

О.А. Затепякин, Т.В. Бобко, К.В. Иванова

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Отражаются результаты исследования, проведенного для диверсифицированной компании «Синара», объединяющей предприятия различной отраслевой направленности, расположенной в городе Екатеринбурге. Выполнен анализ текущей потребности компании «Синара» в кадрах, изучены направления развития кадрового потенциала, проведен анализ отчета о финансовых результатах. Выявлена возможность применения как нефинансовых, так и финансовых методов воздействия на мотивацию управленческих кадров предприятия в условиях отсутствия карьерного роста. Предложены различные способы и мероприятия по удержанию персонала среднего и высшего уровня управления, которые могут иметь место при их использовании в организациях различных форм собственности и сфер деятельности.

Ключевые слова: мотивация персонала, удержание руководителей, современные подходы, карьерный рост.

О.А. Zatepyakin, T.V. Bobko, K.V. Ivanova

MODERN APPROACHES TO THE MOTIVATION OF TOP AND MIDDLE MANAGEMENT LEVEL IN ORGANIZATIONS

Abstract. The results of the research conducted for the diversified company “Sinara”, which unites enterprises of various industry orientation, located in Yekaterinburg, are reflected. The analysis of the current needs of the company “Sinara” in personnel is carried out, the directions of development of personnel potential are studied, the analysis of the report on financial results is carried out. The possibility of using both non-financial and financial methods of influencing the motivation of the company’s management personnel in the absence of career growth is revealed. Various methods and measures for the retention of middle and top-level management personnel are proposed, which may take place when they are used in organizations of various forms of ownership and spheres of activity.

Keywords: staff motivation, retention of managers, modern approaches, career growth.

Вопросы мотивации персонала всегда находятся в фокусе внимания кадровых служб предприятий [10; 21]. Рынок труда быстро меняется. Появляются новые сферы деятельности, проекты, технологии, и руководящие работники всегда востребованы. И если при увольнении рядовых специалистов организация несет только дополнительные издержки, связанные с подбором персонала, то при увольнении руководителей среднего и высшего уровня управления дополнительно могут происходить снижение

стоимости компании и замедление ее роста. Исследования показывают, что эффективность работы ключевого специалиста составляет около 400% в сравнении с «средняком», поэтому потеря даже нескольких таких специалистов может очень сильно ударить по конкурентоспособности и прибыли компании [4; 9; 27].

Для крупных компаний особенно значим вклад управленческого персонала в их стратегическое развитие и усиление конкурентоспособности, поэтому удержание

Затеякин Олег Аркадьевич

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и отраслевой экономики, Сибирский государственный индустриальный университет, город Новокузнецк. Сфера научных интересов: управление персоналом, региональная экономика, менеджмент организаций. Автор более 75 опубликованных научных работ.

Электронный адрес: olegzatepyakin@yandex.ru

Бобко Татьяна Владимировна

старший преподаватель кафедры менеджмента и отраслевой экономики, Сибирский государственный индустриальный университет, город Новокузнецк. Сфера научных интересов: менеджмент организации, управление персоналом, региональная экономика, управление социально-экономическими системами. Автор более 35 опубликованных научных работ.

Электронный адрес: BTV.27.Nov@mail.ru

Иванова Кристина Владимировна

студент кафедры менеджмента и отраслевой экономики, Сибирский государственный индустриальный университет, город Новокузнецк. Сфера научных интересов: управление персоналом.

Электронный адрес: ivanovva.k.v@gmail.com

руководителей разных уровней управления для них особенно актуально. Мультиотраслевые холдинги, такие как «Синара», имеют один существенный минус – глубокое разделение труда. В современных условиях это свидетельствует о высокой организации и отлаженности бизнес-процессов, что приводит к «узкой специализации» менеджеров и ограничивает их профессиональный и карьерный рост в холдинге. Средняя позиция в среднем по масштабам предприятия предполагает большой круг полномочий, чем аналогичная должность в крупной компании. Поэтому для удержания руководителей среднего и высшего уровня управления в холдинге работодателя необходимы новые подходы и инструменты к их мотивации.

Предполагается, что на основе полученных результатов исследования появится возможность решить проблему удержания

руководителей среднего и высшего уровня управления в условиях отсутствия возможности карьерного продвижения.

Цель исследования – выявить современные подходы к мотивации персонала и разработать рекомендации по совершенствованию существующей системы мотивации на предприятии, направленные на удержание руководителей среднего и высшего уровней управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- привести обзор литературы по проблемам мотивации руководителей среднего и высшего уровня управления с точки зрения удержания этой категории персонала;
- проанализировать причины увольнения работников из организаций;
- выявить особенности существующей в холдинге «Синара» системы мотивации персонала;

Современные подходы к мотивации руководителей высшего и среднего уровня управления в организациях

- рассмотреть современные практики удержания ценных для предприятия сотрудников;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы удержания персонала в рассматриваемой компании с учетом отсутствия возможности карьерного роста.

