

11. Chaykovskaya L. A. The role of accounting in the involvement of public funds in R&D. *Accounting. Analysis. Audit*, 2017, no. 5, pp. 40–47. (In Russ.).
12. National Report on Innovations in Russia – 2017. (In Russ.). URL: <https://open.ru/>
13. Nikolaychuk O. A. State support of entrepreneurship in Russia: tools, their assessment and directions for improvement. *Economy and Entrepreneurship*, 2015, no.7 (60), pp. 907–912. (In Russ.).
14. Koroleva L. P. Tax incentives for neoindustrialization: the UK experience and its relevance for Russia. *Economy. Taxes. Law*, 2017, no. 2, pp. 65–72. (In Russ.).
15. Nikolaychuk O. A. Russia's national wealth: history and modernity. *Journal of Institutional Studies*, 2014, 6 (2), pp. 110–117. (In Russ.).

Как цитировать статью: Калабин В. А., Нурисламова Н. Р., Олейник Г. В. Вложения в инновации как определяющий фактор экономического роста // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 3 (48). С. 216–221. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.377.

For citation: Kalabin V. A., Nurislamova N. R., Oleynik G. V. Investments in innovation as the defining factor of economic growth. *Business. Education. Law*, 2019, no. 3, pp. 216–221. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.377.

УДК 331.101.3
ББК 65.240

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.302

Malnev Sergei Yurevich,
Graduate Student,
Graduate Management and Business School,
Peter the Great St. Petersburg
Polytechnic University,
Saint Petersburg,
e-mail: symalnev@gmail.com

Мальнев Сергей Юрьевич,
аспирант,
Высшая школа управления и бизнеса,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
Санкт-Петербург,
e-mail: symalnev@gmail.com

Agishev Kamil Nailevich,
Graduate Student,
Graduate Management and Business School,
Peter the Great St. Petersburg
Polytechnic University,
Saint Petersburg,
e-mail: kamil_agishev@mail.ru

Агисhev Камил Наилевич,
аспирант,
Высшая школа управления и бизнеса,
Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого,
Санкт-Петербург,
e-mail: kamil_agishev@mail.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛА

INNOVATIVE APPROACHES TO MOTIVATION AND STIMULATION BASED ON THE ANALYSIS OF PERSONNEL CHARACTERISTICS

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
08.00.05 – Economics and national economy management

В статье проанализированы и обобщены зависимости особенностей мотивационной структуры предприятий от таких характеристик совокупности персонала, как половозрастная структура, профессиональный стаж, уровень образования и доходов, однако предлагаемая исследователями зависимость от стажа была отвергнута в процессе исследования как дублирующая зависимость от возраста. Выдвинуты предположения о влиянии таких зависимостей на инновационный потенциал предприятий и эффективность инновационной деятельности. Для рассмотрения были использованы статистические данные, полученные в различных странах (США, ЮАР, страны Европы) на протяжении последнего десятилетия. Основной целью многих управленцев на сегодняшний день является максимизация эффективности использования имеющихся в их распоряжении экономических ресурсов в противовес преобладавшему ранее стремлению к приобретению новых. Важнейшим ресурсом экономических субъектов всех уровней является

человеческим капитал. Его эффективность может быть повышена путем инноваций в организационно-управленческих процессах, немаловажным из которых являются мотивация и стимулирование. Проведение эффективной мотивационно-стимулирующей активности невозможно без предварительного изучения объекта такой деятельности, то есть персонала. Однако при излишнем углублении в детали личностной мотивационной структуры происходит отвлечение ресурсов, которые могли быть направлены на более эффективные виды деятельности, в том числе и инновационной. Автором предложены возможные способы применения полученных в исследовании выводов управленцами-практиками на предприятиях, занятых в современной экономике и стремящихся к инновационному развитию. В качестве дальнейшего направления теоретических разработок автор указывает комплексный анализ обнаруженных зависимостей в рамках единой многофакторной системы, способствующей уточнению и детализации полученных выводов.

