

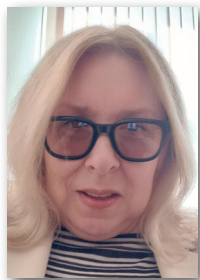
ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ: ОПЫТ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

IMPLEMENTATION OF A NEW SYSTEM OF MATERIAL INCENTIVES: THE EXPERIENCE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

ПОЛУЧЕНО 28.07.2025 ОДОБРЕНО 05.08.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025

УДК 331.2

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-68-73



ЭСАУЛОВА И.А.

Д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг», ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

ESAULOVA I.A.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Management and Marketing Department, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: Esaulova_ia@pstu.ru

Аннотация

Изменения являются важнейшей частью жизни современных промышленных предприятий, которые неизбежно влекут за собой изменения в области управления персоналом, в том числе, в практике управления оплатой труда и материальным стимулированием. Нередко организационные изменения вызывают негативную реакцию сотрудников и неудовлетворенность руководителей изменениями. В статье раскрывается ситуация, сложившейся на промышленном предприятии после внедрения новой системы материального стимулирования рабочих. Анализ проводился в одном из подразделений с применением опросника, включающего четыре темы, относящиеся к функционированию новой системы стимулирования: связь между результатами работы и оплатой труда, стимулирующий потенциал премиальных выплат, справедливость в определении размера стимулирующих выплат, ясность и понятность системы стимулирования труда. По всем темам опроса получены существенные расхождения в оценках рабочих и руководителей. Главный результат исследования подтверждает необходимость совершенствования практики управления изменениями, фокусируя внимание на подготовке руководителей при проведении изменений в системе материального стимулирования. В заключении предложены практические рекомендации, в том числе, цифровые инструменты для организации информационной поддержки и консультирования работников на всех этапах изменений.

Ключевые слова: материальное стимулирование труда, справедливость оценки, управленческая компетентность, управление изменениями в управлении персоналом.

Abstract

Change is an essential part of life in modern industrial enterprises, inevitably leading to changes in the field of personnel management, including in the practice of managing remuneration and material incentives. Organizational changes often cause negative reactions from employees and dissatisfaction among managers. The article describes the situation that arose at an industrial enterprise after the introduction of a new system of material incentives for workers. The analysis was conducted in one of the divisions using a questionnaire covering four topics related to the functioning of the new incentive system: the link between performance and remuneration, the incentive potential of bonus payments, fairness in determining the amount of incentive payments, and the clarity and comprehensibility of the incentive system. Significant discrepancies were found in the assessments of workers and managers on all topics of the survey. The main result of the study confirms the need to improve change management practices, focusing on the preparation and control of managers' activities when implementing changes in the material incentive system. The conclusion offers practical recommendations, including digital tools for organizing information support and counseling for employees at all stages of change.

Keywords: material incentives for labor, fairness of assessment, managerial competence, change management in human resource management.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях беспрецедентного санкционного давления на российскую экономику предприятия машиностроения вынуждены при ограниченных ресурсах искать резервы повышения эффективности труда и качества продукции [3]. Успешное решение этих задач так или иначе связано с построением соответствующей системы материального стимулирования персонала (далее — СМС) [9; 13]. В настоящее время в отечественной науке представлено огромное количество работ по тематике материального стимулирования — от обсуждения терминологического аппарата, до построения СМС в самом широком отраслевом контексте. Однако в ходе анализа указанного массива публикаций не обнаружено исследований, которые были бы посвящены проблемам внедрения изменений в СМС. Этот вопрос, по нашему мнению, является чрезвычайно важным, поскольку изучение последствий реализованных решений в такой чувстви-

тельной для любого сотрудника области как оплата труда и материальное стимулирование не всегда и не сразу подтверждает ожидаемый положительный эффект. Для устранения этого пробела в статье рассматривается кейс крупного промышленного предприятия, где с начала 2023 г. проводился эксперимент по внедрению новой СМС рабочего персонала.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Необходимость изменения СМС рабочего персонала на исследуемом предприятии возникла по двум противоречащим друг другу основаниям: с одной стороны, повысились требования и усилился контроль качества конечной продукции со стороны потребителей, помимо этого, предприятие перешло к внедрению «бережливого производства», в результате чего произошли существенные изменения в