Объект исследования – мотивация руководителей среднего и высшего уровня управления на примере холдинга «Синара» (город Екатеринбург).

Предмет исследования – особенности удержания руководителей среднего и высшего уровня управления в условиях отсутствия карьерного продвижения.

Информационную базу исследования составили документы компании «Синара», представленные на официальном сайте компании, на сайте audit-it.ru, на сайте Центра раскрытия корпоративной информации [20; 25].

При анализе проблемы на практике были использованы следующие материалы:

- результаты социологических опросов по причинам увольнения, опубликованные службой исследований компании HeadHunter, проведенных в 2021–2022 годах, достоверность которых подтверждается их транспарентностью;

- бухгалтерская и финансовая отчетность с 2011 по 2021 год, другие аналитические материалы и статистические данные о деятельности холдинга «Синара» [25];
- анализ системы мотивации и направлений кадровой политики холдинга «Синара», в рамках которой реализуется HR-программа управления талантами [23];
- анализ потребности в руководителях разных уровней управления холдинга «Синара» [20].

В работе был применен абстрактно-логический метод исследования с использованием анализа, синтеза, индукции, дедук-

ции, аналогии, сравнения, формализации и обобщения; метод сбора информации; метод экспертных оценок.

Анализ исследуемой проблемы потребовал прежде всего обращения к наследию классиков теории управления: научным работам Ф. Тэйлора и Э. Мэйо, Г. Форда и А. Файоля, Г. Эмерсона по организации и мотивации труда на производственных предприятиях; процессуальным теориям мотивации, таким как теория ожиданий К. Левина, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель мотивации Портера–Лоулера, теория «X и Y» Д. Мак-Грегора и ряд других [8]. Из содержательных теорий мотивации были учтены прежде всего теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теорию ERG К. Алдерфера.

Основой для литературного обзора по теме исследования послужили работы следующих отечественных и зарубежных авторов: Е.Е. Акулиной, М.А. Апанайкина, А.Н. Завадского, систематизирующих основные классификационные подходы к распределению видов мотивации [3]; В.Е. Поповой, осуществившей содержательный анализ дефиниций и современных подходов к удержанию персонала [23]; Ю.В. Морозюк и С.Н. Морозюк, рассматривающих важность мотивации персонала в контексте обеспечения экономической безопасности организации [18]; Edwin A. Locke, который считает, что важным аспектом мотивации персонала является целеполагание его деятельности [28]; Е.С. Яхонтовой, описывающей модели компетенций менеджеров и рассматривающей персонал как важнейшую ценность организации [26]; Ю.В. Синягина, показывающего особенности мотивации руководителей разного уровня управления [24];

С.И. Луценко, который доказывает, что программа долгосрочного стимулирования позволяет заинтересовать директора и ориентирует его на длительное управление в интересах компании [15]; И.А. Ажиевой, М.А. Корговой, Е.В. Погребной, отражающих в своих работах специфику мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня в российских компаниях [1; 2; 22]; М.Н. Кох и П.О. Горбатовых, оценивающих подходы к мотивации деятельности руководителя [13]; Л.Н. Левановой, изучившей особенности мотивации руководителей высшего звена [14]; А.И. Билалетдиновой, описавшей особенности мотивации труда руководителей на промышленном предприятии [7]; А.В. Мухачёвой и А.И. Соколова, проанализировавших различия в мотивации руководителей – собственников и наемных менеджеров, и других исследователей [19].

Особое внимание было уделено инновационным подходам к управлению человеческими ресурсами и вопросам использования зарубежного и отечественного опыта организации взаимодействия с талантливыми сотрудниками [11; 12].

Использовались результаты сравнительного анализа внешних и внутренних условий реализации практик удержания талантов в организациях [17].

Осуществлен обзор практического опыта подходов к мотивации руководителей среднего звена в ОАО «РЖД», в организациях банковского сектора экономики, на предприятиях строительной отрасли, в аграрных предприятиях [6; 5; 16; 3].

Проведена практико-ориентированная апробация теоретических положений современных подходов к мотивации персонала в направлении работы по удержанию руководителей среднего и высшего уровня управления в условиях отсутствия возможности карьерного роста. Также подтверждена работоспособность рассмотренных

мотивационных подходов в современных условиях. Учитывая мультиотраслевую деятельность холдинга «Синара», результаты выполненной работы могут быть полезны для предприятий различных форм собственности и сфер деятельности, а также для проведения дальнейших научных исследований в этой области.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации руководителей среднего и высшего уровня управления на примере холдинга «Синара» позволят закрепить кадры в организации, снизить затраты на подбор управленческого персонала, сохранить темп роста развития компании и повышения ее стоимости. Результаты исследования можно использовать в других организациях с подобными проблемами.