The article analyzes and summarizes the dependencies of the motivational structure of enterprises from several staff characteristics, such as gender, age, seniority, level of education and level of income. However, the proposed dependence on seniority was rejected in the course of research as a duplicate dependence on age. Assumptions have been made about the impact of such dependencies on the innovative potential of enterprises and the effectiveness of innovation. The statistical data obtained in different countries (USA, South Africa, European countries) during the last decade were used for consideration. The main goal of many managers to date is maximizing the efficiency of the economic resources available to them, in contrast to the previously prevailing desire to acquire new ones. The most important resource of economic actors at all levels is human capital. Its efficiency can be increased by innovations in organizational and managerial processes, motivation and stimulation among others. Carrying out effective motivational-stimulating activity is impossible without preliminary studying of object of such activity, which is the company's personnel. However, redundant detalization of a personal motivational structure causes a distraction of resources that could be directed to more effective kinds of activity, including innovative. The author proposes possible ways to apply the findings of the study to management practitioners at enterprises engaged in the modern economy and aspiring to innovative development. As a further direction of theoretical developments, the author indicates a complex analysis of detected dependencies within a single multi-factor system, which facilitates the refinement and detalization of the findings.

Ключевые слова: человеческий капитал, мотивация, мотивационная структура, факторы мотивации, инновационная деятельность, инновационный потенциал, характеристики персонала, исследование персонала, экономическая эффективность, адаптивное.

Keywords: human capital, motivation, motivational structure, motivation factors, innovation activity, innovation potential, personnel characteristics, staff study, economic efficiency, adaptation.

Введение

Человеческий капитал, без сомнения, является одной из наиболее важных детерминант экономического роста и инновационного развития. Данный факт широко принимается научным сообществом на протяжении не одного десятилетия. Эффективность использования человеческого капитала на предприятиях, участвующих в современном экономическом и инновационном процессе, повышается при высоком уровне составляющих его релевантных умений, навыков и знаний индивидов, а также при наличии соответствующей целям предприятия системе управления человеческим капиталом. Становится очевидно, что на современном этапе важным направлением развития предприятий становится не только увеличение человеческого капитала, но также и максимизация эффективности уже имеющегося в распоряжении организации ресурса путем совершенствования управленческих процессов организации [1].

Одним из факторов, способных оказать положительное влияние в данном направлении, является система мотивации и стимулирования. Будучи важной составляющей процесса управления, мотивация способствует

трансформации инновационного потенциала человеческого капитала в фактические действия, направленные на достижение поставленных целей организации [2]. В связи с этим закономерным представляется вопрос о подборе таких мотивационных, а также стимулирующих мер, которые позволят наиболее полно раскрыть экономический и инновационный потенциал человеческого капитала компании.

Целью данной статьи является рассмотрение зависимости предпочтительности основных групп стимулов от базовых характеристик персонала организации — пола, возраста, образования, уровня дохода, трудового стажа.

В соответствии с целью были поставлены теоретически-прикладные **задачи** по анализу данных, полученных исследователями, индивидуально рассматривавшими указанные характеристики, выявление их влияния на инновационный потенциал предприятий, а также составление рекомендаций по практическому применению полученных выводов.

Элементом **научной новизны** работы является предложение рекомендаций по увеличению эффективности системы стимулирования на предприятии для повышения его инновационного потенциала на основе рассмотренных данных.

Теоретическая значимость работы состоит в научном обобщении фактов зависимости мотивационной структуры предприятия от отдельных характеристик персонала и уточнении возможностей дальнейшего развития данного направления исследования. **Практическая значимость** заключается в возможности применения составленных рекомендаций на предприятиях реального сектора экономики для увеличения их экономической эффективности и повышения инновационного потенциала.

Основная часть

В управленческой практике существует несколько подходов к составлению набора мер стимулирования, применяемых в дальнейшем на предприятиях. Часть из них в малейшей степени не предполагает предварительное изучение мотивов персонала. В зависимости от склонностей управляющего звена способы стимулирования в таких организациях могут зависеть от личных предпочтений менеджеров, установок, заложенных в годы овладения ими специальностью или почерпнуты из популярных изданий. Объединяющей особенностью для таких подходов является зависимость внедряемых мер от субъекта управления, а не объекта. Нетрудно понять, что эффективность такой стимулирующей деятельности будет находиться на достаточно низком уровне [3].