организации производственных процессов и частично — в технологиях; а с другой — на предприятии сохранялись контрпродуктивные явления, влияющие на эффективность труда, такие как переработки в нерабочее время и незапланированное перевыполнение плана производства, а также нарушения дисциплины (начиная с опозданий на работу, до нарушений технологии), увеличивающие производственные издержки. Предложенные изменения в СМС должны были нацелить рабочих на улучшение работы, способствовать осознанию неразрывной связи между успехом предприятия и личным благополучием, а также создать предпосылки к преодолению стереотипа «чем больше, тем лучше» — рабочие должны понимать, что их заработок теперь зависит не только от выработки, но и от чистоты и аккуратности рабочего места, бережного отношения к инструменту, оснастке и т.д.

Изменения в СМС рабочих коснулись трех основных аспектов. Во-первых, были увеличены тарифные ставки для усиления зависимости заработка рабочего от уровня его квалификации. Во-вторых, задача связывания результатов труда рабочего и материального вознаграждения была решена путем разработки предельно простой схемы премирования: был установлен единственный показатель результата работы — выполнение сменного задания (разумеется, с учетом качества работы), а также условия премирования, включающие отсутствие нарушений трудовой дисциплины и культура производства (состояние рабочего места). В-третьих, связывание индивидуальных и коллективных результатов работы было осуществлено на основе премирования в зависимости от выполнения производственной программы подразделения. Расчет премии за индивидуальные и коллективные результаты производится на основе коэффициентов, учитывающих значимость условий премирования, при этом, если рабочий не выполнял условия премирования, вознаграждение могло быть существенно снижено или вообще не назначалось.

Такой подход позволил четко отразить приоритетные цели предприятия в области управления персоналом — повышение эффективности труда, снижение брака, бережное отношение к производственным ресурсам, формирование культуры эффективного труда. Вместе с тем новая СМС дала набор действенных управленческих инструментов для регулирования поведения рабочих. К примеру, был применен короткий цикл обратной связи — ежедневный анализ выполнения показателей и условий премирования, для чего используется прием визуализации итогов работы каждого рабочего в подразделении: в конце смены начальник участка проставляет отметки в таблице на стенде в цехе. Таким образом, рабочие могут сразу увидеть свой результат, сравнить с оценками своих коллег, получить комментарии руководителя, что повышает объективность оценки результатов и справедливость в распределении стимулирующих выплат.

Все изменения прошли все установленные законодательством о труде процедуры согласования с профсоюзной организацией и рабочими. Тем не менее по прошествии полугодия с начала эксперимента новая система не дала ожидаемых результатов, более того, и рабочие, и их руководители отмечали множество негативных эффектов. Поэтому исследование практики применения нового подхода к управлению материальным стимулированием стало насущной необходимостью для выявления и устранения «узких мест», препятствующих нормальному ходу ее внедрения.

МОДЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОЧИХ

Традиционно низкая эффективность труда, абсентеизм и плохая производственная дисциплина воспринимаются как следствие того, что вознаграждения недостаточны для создания устойчивой заинтересованности работников в добросовестном труде, поэтому исследования по проблемам мотивации и стимулирования персонала сконцентрированы на анализе заработной платы и материальных стимулов с точки зрения удовлетворенности работников. Что может быть проще — спросить работника, удовлетворяет ли его заработок или премия? Однако известно, что на подобные вопросы люди часто отвечают в негативном ключе, а такая предсказуемость заставляет усомниться в практической пользе данного подхода.

Можно назвать несколько причин, почему работники нередко низко оценивают действующую СМС:

- компоненты материального стимулирования составляют значительную часть заработка, поэтому работник не отделяет их от основной оплаты труда;
- премирование является регулярным и при этом размер общего заработка изменяется незначительно в ситуациях, когда работник хорошо справлялся со своими обязанностями или допускал какие-либо нарушения;
- при сравнении своей заработной платы с тем, сколько получают коллеги, работник обнаруживает существенные (или несущественные, но заметные) отличия не в свою пользу;
- если на других предприятиях люди зарабатывают больше, работник нередко чувствует неудовлетворенность своей оплатой труда, пусть и без особых оснований.