Для диагностики уровня вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала к организации традиционно используются такие инструменты, как опросы, личные беседы с руководителем, интервью.

Далее производится анализ, который позволяет определить, чего сотруднику не хватает в компании и какие потребности у него существуют. Это помогает компании выстроить индивидуальный план развития сотрудника в масштабе возможностей организации.

Для более объективной оценки ситуации авторы обратились к экспертной оценке сервиса по поиску работы Head Hunter с вопросом «Причины увольнений сотрудников?». Такой подход позволил выявить слабые стороны большинства компании и с их учетом предложить варианты решений. На Рисунке представлены полученные и обработанные данные причин увольнения сотрудников. Необходимо пояснить, что при опросе увольняющиеся сотрудники имели возможность выбрать несколько наиболее значимых для них причин уволь-

Современные подходы к мотивации руководителей высшего и среднего уровня управления в организациях



Рисунок. Причины увольнения работников по результатам исследований hh.ru

нения из предложенного списка, поэтому сумма процентов не составляет 100 %.

Как видно из Рисунка, основные причины увольнений сотрудников связаны:

- 1) с материальной составляющей – более высокая заработная плата – 44 %;
- 2) с нематериальной составляющей – решение более интересных задач или участие в более интересных проектах для большинства респондентов более значимы – 41 %.

Таким образом, на основании Рисунка можно сделать вывод, что отсутствие карьерного роста не называется в качестве основной причины увольнений и составляет всего 27 % в общем количестве указанных респондентами причин.

Холдинг «Синара» – диверсифицированная компания, объединяющая предприятия различной отраслевой направленности. Эта компания нацелена на удержание ценных сотрудников.

Проанализировав данные о вакансиях официального сайта компании «Синара», можно сказать, что в настоящее время компания испытывает потребности в ру-

ководителях разного уровня управления, на предприятия требуются руководители групп, много ведущих и главных специалистов по разным направлениям деятельности, начальников отделов, бюро, участков, цехов, функциональные директора. Таким образом, можно сделать вывод, что в данной компании возможности для карьерного продвижения в рамках нижнего уровня управления существуют.

На сайте компании размещена информация о важности развития кадрового потенциала и подчеркнута, что это направление является одной из стратегических задач кадровой политики. В компании разработана и реализуется система управления талантами, осуществляется выявление перспективных руководителей из состава сильных управленцев. На развитие сотрудников направлены проекты «Управленческая команда», «Я – лидер»; проводятся конкурсы среди молодых сотрудников предприятий холдинга, конкурс мастеров, молодежная научно-практическая конференция (МНПК).

Для обучения сотрудников в холдинге разработана электронная образовательная

платформа Sota2U, действует Корпоративный университет ТМК2U, обучение в котором происходит с привлечением ведущих учебных центров страны по направлениям обучения:

- профессиональное обучение;
- повышение квалификации;
- специализированные программы для руководителей высшего звена;
- развитие soft skills;
- содействие самообучению;
- подготовка кадрового резерва;
- обучение по магистерским программам.

В поисках талантов непрерывно развивается сотрудничество с высшими образовательными учреждениями в регионах присутствия предприятий компании. Для профориентации старшеклассников на предприятиях проходят «Недели без турникетов» с посещением производственных площадок. Холдинг «Синара» совместно с Трубно-металлургической компанией и Уральским федеральным университетом принимает участие в организации инженерных форумов для участников всероссийской олимпиады «Я – профессионал».

Для оценки финансовых возможностей холдинга был проанализирован отчет о финансовых показателях компании за последние десять лет (Таблица 1), из которого видно, что основные финансовые показатели результативности деятельности – выручка и валовая прибыль имеют устойчивую тенденцию роста.

Финансовые результаты деятельности компании показывают, что за последние три года валовая прибыль увеличилась более чем в 80 раз – с 14 830 тыс. р. за 2019 год до 1 191 154 тыс. р. за 2021 год. Одновременно наблюдается снижение себестоимости производимой продукции. Таким образом, можно сделать вывод, что у компании есть финансовая возможность привлечения инвестирования средств в ме-

роприятия по удержанию сотрудников.

Согласно официально представленной информации, холдинг «Синара» уделяет большое внимание своей кадровой политике, которая направлена на поддержку 30 тыс. сотрудников путем предоставления социальных льгот, гарантий, медицинского страхования, стимулирующих выплат, а также путем обеспечения безопасных условий труда, возможности участия в профсоюзной организации и создания программ обучения.