Второй группе подходов, напротив, сопутствует исследование объекта управления с целью определения наиболее значимых потребностей и наиболее действенных стимулов для персонала. Между такими подходами также возможны различия, наиболее показательным из которых является степень детализации проведенного анализа. Небольшие предприятия, насчитывающие не более нескольких десятков сотрудников, могут позволить себе индивидуализированный подход, предполагающий в крайнем случае определение мотивационной структуры личности каждого отдельного сотрудника или, на более общем уровне, определение мотивационной структуры всего штата с учетом множества факторов [4]. Однако с увеличением масштабов предприятий такие подходы

требуют отвлечения значительных временных ресурсов управленцев, при этом не обязательно показывая соответствующее увеличение эффективности использования человеческого капитала и инновационной активности. В таком случае наиболее предпочтительным представляется определение мотивационной структуры персонала на основе показателей, являющихся известными работодателю и не требующих дополнительных затрат на их сбор и обработку.

Наиболее доступными показателями являются данные половозрастной структуры — доли представителей полов в общей численности персонала организации, а также распределение групп сотрудников по возрасту. Оба этих показателя находят отражение в мотивационной картине персонала.

Исследование отличий в мотивации на основе пола происходит из фундаментальной идеи о существенных отличиях между мужчинами и женщинами. В современном обществе, стремящемся к искоренению любого рода дискриминации, эти отличия стоит рассматривать прежде всего с точки зрения культурно-исторических особенностей и установок, сложившихся в обществе, тяготеющим к приоритету мужчин на руководящих позициях. Очевидно, что такие отличия будут менее развиты в наиболее развитых странах и, напротив, максимально сильно проявят себя в обществах, тяготеющих к традиционному укладу.

По мнению исследователей, мужчины предпочитают самозанятость, независимость, обращают внимание на влияние и статус, в них сильнее проявляется стремление к карьеризму. В случае необходимости за помощью обращаются к руководителю или другому человеку, облеченному

властью. Женщины же более склонны к работе, связанной с взаимодействием с людьми, а помощь предпочитают принимать от членов своей рабочей группы [5; 6]. Более ранние исследования показывают, что женщины более подвержены влиянию социальных мотивов, в то время как мужчины склоняются к экономическим.

Исследование, проведенное группой европейских ученых в 2018 г., подтвердило предположение о том, что для мужчин величина заработной платы является гораздо более весомым фактором, влияющим на мотивацию, чем для женщин. В исследовании также подчеркивается, что данный стимул является важным, хотя и не дает долгосрочного эффекта, что обуславливает необходимость его подкрепления дополнительными бонусами. Что касается благоприятных взаимоотношений в команде, представители обоих полов считают их важными, однако женщины склонны подчеркивать их значимость сильнее мужчин. Также среди женщин обнаруживается большее стремление к стабильности на работе. С точки зрения поощрения инновационной активности это означает, что управленцам необходимо подчеркивать безопасность инновационных мер для сотрудников компании и предпочитать брать риски, связанные с проведением инновационных мероприятий, на себя в преимущественно женском коллективе.

Подтверждая найденные зависимости, авторы исследования также подчеркивают, что кроме пола на стимулы могут влиять многие другие факторы, среди которых они особенно выделяют уровень образованности.

В другом исследовании за авторством той же группы приводится список наиболее значимых мотивационных факторов для мужчин и женщин (табл. 1).

Таблица 1

Значимость мотивационных факторов в зависимости от пола

Положение фактора по значимости	Мужчины	Женщины
1	Базовая заработная плата	Атмосфера на рабочем месте
2	Уверенность в рабочем месте	Базовая заработная плата
3	Справедливая система поощрений	Подход руководителя
4	Слаженная команда	Слаженная команда
5	Атмосфера на рабочем месте	Уверенность в рабочем месте
6	Подход руководителя	Справедливая система поощрений
7	Дополнительные льготы	Коммуникация на рабочем месте
8	Коммуникация на рабочем месте	Дополнительные льготы

Источник: [7].

Возраст сотрудников — второй показатель половозрастной структуры, который также находит отражение в мотивации персонала организации.

Обширное исследование, проведенное в 2016 г. сотрудником университета Уэйна К. Забелом, показало, что выявление четкой зависимости между мотивационными факторами и возрастом рассматриваемых сотрудников осложняется тем фактом, что на результаты значительный эффект оказывает состояние здоровья сотрудника и собственные взгляды на перспективы. Так, было поставлено под сомнение сложившееся мнение о сниженном стремлении старшей возрастной группы к профессиональному росту и развитию. Исследование показало, что сотрудники сохраняют такое стремление до позднего возраста в том случае, если воспринимают свои ресурсы (в первую очередь здоровье) достаточными

для достижения целей. Однако медицинская статистика персонала достаточно редко является доступной работодателю, что значительно усложняет использование данного фактора на практике. Тем не менее можно сделать вывод, что исключение сотрудников старшего поколения из инновационных мероприятий не является необходимым. Более того, в отдельных случаях оно может снизить эффективность мер, препятствуя распространению и применению накопленных за долгие годы профессиональной деятельности знаний и умений.

