифицированные кадры на предприятие. Управленцы должны знать, что при достижении мотивационных целей владельцы и сотрудники предприятия получают дополнительный доход. Чувство защищенности, большой семьи, гордости за свое предприятие является дополнительным стимулом к плодотворной работе. В дальнейших исследованиях целесообразно разработать алгоритм финансирования внедренной системы мотивации административно-управленческих работников. Предприятие должно планировать свой доход и организовывать его получение в соответствии с потребностью обеспечения мотивации персонала к плодотворной работе, а не поощрять к работе в соответствии с полученными результатами. Результаты труда необходимо программировать и создавать условия для выполнения программ.

### Список литературы

1. Аншина М. Мотивация персонала в процессной деятельности // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. 2017. № 10 (73). С. 48—52.
2. Аветян Н. В., Мустафаева С. Н. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 1, № 75. С. 236—241.
3. Ершова Е. А., Виниченко М. В. Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом // Новое поколение. 2017. № 14-2. С. 194—200.
4. Ремизова Д. Ю. Особенности нематериальной мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 11 (79).
5. Шарафулина С. С. Основные характеристики мотивации персонала // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 1-1 (18). С. 110—113.
6. Жданкин Н. А., Суанов В. М. Мотивация персонала как ключевой фактор стратегического развития промышленных предприятий России // Менеджмент сегодня. 2017. № 4. С. 256—272.
7. Иглицкая Е. А. Особенности трудовой мотивации персонала в современных условиях // Мотивация и оплата труда. 2017. № 4. С. 318—319.

8. Коломыц О. Н., Скандибасов Т. Система мотивации персонала: преимущества, недостатки, эффективность // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. № 3 (75). С. 130—135.
9. Воронова Ю. Г. Основные аспекты мотивации труда персонала организации // Социальная политика и социальное партнерство. 2017. № 9. С. 37—41.
10. Чернобровина Ю. Э. Мотивация трудовой деятельности персонала как фактор эффективности российских компаний // Евразийский союз ученых. 2016. № 30-3. С. 89—91.

### Сведения об авторах

**Банников Сергей Александрович** — кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Государственная корпорация управления воздушным движением Российской Федерации, Москва, Россия. sabann@bk.ru

**Корниенко Анна Александровна** — студентка, магистрантка Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия. A1n9n9a8@mail.ru

---

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*

2021. № 12 (458). *Economic Sciences. Iss. 75. Pp. 174—180.*

## MODERN TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF MOTIVATION OF MANAGEMENT PERSONNEL IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS

**S. A. Bannikov**

*State Air Traffic Control Corporation of the Russian Federation, Russia, Moscow. sabann@bk.ru*

**A. A. Kornienko**

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow. A1n9n9a8@mail.ru*

The efficiency of a commercial enterprise primarily depends on the quality of the work of management personnel, who develops, organizes execution, controls, and, if necessary, updates all processes in production. High motivation of management personnel in achieving the set goals is an accelerator of high results of work of subordinates and the entire enterprise as a whole. Therefore, the issue of ensuring the motivation of effective work of the managerial staff is a priority task in the personnel management system of the enterprise. The work of scientists — A. Maslow, K. Alderfer, F. Taylor, F. Herzberg, D. McClelland, M. Follett laid the understanding of the essence of human motivation and the characteristics of employee behavior. These scientific achievements are the basis for building any system of personnel motivation at the enterprise. Nevertheless, the issues of the peculiarities of ensuring a high level of labor motivation for the management personnel of the enterprise on the way to achieving the goals set for the personnel remain insufficiently studied.

**Keywords:** *system, management, motivation, personnel, enterprise.*

### References

1. Anshina M. (2017) *BIT. Biznes & Informatcionnye tekhnologii*, no. 10 (73), pp. 48—52 [in Russ.].
2. Avetyan N. V. (2017) *NovaInfo.Ru*, vol. 1, no. 75, pp. 236—241. [in Russ.].
3. Ershova E. A., Vinichenko M. V. (2017) *Novoe pokolenie*, no. 14-2, pp. 194—200 [in Russ.].
4. Remizova D. Yu. (2017) *Sovremennye nauchnye issledovaniia i innovacii*, no. 11 (79) [in Russ.].
5. Sharafulina S. S. (2018) *Materialy Ivanovskikh chteniy*, no. 1-1 (18), pp. 110—113 [in Russ.].
6. Zhdankin N. A., Suanov V. M. (2017) *Menedzhment segodnia*, no. 4, pp. 256—272 [in Russ.].
7. Iglitskaya E. A. (2017) *Motivatciia i oplata truda*, no. 4, pp. 318—319 [in Russ.].
8. Kolomyts O. N. Skanchibasov T. (2017) *Ekonomika. Pravo. Pechat'. Vestnik KSEI*, no. 3 (75), pp. 130—135 [in Russ.].
9. Voronova Yu. G. (2017) *Sotcial'naia politika i sotcial'noe partnerstvo*, no. 9, pp. 37—41 [in Russ.].
10. Chernobrovina Yu. E. (2016) *Evraziyskiy soiuz uchenykh*, no. 30-3, pp. 89—91 [in Russ.].