Система удержания ценных для организации сотрудников – это комплекс мероприятий и процессов, которые оказывают друг на друга взаимное влияние. Формирование системы удержания разделяется на две части:

- во-первых, нужно определить, кто именно из руководителей среднего и высшего звена управления является наиболее ценными кадрами – талантами, которые нужно сохранить; для этой категории «золотого ядра» компании должна быть разработана система мотивации с упором на материальную составляющую исходя из финансовых возможностей компании;
- во-вторых, выявить тех руководителей, которые также являются ценными сотрудниками, но чья роль в компании менее значима, чем роль тех, кого отнесли к «высшей» категории; для работы с этими руководителями важно изменение качества их работы, основанное на современных подходах к повышению удовлетворенности трудом, делегирования полномочий и усилению вовлеченности в деятельность организации.

Поэтому предлагаемые рекомендации по удержанию в компании руководителей целесообразно разделить на две группы:

- 1) основанные на анализе текущей ситуации на предприятии;
- 2) основанные на современных подходах к удержанию и развитию персонала.

Современные подходы к мотивации руководителей высшего и среднего уровня
управления в организациях

Таблица 1

Отчет о финансовых результатах компании холдинга «Синара» [25]

Наименование показателя	Код	Годы				
		2021	2020	2019	2018	2017
Выручка	2110	2 851 112	2 202 344	–	5 496 570	1 408 409
Себестоимость продаж	2120	1 659 958	2 193 810	1 079 549	–	–
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 191 154	8534	14 830	3 995 501	103 987
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 191 154	8534	14 830	3 995 501	103 987

Окончание Таблицы 1 (по горизонтали)

Отчет о финансовых результатах компании холдинга «Синара» [25]

Наименование показателя	Код	Годы				
		2015	2014	2013	2012	2011
Выручка	2110	–	932 138	–	1 753 749	555 691
Себестоимость продаж	2120	2 041 488	–	–	–	452 971
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 361 959	–	87 664	176 366	102 720
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 361 959	–	87 664	176 366	102 720

Рекомендации, основанные на анализе текущей ситуации на предприятии

Сейчас многие организации ищут новые лица и новые идеи. Компании хотят видеть сотрудников так называемого «нового поколения», которое описывают в своей теории поколений американские экономист Нейл Хоув и писатель Уильям Штраус, – это яркое, высоконравственное, сознательное и готовое к сотрудничеству сообщество. Оно обладает высокой скоростью освоения информации, стремится к постоянной смене функций. Для них интересно попробовать себя в разных сферах, что может предоставить холдинг «Синара», предприятия которого представлены в различных сферах.

Поэтому, основываясь на проведенном анализе текущей ситуации с вакансиями, в первую очередь мы предлагаем следующие решения.

1. Формирование и реализация плана развития смешанной карьеры (в том числе между предприятиями холдинга).

Под смешанной карьерной лестницей понимаем вертикально-горизонтальное движение сотрудника в организации, то есть немного вверх, с длительной задержкой на ступени для овладения новыми профессиональными компетенциями, принятия управленческих решений в рамках делегированных полномочий.

Продвижение специалиста на должность начальника отдела или другого структурного подразделения существенным образом повышает его лояльность к организации и нежелание уходить из компании. В таких случаях ограничения или отсутствия возможностей для карьерного роста можно разработать более длинную карьерную лестницу. Например, вместо структуры «специалист – началь-

ник отдела» создать карьерную лестницу «специалист – ведущий специалист – главный специалист – заместитель начальника отдела – начальник отдела», причем с работой в разных сферах деятельности. С одной стороны, это позволяет осуществлять движение вверх в направлении поставленной цели, а с другой, при такой небольшой разнице в карьерных ступенях позволяет не просто расширять профессиональные компетенции на каждой ступени развития, но и получать возможности принятия управленческих решений в разных сферах деятельности компании. Одновременно с такой смешанной карьерной лестницей можно выстроить внутриорганизационную квалификационную сетку, которая позволит осуществлять градацию руководителей, находящихся на одной должностной ступени (движение внутри «вилки» окладов). Также одновременно выстроить статусную лестницу, с помощью которой можно решать вопросы удовлетворения разнообразных потребностей персонала.

В Таблице 2 представлена характеристика социальных и экономических результатов внедрения предложенных мероприятий.

Нужно отметить, что каждое мероприятие ведет к снижению текучести кадров, что в свою очередь позволяет увеличить производительность труда на 2–3%. Кроме этого, удержание руководящего персонала приведет к снижению потерь от некачественных управленческих решений и повышению эффективности производственной деятельности.