Что касается социальных мотивов, ученые отмечают их повышенное значение для молодых сотрудников по сравнению со старшим поколением. Данный вывод подтвержден в исследовании несколькими способами, и можно четко говорить о зависимости социальных мотивов от возраста сотрудников.

Исследователям не удалось обнаружить значительной разницы между значимостью стремления к стабильности для сотрудников разных возрастов [8]. Другие результаты получены европейской группой исследователей. Они показали, что стабильность является значимым фактором для сотрудников старше пятидесяти лет, что позволяет сделать предположение о зависимости значимости данного фактора мотивации от общей стабильности экономической системы.

Также было отмечено, что молодые сотрудники отдают предпочтение работодателям с высокой заработной платой чаще, чем их старшие коллеги, для которых значимость уровня дохода снижается по отношению к остальным факторам, но тем не менее остается достаточно высокой [9].

Исследование, проведенное южноафриканскими исследователями в 2018 г., подчеркнуло, что молодое поколение сотрудников более склонно к автономности в работе и в то же время — к принадлежности к социальным группам на рабочем месте. Старшее же поколение больше тяго-

теет к повышению и признанию собственного профессионализма и компетентности [10].

Как уже было отмечено ранее, уровень образования также является фактором, влияющим на мотивационную структуру персонала предприятий. В большинстве случаев информация о нем становится доступна работодателю одновременно с наймом сотрудника. Кроме того, на некоторых предприятиях существует кадровая политика, не позволяющая нанимать сотрудников с образованием ниже определенного уровня (среднего или высшего).

Как правило, у выпускников университетов отмечается значительное разнообразие мотивационной сферы: на их мотивацию могут влиять должностные обязанности, требования к присутствию на рабочем месте в определенные часы, уровень заработной платы и различные аспекты отношений с коллегами [6].

Исследование европейской группы показало следующую картину приоритетов мотивационных факторов (табл. 2).

Таблица 2

Зависимость мотивационных факторов от уровня образования

Положение фактора по значимости	Незаконченное среднее и ниже образование	Законченное среднее и высшее образование
1	Базовая заработная плата	Базовая заработная плата
2	Уверенность в рабочем месте	Социальные бонусы
3	Социальные бонусы	Уверенность в рабочем месте
4	Производительность труда	Слаженная команда
5	Дополнительные денежные поощрения	Дополнительные денежные поощрения

Как можно заметить, заработная плата оказалась преобладающим фактором в обеих тестовых группах. Также общими являются стремление к уверенности в рабочем месте и ожидание от работодателя социальных бонусов для сотрудников. Однако мы можем отметить и позиции, являющиеся уникальными для того или иного уровня образования.

Так, среди персонала с уровнем образования ниже среднего ценится производительность труда как таковая. Иными словами, такие работники обнаруживают стремление к осознанию себя как ценного для работодателя, даже если за этим не следует отдельного поощрения. Данный факт может быть связан с тенденцией уделять мало внимания управлению человеческим капиталом на предприятиях с преимущественной долей мало образованного персонала [11].

В то же время более образованные сотрудники отмечают важность слаженной команды в рабочем процессе. Если сравнивать с предыдущей особенностью, можно сделать предположение, что сотрудники с более высоким уровнем образования концентрируются на общей производительности команды или подразделения, в то время как другие — на индивидуальной производительности.

Отдельно стоит отметить, что, несмотря на общее сходство структур мотивации представителей разных групп, более образованный персонал проявляет повышенную мотивированность в целом, а также меньшую склонность к контрпродуктивному поведению: агрессии на рабочем месте, употреблению запрещенных веществ в рабочее время и абсентеизму [12].

Становится очевидно, что высшее образование в большей степени способствует инновационной деятельности,

зачастую требующей повышенного внимания к работе в период преобразований, а также нацеленной на экономическое развитие прежде всего предприятия в целом.