Как видим, если сотрудники считают СМС слабой, это вовсе не означает, что нужно срочно повышать зарплату и вводить новые вознаграждения. Практика показывает, что успех той или иной СМС зависит не столько от набора применяемых методов стимулирования, сколько от того, в какой мере эти методы позволяют активизировать резервы роста эффективности сотрудников. Для этого стоит выяснить, например, способствуют ли принятые на предприятии подходы к вознаграждению улучшению результатов работы.

Важным аспектом исследования СМС является выяснение, почему те или иные методы не оказывают должного влияния на трудовую мотивацию работника. Другими словами, нужно искать ответ на вопрос: в чем причины того, что применяемые методы материального стимулирования не являются эффективными для создания устойчивой мотивации к эффективному труду. Здесь следует сконцентрировать внимание на том, в какой степени методы стимулирования соответствуют общеизвестным принципам — объективность оценки деятельности сотрудников, справедливость в определении вклада конкретного работника в результаты деятельности подразделения и принятии решений о вознаграждении, ориентация на стимулы долговременного действия и т.д. Справедливая и прозрачная система стимулирования основана в первую очередь на принципе беспристрастности в отношении деятельности и результатов сотрудников, а также в открытости и доступности для понимания любым сотрудником правил оплаты труда и условий стимулирования [5, с. 25].

Проблемы материального стимулирования (как и другие проблемы мотивации персонала) в значительно большей степени, чем это принято считать, связаны с управленческой компетентностью руководителя. Традиционно стимулиро-

вание строится на «мотивации от начальника», т.е. некоем внутреннем представлении руководителя о мотивации подчиненных [1, с. 51]. Стоит ли удивляться, что успех такого подхода зависит от внимания к нуждам и проблемам подчиненных, справедливости и последовательности в принятии решений, касающихся подчиненных, опыта, интуиции и многих других личных качеств руководителя. К сожалению, часто руководители воспринимают различные виды материального поощрения как рычаг, при помощи которого можно воздействовать на работника, увеличивая или уменьшая его заработок. Работник же воспринимает такие меры как манипулирование и несправедливость, что в итоге приводит к разочарованию, утрате доверия к руководству и предприятию в целом. Потеря доверия — первый шаг к снижению мотивации, следствием чего неизбежно становится низкая эффективность труда.

Поскольку в процессе стимулирования всегда участвуют две стороны — руководитель как представитель предприятия и работник с собственной системой ценностей и приоритетов, — исследование результатов внедрения новой СМС на предприятии было сфокусировано на изучении восприятия обеих сторон последовавших изменений и степени удовлетворенности ими. Для этого был разработан опросник, включающий вопросы по четырем основным темам: связь между результатами работы и оплатой труда, стимулирующий потенциал премиальных выплат, справедливость в определении размера заработной платы, ясность и понятность системы оплаты труда. Для иллюстрации подхода к разработке анкеты в табл. 1 показан ее макет.

Достаточность заработка для удовлетворения жизненных потребностей работника — важный вопрос, однако он намеренно не включался в анкету, полагая, что рабочие, для которых изменение системы материального стимулирования

на первом этапе внедрения привело к существенному снижению трудового дохода, выразят свое мнение в разделе «Комментарии в свободной форме».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для исследования восприятия рабочих и руководителей новой СМС был проведен сплошной опрос, в котором участвовали 126 рабочих и 16 руководителей одного подразделения предприятия. Обе группы респондентов заполняли анкету из 19 вопросов, а также раздел «Комментарии в свободной форме».

По результатам опроса можно констатировать, что отношение к новой СМС как у рабочих, так и руководителей в целом негативное. Настроение рабочих можно охарактеризовать как пассивное неприятие нового подхода к вознаграждению. Даже в таких острых вопросах, как оплата труда, рабочие не стремятся к диалогу — только 10% из них высказали свое мнение в графе анкеты «Комментарии в свободной форме».