Следующим выходом из ситуации, например, если для ведущего специалиста или начальника отдела не предоставляется возможным обеспечить карьерный рост, может быть:

2. Проектная работа. Проектная работа – это элемент смешанного карьер-

ного продвижения, так как предоставляет возможности овладения новыми профессиональными компетенциями и развития управленческих навыков в рамках делегированных полномочий (проекты могут быть в разных сферах деятельности, которые осуществляет компания).

Руководитель проекта (одного или сразу нескольких) – это серьезная и ответственная работа с соответствующим изменением вознаграждения, которая предоставит работнику возможность раскрыть свои таланты и лучшие стороны, изучить смежные виды деятельности и этапы работ, входящих в проект.

Рекомендации, основанные на современных подходах к удержанию и развитию персонала

Опираясь на новые тенденции управления человеческими ресурсами, можно выделить следующие современные тренды удержания и развития персонала (тренд «карьерные возможности» исключен из рассмотрения на основании задач исследования):

- вовлеченность персонала;
- бренд компании;
- обучение и развитие;
- вознаграждение и развитие;
- условия для успеха;
- баланс работы и личной жизни.

На основе выявленных трендов можно предложить дополнительные мероприятия для удержания руководителей в компании:

- организацию форсайт-сессий по осуществлению комплекса мероприятий, направленных на личное и профессиональное становление молодых руководителей, формирование их жизненных планов и стратегий достижения;
- разработку и реализацию уникальных, свойственных только холдингу «Синара»

Современные подходы к мотивации руководителей высшего и среднего уровня
управления в организациях

Таблица 2

**Социально-экономические результаты внедрения мероприятий, основанных на анализе
текущей ситуации на предприятии**

Область удержания персонала	Социальный результат	Показатели социальной эффективности
Создание смешанной карьерной лестницы	Повышение содержательности труда	Удержание «золотого ядра» компании. Увеличение удельного веса работников, владеющих управленческими компетенциями
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой	Удержание «золотого ядра» компании. Снижение уровня текучести кадров
Построение квалификационной сетки	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Удержание «золотого ядра» компании. Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения. Снижение уровня текучести кадров
	Обеспечение возможностей личного развития работников	Удержание «золотого ядра» компании. Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом. Снижение уровня текучести кадров
	Формирование чувства причастности	Удержание «золотого ядра» компании. Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения. Снижение уровня текучести кадров
Выстраивание статусной лестницы	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Удержание «золотого ядра» компании. Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом.
	Формирование благоприятного социально-психологического климата	Снижение уровня текучести кадров
	Обеспечение механизма обратной связи	

инструментов мотивации и лидерства, например, гибкий график работы, бесплатное медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, материальная помощь к отпуску, корпоративная программа льготной ипотеки и др.;

- разработку индивидуальных планов развития: мастер-классов, тренингов, тимбилдингов, курсов английского языка, обучения в бизнес-школах и др.;
- разработку и реализацию уникальных, свойственных только холдингу «Синара» инструментов усиления бренда работодателя; необходимо провести анализ рынка и выявить уникальные инструменты, которых нет у конкурирующих работодателей,

например, программ нематериального стимулирования, гибких условий труда, отказа от сокращения штата, оплаты фитнеса, беспроцентных займов, например на оплату обучения в вузе, покупку машины и др.;

- организацию непрерывного мониторинга работы руководителя в течение года;
- получение разносторонней информации о качестве и результативности труда, а также общественно значимой и социальной активности с целью материального и нематериального поощрения сотрудников;
- разработку системы поощрения на основе перечня услуг, предоставляемых

компанией, где сотрудник сам может выбрать вознаграждение за свой дополнительный труд;

- формирование профессионально объединенных групп.

Данный подход позволил модифицировать отдельные инструменты мотивации, существующие в холдинге «Синара», и предложить две группы мероприятий для удержания руководителей организации: первая группа мероприятий основана на анализе текущей ситуации на предприятии; вторая группа мероприятий основана на современных трендах удержания и развития персонала.

В качестве особенного мероприятия предложено проведение форсайт-сессии,

в работе которой участники (руководство компании, служба управления персоналом и руководители всех уровней управления) смогут договориться по поводу желаемых дополнительных инструментов мотивации и обозначить контуры индивидуального развития и профессионального становления руководителей.

Использование современных нестандартных способов мотивации руководителей высшего и среднего уровней управления должно базироваться на научно обоснованных расчетах социально-экономических показателей организации, на основании которых будут приняты управленческие решения о необходимости и целесообразности их применения.