Еще одним показателем, доступным работодателю с начала трудовых отношений с сотрудником, является его трудовой стаж. Как бы то ни было, представляется сомнительным самостоятельное использование данного фактора как базиса для сравнения мотивационных структур, так как он предполагает сильную корреляцию с уже рассмотренным нами фактором возраста. Полученные результаты о повышении роли стабильности рабочего места с увеличением стажа, а также об относительном снижении роли материальных факторов лишь подтверждают это утверждение.

Последним из показателей, рассмотренных в данной статье, является уровень дохода. Его анализ в данном контексте осложняется двумя особенностями. Во-первых, в отличие от прочих факторов, уровень дохода сотрудника напрямую зависит от работодателя. Иными словами, предполагается рассмотрение зависимости влияния одних мер субъекта управления на содержание других. Во-вторых, материальное вознаграждение, являющееся во многих случаях значительной частью дохода сотрудника, само по себе является стимулом, однако обнаруженные в данной области зависимости не позволяют проигнорировать данный показатель, к тому же удовлетворяющий заданному ранее условию о доступности данных для работодателя.

В докладе, представленном на международной конференции менеджмента в Бухаресте в 2015 г., описано распределение значимости факторов мотивации относительно дохода персонала (табл. 3 на стр. 225).

Зависимость мотивации от годового уровня дохода, тыс. евро

Фактор мотивации	<3,3	3,3–7,7	7,700–11	11–17,6	>17,6
Заработная плата	10	10	8	6	5
Рабочий климат	9	9	8	7	4
Гибкий график	8	8	7	3	8
Возможность карьерного роста	7	7	9	9	2
Поощрение высокой производительности	6	6	6	8	3
Признание достижений в команде	5	5	5	4	7
Бонусы	4	4	4	6	5
Бесплатные курсы	3	3	3	2	9
Возмещение расходов на обучение	2	1	2	1	10
Корпоративные праздники	1	2	1	5	6

Источник: [13].

Как можно заметить, материальное вознаграждение является преобладающим в мотивационной системе ценностей для подавляющего большинства работников. Только на уровне месячной заработной платы около 920 евро наблюдается некоторое смещение приоритетов к повышению роли признания личных заслуг.

Заключение

Необходимо отметить, что конкретные значения, указанные в данной статье, являются применимыми исключительно для рассмотренной страны в актуальный период времени. Так, в зависимости от экономической и социальной обстановки, а также других макроэкономических факторов могут сдвигаться приведенные суммы вознаграждений или возраст тестовых групп. Однако универсальными можно считать тенденции и общий вид выявленных закономерностей, имеющих потенциал как для практического применения, так и дальнейших исследований.

Приведенные в статье данные могут быть использованы на реальных предприятиях для максимизации экономической эффективности использования человеческого капитала и увеличения инновационного потенциала. Не нуждаясь в сборе дополнительных данных о персонале, управленцы-практики могут применить выводы исследований на конкретных предприятиях. К примеру, мотива-

цию и стимулирование посредством поощрения социальной активности сотрудников можно активно применять на предприятиях, персонал которых состоит преимущественно из молодых женщин. Если же на предприятии заняты сотрудники разных возрастов, а также нет преобладания женской доли сотрудников, то такие меры стоит сократить и сделать необязательными.

Также полученные результаты позволяют провести более тщательную подготовку к инновационным мероприятиям: отобрать наиболее подходящие рабочие группы, не исключая из них старшее поколение персонала, провести разъяснительные беседы с теми сотрудниками, кто может неумышленно снижать темпы инновационной активности, осуществляя свое стремление к стабильности.