Анализ анкет показал, что рабочие и руководители, единодушно признавая необходимость вознаграждения за компетентность, полагают, что заработок работника по-прежнему слабо связан с его реальным уровнем квалификации. Кроме того, судя по расхождениям в оценке связи между результатами работы и оплатой труда, имеется неправильное понимание того, какие результаты работы поощряются и как определяется их ценность для предприятия. Рабочие не понимают, как определяется премия за индивидуальные результаты работы с учетом личного вклада, что совсем «размывает» смысл нового подхода к материальному стимулированию. Такое положение дел вполне соответствует этапу внедрения новой системы материального стимулирования,

Таблица 1

Макет опросника для изучения восприятия рабочими и руководителями новой системы материального стимулирования (фрагмент)

№ п/п	Ключевые аспекты удовлетворенности рабочих и руководителей новой СМС	Рабочие	Руководители	Варианты ответов	
		Я считаю, что		Да	Нет
1	Связь между результатами работы и оплатой труда — в какой степени выражена зависимость заработной платы работника от его квалификации, достигаемых результатов, эффективности труда и производственного поведения	Моя зарплата соответствует моей квалификации	Зарплата моих подчиненных соответствует их квалификации		
		Моя зарплата соответствует результатам моей работы	Зарплата моих подчиненных соответствует результатам их работы		
2	Стимулирующий потенциал премиальных выплат. Премиальные выплаты стимулируют улучшение работы — в какой мере новый порядок вознаграждения поощряет работников к улучшению результатов работы, а руководителям позволяет влиять на эти результаты	Премиальные выплаты зависят от того, насколько я выполнил показатели работы	Премиальные выплаты зависят от того, насколько рабочий выполнил показатели работы		
		Действующая система материального стимулирования поощряет более высокие показатели работы	Действующая система материального стимулирования поощряет более высокие показатели работы		
		Принятый порядок оценки результатов помогает мне лучше выполнять свою работу	Принятый порядок оценки результатов помогает мне улучшить работу моего коллектива		
3	Справедливость в определении размера стимулирующих выплат — в какой мере принятый порядок оценки результатов и определения величины стимулирующих выплат исключает необъективность и предвзятость руководителей при оценке деятельности работника	Моя премия определяется справедливо	Премии моих подчиненных определяются справедливо		
		Мой руководитель справедливо оценивает мою работу	Я справедливо оцениваю работу моих подчиненных		
4	Ясность и понятность системы стимулирования труда — способы формирования и расчета оплаты труда, включая стимулирующие выплаты, должны быть простыми и понятными для работника	Система оплаты труда и материального стимулирования ясна и понятна	Система оплаты труда и материального стимулирования ясна и понятна рабочему		
		Я могу самостоятельно посчитать причитающийся мне заработок	Рабочий может самостоятельно посчитать причитающийся ему заработок		

однако очевидно, что многие проблемы связаны с недостатком информации о принципах и правилах определения величины премиальных выплат.

В результате опроса были обнаружены значительные расхождения в оценке рабочими и самими руководителями их действий при проведении изменений. Эти расхождения отчетливо проявляют реальные причины непонимания и неготовности рабочих к изменениям в СМС. Глубину противоречий иллюстрирует рис. 1.



Рис. 1. Результаты опроса: оценка практики управления изменениями в СМС

Рабочие считают, что их работа оценивается несправедливо и предвзято, выражая тем самым недоверие руководителям, причина которого состоит, прежде всего, в том, что руководители недостаточно внимания уделяют обсуждению результатов работы со своими подчиненными, а регулярность и достаточность такой информации — важнейший принцип мотивации, который был положен в основу новой СМС. Не удивительно, что практика оценки результатов не помогает улучшить работу подчиненных.

Можно констатировать, что такое положение вещей связано не с новой СМС как таковой, а с проблемами в принятой практике управления:

- сохраняются противоречия в том, каким образом формируется заработная плата — квалификация многих рабочих не соответствует фактически выполняемой ими работе, поэтому увеличение тарифных ставок не дало ощутимого эффекта;
- недостаточность информации о новой системе стимулирования — люди вынуждены на собственном опыте познавать все нюансы применения новых показателей премирования, самостоятельно искать ответы на возникающие вопросы и т.д. Все это приводит к отторжению предложенных изменений, ведь общеизвестно, что люди сопротивляются не изменениям, а неопределенности;
- практика руководства, традиционная для предприятия, несовместима с новой СМС. Проблемы вознаграждения, как правило, возникают из-за того, что руководители по-прежнему считают, что премии — это главный способ стимулирования, тогда как его суть состоит в объективной оценке результатов и эффективности труда, а вознаграждение является только ее следствием. Что толку премировать рабочего, если он не знает, почему так много или так мало?