Литература

1. Ажиева И.А. Специфика мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня в российских деловых организациях и причины, ее обуславливающие // Университетские чтения – 2017: мат-лы науч.-метод. чтений ПГУ. 2017. С. 44–50. URL: https://pgu.ru/editions/un_reading/detail.php?SECTION_ID=4133&ELEMENT_ID=178754
2. Ажиева И.А., Коргова М.А. К вопросу о мотивации и стимулировании руководителей среднего звена управления в эффективных организациях мира // Успехи современной науки и образования. 2016. Т. 2. № 9. С. 187–191.
3. Акулина Е.Е., Апанайкин М.А., Завадский А.Н. Механизм управления системой мотивации персонала аграрных предприятий // Управленческий учет. 2022. № 6-2. С. 175–161. URL: <https://www.uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/2149>
4. Алексеева Ю.С., Левченко А.С., Рудычев А.А., Кузнецова И.А. Модель управления человеческим капиталом с целью повышения конкурентоспособности предприятия // Казанский экономический вестник. 2019. № 4(42). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42424633_36756875.pdf
5. Афонина Е.Р., Гайнутдинова Л.И. Подходы к мотивации руководителей среднего звена в банковском бизнесе // Высшая школа: научные исследования: мат-лы Межвуз. Междунар. Конгресса / отв. ред. Д.Р. Хисматуллин. М., 2022. С. 7–16.
6. Белова А.В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 491–494. URL: <https://moluch.ru/archive/113/28868/>
7. Билалетдинова А.И. Особенности мотивации труда руководителей и специалистов на промышленном предприятии // Вестник современных исследований. 2018. № 9.4 (24). С. 48–50.
8. Бобко Т.В., Петрова Т.В. Анализ соответствия этапов развития управления в образовании основным периодам трансформации концепций науки управления в социально-экономических системах // Искусственные общества. 2020. Т. 15. Вып. 1. URL: <https://artsoc.jes.su/s207751800008465-0-1/>

Современные подходы к мотивации руководителей высшего и среднего уровня
управления в организациях

9. Особенности инвестиций в человеческий капитал в кадровой политике организации / В.А. Быстров, Т.Н. Борисова, Ю.В. Дубовик [и др.] // Современные наукоемкие технологии. 2021. № 6. Вып. 2. С. 299–306. URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=38738>
10. *Заковенко Г.О., Петрищенко Н.М.* Уход квалифицированных специалистов как одна из проблем в управлении персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом: сб. мат-лов студ. XVIII науч.-практ. конф. 2019. С. 96–100. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37115518_19637429.pdf
11. *Золотарева К.Г., Фурсова П.В.* Взаимодействие с талантливыми сотрудниками организации: зарубежный и отечественный опыт // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2021. № 4(30). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47558021_29198281.pdf
12. *Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учеб. для вузов / А.П. Панфилова [и др.]; под общ. ред. А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой.* М.: Юрайт, 2021. С. 88–143. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47332116_34923531.pdf
13. *Кох М.Н., Горбатовых П.О.* Мотивация деятельности руководителя // Психология человека и общества. 2020. № 5(22). С. 26–30.
14. *Леванова Л.Н.* Особенности мотивации руководителей высшего звена в России // Изв. Саратов. ун-та. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17. Вып. 1. С. 50–55. URL: <https://eup.sgu.ru/ru/articles/osobennosti-motivacii-rukovoditeley-vysshego-zvena-v-rossii>
15. *Луценко С.И.* Модель руководителя, действующего в интересах компании: ограничение дискреции и долгосрочная мотивация // Мотивация и оплата труда. 2019. № 3. С. 178–186. URL: http://expert-nii-kpu.ru/files/SLuchenko_28012020.pdf
16. *Мазаева М.Р., Луферова А.Д.* Анализ практики мотивации труда руководителей и специалистов строительной организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5-2(82). С. 1143–1151.
17. *Мондрус О.В., Мартихина С.Д., Осипова А.С.* Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 62–88. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42801867_59425790.pdf
18. *Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н.* Человеческий фактор. Психологические аспекты управления персоналом (в контексте обеспечения экономической безопасности организации): монография. М.: Финансовый университет, 2011. 132 с.
19. *Мухачёва А.В., Соколов А.И.* Анализ различий в мотивации руководителей – собственников и наемных менеджеров региональных предприятий // Экономика региона. 2017. Т. 13. № 2. С. 524–536.
20. Группа компаний «Синара». URL: <https://www.sinara-group.com/career/vacancy/>
21. *Петрухин А.И.* Потеря лучших сотрудников. Проблема демотивации персонала // International scientific review of the problems and prospects of modern science and education: collection of scientific articles XLIV International correspondence scientific and practical conference. 2018. С. 43–46. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35363680_91628091.pdf
22. *Погребная Е.В.* Особенности системы мотивации руководителей среднего звена и топ-менеджеров // Символ науки. 2016. № 6-1(18). С. 252–254.
23. *Попова В.Е.* Содержательный анализ дефиниций и современных подходов к удержанию работников организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 4(124). С. 73–84.