Дальнейшие исследования влияния данных показателей на мотивационные факторы могут включать обширное исследование, рассматривающее указанные факторы в совокупности, а не отдельно, что позволит получить более ясную картину рассмотренных зависимостей. Однако для сохранения применимости результатов исследования на практике и достижения их максимальной экономической и инновационной эффективности следует продолжать придерживаться только тех показателей, которые не требуют от управленцев дополнительных затрат на сбор данных о сотрудниках.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Харламова Т. Л., Ма Д. Использование эффективных управленческих инструментов для развития современных предприятий // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли* : сборник трудов научно-практической и учебной конференции : в 3 ч. СПб. : Изд-во СПбПУ, 2018. С. 299–302.
2. Развитие рынка инноваций в хозяйственной системе России. СПб. : Издательство Политехнич. ун-та, 2010. 145 с.
3. Kobersy I. S. Approaches to Implementation of Motivation as the Complex Conditions of Increase of Efficiency of Social and Labor Relations: International Experience // *International Review of Management and Marketing*. 2016. No. 3. Pp. 208–217.
4. Zámečník R. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis // *Procedia — Social and Behavioral Science*. 2014. No. 09. Pp. 851–857.
5. Peterson M. What men and women value at work: implications for workplace health // *Gender Medicine*. 2004. No. 1 (2). Pp. 106–124.
6. Hitka M., Kozubikova L., Potkany M. Education and gender-based differences in employee motivation // *Journal of Business Economics and Management*. 2018. No. 19 (1). Pp. 80–95.
7. Hitka M., Vetrakova M., Balazova Z. Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015 // *Modern Applied Science*. 2015. No. 10 (1). Pp. 52–64.
8. Zabel K. L. The Impact of Age on Workplace Motivation: A Person-Centered Perspective: thesis for PhD. Detroit, 2016. 127 p.
9. Hitka M., Balazova Z. The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees // *Business: Theory and Practice*. 2015. No. 16 (1). Pp. 113–120.

10. Heyns M. M., Kerr M. D. Generational differences in workplace motivation // *SA Journal of Human Resource Management*. 2018. No. 16 (0). URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/967/1554>
11. Харламова Т. Л. Проблемы инновационного развития российской экономики в условиях «новой нормальности» // *Проблемы современной экономики*. 2016. № 3 (59). С. 27–30.
12. Ng T. W. H., Feldman D. C. How broadly does education contribute to job performance // *Personnel psychology*. 2009. No. 62. Pp. 89–134.
13. Ionel Tampu D. L., Cochina I. Motivation and employee performance // *Management and Innovation for Competitive Advantage: proceedings of the 9th International management conference*. Bucharest, 2015. Pp. 812–821.

REFERENCES

1. Kharlamova T. L., Ma D. Use of effective management instruments for development of modern enterprises. *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade*. Works of scientific, practical and educational conference. In 3 vol. Saint Petersburg, 2018. Pp. 299–302. (In Russ.).
2. *Development of the innovation market in the economic system of Russia*. Saint Petersburg, Polytechnic University Publishing, 2010. 145 p. (In Russ.).
3. Kobersy I. S. Approaches to Implementation of Motivation as the Complex Conditions of Increase of Efficiency of Social and Labor Relations: International Experience. *International Review of Management and Marketing*, 2016, no. 3, pp. 208–217.
4. Zámečník R. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia —Social and Behavioral Science*, 2014, no. 109, pp. 851–857.
5. Peterson M. What men and women value at work: implications for workplace health. *Gender Medicine*, 2004, no. 1, pp. 106–124.
6. Hitka M., Kozubikova L., Potkany M. Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 2018, no. 19, pp. 80–95.
7. Hitka M., Vetrakova M., Balazova Z. Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. *Modern Applied Science*, 2015, no. 10 (1), pp. 52–64.
8. Zabel K. L. The Impact of Age on Workplace Motivation: A Person-Centered Perspective. Thesis for PhD. Detroit, 2016. 127 p.
9. Hitka M., Balazova Z. The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees. *Business: Theory and Practice*, 2015, no. 16 (1), pp. 113–120.
10. Heyns M. M., Kerr M. D. Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 2018, no. 16 (0). URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/967/1554>
11. Kharlamova T. L. Problems of innovative development of the Russian economy in the new normal. *Problems of modern economics*, 2016, no. 3, pp. 27–30. (In Russ.).
12. Ng T. W. H., Feldman D. C. How broadly does education contribute to job performance. *Personnel psychology*, 2009, no. 62, pp. 89–134.
13. Ionel Tampu D. L., Cochina I. Motivation and employee performance. *Management and Innovation for Competitive Advantage*. Proc. of the 9th Int. management conf. Bucharest, 2015. Pp. 812–821.

Как цитировать статью: Мальнев С. Ю., Агишев К. Н. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию на основе анализа характеристик персонала // *Бизнес. Образование. Право*. 2019. № 3 (48). С. 221–226. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.302.

For citation: Malnev S. Yu., Agishev K. N. Innovative approaches to motivation and stimulation based on the analysis of personnel characteristics. *Business. Education. Law*, 2019, no. 3, pp. 221–226. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.302.