Безусловно, любые решения, затрагивающие материальное благополучие работников, оцениваются ими как радикальные с априорной предвзятостью и недоверием, однако очевидно, что негативное восприятие ими новой СМС в значительной мере связано с тем, насколько сами руководители готовы и способны содействовать ее успешному внедрению [8], поскольку именно их мотивация является решающим фактором конструктивной оценки рабочими

изменений в практике оплаты и стимулирования труда на предприятии.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Успех изменений области оплаты труда и материального стимулирования заключается в открытом информировании работников о положении, успехах и проблемах предприятия, высокой вовлеченности руководителей в повседневную деятельность по мотивации и поддержке подчиненных, в последовательной работе по формированию культуры эффективного труда, когда каждый сотрудник, осознавая свою значимость и ответственность за индивидуальные и коллективные результаты, демонстрирует наилучшее выполнение своих обязанностей на каждом рабочем месте [10].

Избежать или, по крайней мере, минимизировать риски сопротивления персонала, связанные с «революционностью» изменений, нарушением традиций и отсутствием обратной связи с руководством возможно, если своевременно разработать и последовательно реализовать программу внедрения изменений в СМС [7]. Здесь важны три ключевых направления деятельности.

Во-первых, следует признать ключевую роль и ответственность руководителей, особенно руководителей низового звена, в проведении изменений СМС [12]. Это направление реализуется через создание соответствующих регламентов и инструкций по организации разъяснительной работы среди персонала. Помимо этого, необходимо обучение руководителей методам снижения напряженности в коллективе в период внедрения изменений, вовлечению подчиненных в обсуждение и реализацию проекта, информированию и консультированию работников. Кроме этого, руководители должны на личном примере демонстрировать приверженность изменениям [14]. Во-вторых, сотрудники должны иметь достаточно информации и времени для того, чтобы обсудить, осмыслить и поверить в предстоящие изменения [11]. Это подразумевает формирование широкого информационного поля с возможностью коллективного обсуждения предстоящих и происходящих перемен в СМС, что позволит постепенно снизить негативный настрой по отношению к принятым решениям и быстрее к ним адаптироваться. В-третьих, необходимо создать благоприятную организационную среду для руководителей и сотрудников, обеспечивающую их вовлеченность в деятельность по реализации изменений, свободное обсуждение и взаимную поддержку в любое время [14].

Реализация программ внедрения изменений в СМС, как и другие программы организационных изменений, сегодня невозможны без применения цифровых технологий и инструментов [2; 6]. Искусственный интеллект может подготовить лучшие информационные материалы о новой СМС, позволяет проводить исследования и получать данные о состоянии и тревожности персонала в связи с изменениями, делать надежные выводы и прогнозы о лояльности и вовлеченности сотрудников, предупреждая, тем самым, о вероятности потери лучших сотрудников вследствие неудовлетворенности новой системой оплаты труда и материального стимулирования. Кроме этого, в рамках программы изменения СМС будут полезны приложения, которые могут организовать не только индивидуальное, но и групповое общение, а также чат-боты как мобильные консультанты по любым вопросам, касающимся новой СМС. Все это позволит существенно сократить время руководителей, затрачиваемое на разъяснительную работу с подчиненными, и