24. Синягин Ю.В. Особенности мотивации руководителей разного уровня управления // Современное общество и власть. 2019. № 2(20). С. 25–30.
25. Центр раскрытия корпоративной информации. АО Группа «Синара»: бухгалтерская и финансовая отчетность. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1911&type=3&attempt=1>
26. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.; М.; Н. Новгород: Питер, 2003. 272 с.
27. *Karie Willyerd*. What High Performers Want at Work. URL: <https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>
28. *Locke E.* Motivation through Conscious Goal Setting // *Applied and Preventive Psychology*. 1996. № 5(2). Pp. 117–124.

References

1. Azhieva I.A. (2017) Specifica motivacii i stimulirovaniya rukovoditelej srednego urovnya v rossijskih delovyh organizacijah i prichiny, ee obuslavlivayushchie [The specifics of motivation and stimulation of middle-level managers in Russian business organizations and the reasons that determine it]. *University readings – 2017*. Pp. 44–50. URL: https://pgu.ru/editions/un_reading/detail.php?SECTION_ID=4133&ELEMENT_ID=178754 (In Russian).
2. Azhieva I.A., Korgova M.A. (2016) K voprosu o motivacii i stimulirovanii rukovoditelej srednego zvena upravleniya v effektivnyh organizacijah mira [On the issue of motivation and stimulation of middle management managers in effective organizations of the world]. *Successes of modern science and education*. Vol. 2. No. 9. Pp. 187–191. (In Russian).
3. Akulina E.E., Apanajkin M.A., Zavadskij A.N. (2022) Mekhanizm upravleniya sistemoj motivacii personala agrarnyh predpriyatij [The mechanism of management of the personnel motivation system of agricultural enterprises]. *Managerial accounting*. No. 6-2. Pp. 175–161. URL: <https://www.uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/2149> (In Russian).
4. Alekseeva Yu.S., Levchenko A.S., Rudychev A.A., Kuznecova I.A. (2019) Model' upravleniya chelovecheskim kapitalom s cel'yu povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [The model of human capital management in order to increase the competitiveness of the enterprise]. *Kazan Economic Bulletin*. No. 4(42). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42424633_36756875.pdf (In Russian).
5. Afonina E.R., Gajnutdinova L.I. (2022) Podhody k motivacii rukovoditelej srednego zvena v bankovskom biznese [Approaches to the motivation of middle managers in the banking business]. *Higher school: scientific research*. Ed. by D.R. Hismatullin. Moscow. Pp. 7–16. (In Russian).
6. Belova A.V. (2016) Sovremennyy rossijskij opyt motivacii i stimulirovaniya personala [Modern Russian experience of motivation and stimulation of personnel]. *Young scientist*. No. 9. Pp. 491–494. URL: <https://moluch.ru/archive/113/28868/> (In Russian).
7. Bilaletdinova A.I. (2018) Osobennosti motivacii truda rukovoditelej i specialistov na promyshlennom predpriyatii [Features of labor motivation of managers and specialists at an industrial enterprise]. *Bulletin of Modern Research*. No. 9.4(24). Pp. 48–50. (In Russian).
8. Bobko T.V., Petrova T.V. (2020) Analiz sootvetstviya etapov razvitiya upravleniya v obrazovanii osnovnym periodam transformacii koncepcij nauki upravleniya v social'no-ekonomicheskikh sistemah [Analysis of the correspondence of the stages of management development in education to the main periods of transformation of the concepts of management science in socio-economic systems]. *Artificial societies*. Vol. 15. Is. 1. URL: <https://artsoc.jes.su/s207751800008465-0-1/> (In Russian).