время рабочих по «добыванию» необходимой информации, получая консультации в реальном времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленный в статье кейс промышленного предприятия демонстрирует типичные проблемы внедрения изменений в СМС, основная из которых заключается в недостаточной управленческой компетентности и вовлеченности руководителей в процесс их реализации. Теория и практика менеджмента раскрывает широкие возможности управления изменениями, предлагая действенные инструменты для работы с персоналом, в том числе цифровые технологии. Чтобы освоить этот инструментарий, необходимо развивать управленческую компетентность руководителей в рамках программ подготовки предприятия к внедрению изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ [Текст] / Н.А. Жданкин. — М.: Финпресс, 2010.
2. Зуева З.В. Использование цифровых технологий в управлении персоналом [Текст] / З.В. Зуева, Ю.А. Катровский // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2021. — № 2. — С. 64–67. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45728280_23681771.pdf
3. Костенькова Т.А. Управление системой оплаты труда на промышленных предприятиях [Текст] / Т.А. Костенькова // Экономика труда. — 2019. — Т. 6. — № 1. — С. 495–502. — DOI: 10.18334/et.6.1.40080
4. Кулькова И.А. Модульный подход к построению сбалансированных систем материального стимулирования работников высокотехнологичных предприятий [Текст] / И.А. Кулькова, Ю.А. Дегтярев // Социально-трудовые исследования. — 2025. — № 58 (1). — С. 91–99. — DOI: 10.34022/2658-3712-2025-58-1-91-99
5. Митрофанова А.Е. Система стимулирования как инструмент управления мотивацией труда персонала [Текст] / А.Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — № 6. — С. 24–28. — DOI: 10.12737/article_5c1764453df656.31079412
6. Патрусова А.М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики [Текст] / А.М. Патрусова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2021. — Т. 8. — № 3. — С. 71–83. — DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6
7. Позолотина Е.И. Механизм внедрения изменений на предприятии на примере внедрения компетентностного подхода в подсистему управления мотивацией и стимулированием труда персонала [Текст] / Е.И. Позолотина // Human Progress. — 2017. — Т. 3. — № 12. — URL: http://progresshuman.com/images/2017/tom3_12/Pozolotina.pdf
8. Рынгач О.Л. Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организаций [Текст] / О.Л. Рынгач, О.Л. Чуланова // Вестник Евразийской науки. — 2020. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/96ECVN220.pdf>
9. Трубникова О.М. Проблемы стимулирования и оплаты труда работников предприятий машиностроения [Текст] / О.М. Трубникова // Экономика труда. — 2025. — Т. 12. — № 8. — DOI: 10.18334/et.12.8.123520
10. Эсаулова И.А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации [Текст] / И.А. Эсаулова // Известия высших учеб-

ных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. — 2014. — № 1. — С. 68–71.

11. Asbari M., Hidayat D.D., Purwanto A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85.
12. Khan U., Ajaz F., Khan A., Khan S., Fatima S. (2016). The role of leadership on organizational change. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 88–92. DOI: 10.22214/IJRASET.2022.46978
13. Lucifora C., Origo F. (2022). Performance-related pay and labor productivity. Do pay incentives and financial participation schemes have an effect on a firm's performance? *IZA World of Labor*. DOI: 10.15185/izawol.152.v2
14. Musaigwa M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9. DOI: 10.32479/irmm.13526

REFERENCES

1. Zhdankin N.A. Motivatsiya personala. Izmerenie i analiz [Personnel motivation. Measurement and analysis]. M.: Finpress, 2010.
2. Zueva Z.V., Katrovskiy YU.A. Ispol'zovanie cifrovyykh tekhnologiy v upravlenii personalom [Using digital technologies in personnel management] // *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*. 2021, no. 2, pp. 64–67. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45728280_23681771.pdf
3. Kostenkova T.T. Management of the remuneration system in industrial enterprises. *Russian Journal of Labour Economics*. 2019, vol. 6 (1), pp. 495–502. DOI: 10.18334/et.6.1.40080
4. Kulkova I.A., Degtyarev Yu.A. A Modular Approach to Developing a Balanced Financial Incentive System for Employees of High-Tech Enterprises. *Social and Labor Research*, 2025, vol. 58(1), pp. 91–99. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-58-1-91-99
5. Mitrofanova A.E. Sistema stimulirovaniya kak instrument upravleniya motivatsiej truda personala [Incentive system as a tool for managing personnel motivation] // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2018, no. 6, 80:24–28. DOI: 10.12737/article_5c1764453df656.31079412
6. Patrusova A.M. (2021). Personnel management in the context of the development of the digital economy. *Research Result. Business and Service Technologies*. 8(3), 71–83. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6
7. Pozolotina E.I. Mekhanizm vnedreniya izmeneniy na predpriyatii na primere vnedreniya kompetetnostnogo podhoda v podsystemu upravleniya motivatsiej i stimulirovaniem truda personala [The mechanism for implementing changes at an enterprise using the example of introducing a competency-based approach into the subsystem for managing motivation and incentives for personnel] // *Human Progress*, 2017, vol. 3, no. 12. URL: http://progresshuman.com/images/2017/tom3_12/Pozolotina.pdf
8. Ryngach O.L., Chulanova O.L. (2020). Factors and risks of motivation of labor activity of personnel of organizations. *The Eurasian Scientific Journal*, 2(12). URL: <https://esj.today/PDF/96ECVN220.pdf>
9. Trubnikova, O. M. (in press). (2025). Problems of incentive and remuneration of machine-builders' employees. *Russian Journal of Labour Economics*, 12(8). DOI: 10.18334/et.12.8.123520
10. Esaulova I.A. Motivatsionnyj mekhanizm samorazvitiya sotrudnikov kak faktor innovatsionnogo razvitiya organizatsii [Motivational mechanism of self-development of employees as a factor in innovative development of the organization] // *Izvestiya*