9. Bystrov V.A., Borisova T.N., Dubovik Yu.V., et al. (2021) Osobennosti investitsij v chelovecheskij kapital v kadrovoj politike organizacii [Features of investments in human capital in the personnel policy of the organization]. *Modern high-tech technologies*. No. 6. Is. 2. Pp. 299–306. URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=38738> (In Russian).
10. Zakovenko G.O., Petrishchenko N.M. (2019) Uhod kvalificirovannyh specialistov kak odna iz problem v upravlenii personalom [The departure of qualified specialists as one of the problems in personnel management]. *Actual issues of personnel management*. Pp. 96–100. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37115518_19637429.pdf (In Russian).
11. Zolotareva K.G., Fursova P.V. (2021) Vzaimodejstvie s talantlivymi sotrudnikami organizacii: zarubezhnyj i otechestvennyj opyt [Interaction with talented employees of the organization: foreign and domestic experience]. *Automobile. Road. Infrastructure*. No. 4(30). URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47558021_29198281.pdf (In Russian).
12. Panfilova A.P. et al. (2021) *Innovacionnyj menedzhment v upravlenii chelovecheskimi resursami* [Innovative management in human resource]. The gen. ed. of A.P. Panfilova, L.S. Kiseleva. Moscow: Yurayt. Pp. 88–143. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47332116_34923531.pdf (In Russian).
13. Koh M.N., Gorbatyh P.O. (2020) Motivaciya deyatel'nosti rukovoditelya [Motivation of the leader's activity]. *Psychology of man and society*. No. 5(22). Pp. 26–30. (In Russian).
14. Levanova L.N. (2017) Osobennosti motivacii rukovoditelej vysshego zvena v Rossii [Features of motivation of senior managers in Russia]. *Bulletin of the Saratov University. Ser.: Economics. Management. Right*. Vol. 17. Is. 1. Pp. 50–55. URL: <https://eup.sgu.ru/ru/articles/osobennosti-motivacii-rukovoditelej-vysshego-zvena-v-rossii> (In Russian).
15. Lucenko S.I. (2019) Model' rukovoditelya, dejstvuyushchego v interesah kompanii: ogranichenie diskrecii i dolgosrochnaya motivaciya [The model of a manager acting in the interests of the company: restriction of discretion and long-term motivation]. *Motivation and remuneration*. No. 3. Pp. 178–186. URL: http://expert-nii-kpu.ru/files/SLuchenko_28012020.pdf (In Russian).
16. Mazaeva M.R., Luferova A.D. (2017) Analiz praktiki motivacii truda rukovoditelej i specialistov stroitel'noj organizacii [Analysis of the practice of labor motivation of managers and specialists of a construction organization]. *Economics and entrepreneurship*. No. 5-2(82). Pp. 1143–1151. (In Russian).
17. Mondrus O.V., Martihina S.D., Osipova A.S. (2020) Vneshnie i vnutrennie usloviya realizacii praktik uderzhaniya talantov v organizacijah: sravnitel'nyj analiz [External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: comparative analysis]. *Organizational Psychology*. Vol. 10. No. 1. Pp. 62–88. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42801867_59425790.pdf (In Russian).
18. Morozjuk, Yu.V. (2011) *Chelovecheskij faktor. Psihologicheskie aspekty upravleniya personalom (v kontekste obespecheniya ekonomicheskoj bezopasnosti organizacii)* [The human factor. Psychological aspects of personnel management (in the context of ensuring the economic security of the organization)]. Moscow: Financial University. 132 p. (In Russian).
19. Muhachyova A.V., Sokolov A.I. (2017) Analiz razlichij v motivacii rukovoditelej – sobstvennikov i naemnyh menedzherov regional'nyh predpriyatij [Analysis of differences in motivation of managers – owners and hired managers of regional enterprises]. *The economy of the region*. Vol. 13. No. 2. Pp. 524–536. (In Russian).
20. Gruppa kompanij “Sinara”. URL: <https://www.sinara-group.com/career/vacancy/>

21. Petruhin A.I. (2018) Poterya luchshih sotrudnikov. Problema demotivacii personala [The loss of the best employees. The problem of staff demotivation]. *International scientific review of the problems and prospects of modern science and education: collection of scientific articles XLIV International correspondence scientific and practical conference*. Pp. 43–46. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35363680_91628091.pdf (In Russian).
22. Pogrebnaya E.V. (2016) Osobennosti sistemy motivacii rukovoditelej srednego zvena i top-menedzherov [Features of the motivation system of middle managers and top managers]. *Symbol of Science*. No. 6-1 (18). Pp. 252–254. (In Russian).
23. Popova V.E. (2020) Soderzhatel'nyj analiz definicij i sovremennyh podhodov k uderzhaniyu rabotnikov organizacii [A meaningful analysis of definitions and modern approaches to the retention of employees of the organization]. *Modern economics: problems and solutions*. No. 4(124). Pp. 73–84. (In Russian).
24. Sinyagin Yu.V. (2019) Osobennosti motivacii rukovoditelej raznogo urovnya upravleniya [Features of motivation of managers of different levels of management]. *Modern society and government*. No. 2(20). Pp. 25–30. (In Russian).
25. Centr raskrytiya korporativnoj informacii. AO Gruppya “Sinara”: buhgalterskaya i finansovaya otchetnost'. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1911&type=3&attempt=1>
26. Yahontova E.S. (2003) *Effektivnye tekhnologii upravleniya personalom* [Effective technologies of personnel management]. St. Petersburg.; Moscow; N. Novgorod: Piter. 272 p. (In Russian).
27. Karie Willyerd. What High Performers Want at Work. URL: <https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>
28. Locke E. (1996) Motivation through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*. No. 5(2). Pp. 117–124.