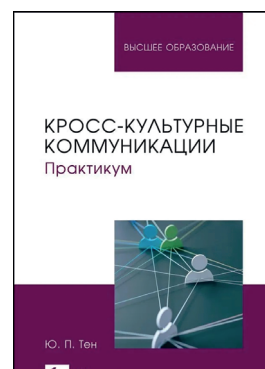
- vysshikh uchebnykh zavedenij. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. 2014, no. 1, pp. 68–71.
11. Asbari M., Hidayat D.D., Purwanto A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85.
 12. Khan U., Ajaz F., Khan A., Khan S., Fatima S. (2016). The role of leadership on organizational change. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 88–92. DOI: 10.22214/IJRASET.2022.46978
 13. Lucifora C., Origo F. (2022). Performance-related pay and labor productivity. Do pay incentives and financial participation schemes have an effect on a firm's performance? *IZA World of Labor*. DOI: 10.15185/izawol.152.v2
 14. Musaigwa M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9. DOI: 10.32479/irmm.13526

Тен Ю.П.

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. ПРАКТИКУМ

М.: Лань, 2025, 152 с.

Практикум представляет теоретические и практические задания, а также кейсы как дополнения к авторскому учебнику «Кросс-культурные коммуникации», изданному ранее. Практикум раскрывает особенности вербальных и невербальных средств кросс-культурной коммуникации; выявляет барьеры кросс-культурных коммуникаций и определяет направления их преодоления; анализирует способы повышения эффективности кросс-культурного взаимопонимания между участниками общения. Особое внимание уделено проблемам кросс-культурных рисков при деловых переговорах, при организации и реализации международных проектов. Важную роль играют задания и кейсы по проблемам международного менеджмента и маркетинга. Уникальность практикума в том, что в отличие от предыдущих изданий, большинство заданий сконцентрировано на странах Востока. Для студентов вузов, аспирантов, специалистов в области культурологии, лингвистики, социологии, политологии, туризма, менеджмента, маркетинга, связи с общественностью и рекламы, журналистики и всех, кто интересуется проблемами коммуникации в культуре.



Баландин Ф., Сковрцов Д., Малинцева Я., Васильев Ф.

ONLINE-КОММУНИКАЦИЯ. КАК ЭФФЕКТИВНО ВЕСТИ СОВЕЩАНИЯ

М.: Бомбора, 2023, 288 с.

Общение онлайн — это постоянные вызовы. Достичь понимания с виртуальным собеседником, увлечь слушателей конференции, провести созвон с коллегами, не потратив ни минуты на выяснение дополнительной информации. В этой книге команда специалистов по виртуальной коммуникации собрала практичные лайфхаки и проверенные советы, которые помогут сделать онлайн-общение приятным, эффективным и результативным.

Из «Online-коммуникации» вы узнаете:

- как контролировать внимание аудитории через экран;
- что такое голосовые регистры и как использовать их в общении;
- как предотвратить возникновение технических накладок на онлайн-встрече; и что делать, если они все-таки возникают.

