

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2020, №3–4, Том 5 / 2020, No 3–4, Vol 5 <https://wcj.world/issue-3-4-2020.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/05ECMZ320.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ищенко М.М., Гусев А.А. Система материального стимулирования труда современной организации // Мировые цивилизации, 2020 №3–4, <https://wcj.world/PDF/05ECMZ320.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Ishchenko M.M., Gusev A.A. (2020). The system of material stimulation of work of the modern organization. *World civilizations*, [online] 3–4 (5). Available at: <https://wcj.world/PDF/05ECMZ320.pdf> (in Russian)

УДК 65.01

Ищенко Маргарита Михайловна

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

Доцент кафедры «Менеджмента»

Кандидат экономических наук

E-mail: Mmargo.i@mail.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=333492

Гусев А.А.

Студент 3 курса факультета «Управления и экономики»

E-mail: tatata070707@mail.ru

Система материального стимулирования труда современной организации

Аннотация. Статья посвящена вопросам стимулирования труда в современной социальной организации. Сформулированы основные отличия мотивации и стимулирования труда. Особое внимание уделено видам и существующим методам материального стимулирования. Особо выделена гибкая система стимулирования труда, как активно применяемая в системе менеджмента европейских стран и актуальная для отечественных организаций.

Ключевые слова: стимулирование труда; мотивация; сравнительный анализ; принципы; система гибкого материального стимулирования труда; коэффициенты оценки сотрудников

Добиться высоких результатов в любом труде невозможно, если человек не имеет личной заинтересованности. Вызвать заинтересованность и желание эффективно выполнять работу можно двумя способами – мотивацией и стимулированием. Несмотря на кажущуюся идентичность, понятия имеют целый ряд принципиальных отличий. Понимание разницы может помочь руководителям эффективнее справляться с поставленными задачами, даже не имея в своём арсенале большое количество ресурсов [13–15].

Стимулирование труда один из важнейших факторов управленческого воздействия на деятельность персонала организации в достижении поставленных целей. Стимулирование труда, как и мотивация, связано с понятием вознаграждения сотрудника за его усилия, но принципиальное отличие состоит в выборе вида вознаграждения.

Вознаграждение принято разделять на два вида:

- Внутреннее вознаграждение заключается в изменении внутреннего состояния человека, связанного с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели, его дает содержание и результативность труда.
- Внешнее вознаграждение дается организацией в виде материального (денежного) эквивалента.

Таким образом, можно сформулировать основные отличия мотивации от стимулирования труда, представленные в таблице.

Таблица

Сравнение по ключевым критериям

Критерий сравнения	Мотивация труда	Стимулирование труда
Направленность	Внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному индивиду	Внешнее воздействие, направленное на круг субъектов
Содержание	Носит исключительно позитивный характер	Может быть как позитивным, так и негативным толчком к действию
Существование	Существует до тех пор, пока потребность не реализована	Существует только до того момента, пока не отменено
Цель	Удовлетворение внутренней потребности	Способ воздействия на человека
Принадлежность	Свойственна конкретному индивиду	Свойственна группе людей, объединенных по единому признаку

Далее в статье остановимся на современном подходе в системе стимулирования труда, а именно на методике гибкого стимулирования труда.

К материальному стимулированию имеет отношение не только заработная плата работника, но и огромное количество льгот и социальных выплат (оплата проезда, питания, медицинское страхование, льготы при покупке недвижимости и т. д.) [9–11]. Поэтому нужно анализировать уровень соответствия подобных методов вознаграждения с действительными потребностями персонала, знать силу стимулирующего воздействия и соотношение с другими видами внешних наград [1; 22].

Основными видами материальных вознаграждений являются:

- Надбавка к заработной плате, доплата.
- Компенсация.
- Премирование.

Надбавка к заработной плате предполагает денежную выплату сверх оклада, которая дает стимул работнику к повышению своей эффективности, а также поощрение за дополнительные усилия работника, за индивидуальную эффективность и вклад в коллективный результат. Доплаты получают только те, кто участвует в достижении дополнительного результата труда компании.

Компенсация имеет четкую систему, по которой осуществляется поощрение, фиксированные выплаты. Это возмещение затрат, которые работник делает, выполняя свои обязательства.

Премия может быть неустойчивой, ее величина может изменяться или вообще не начисляться. Использование премирования предпочтительно для обеспечения оперативной реакции на изменение условий или задач производства.

Используя систему гибкого материального стимулирования труда, организация повышает свои показатели качества и производительности с помощью стимулирования сотрудников внешними вознаграждениями. В разработке данной системы важно, чтобы были задействованы все члены трудового коллектива организации, были четко сформулированы показатели и критерии результата труда. В противном случае может сработать обратный эффект дестимулирующего характера, что, безусловно, повлечет снижение производительности труда.

Но чем, же гибкое материальное стимулирование труда отличается от обычного материального стимулирования? Гибкие системы не только гарантируют работнику оплату труда в соответствии с его усилиями, опытом и профессиональными знаниями, но и ставят в зависимость оплату труда от его заслуг и целевых показателей в целом. Гибкие системы от того и гибкие, что количество заслуг, за которые сотрудник может получить вознаграждения достаточно объемно. Это могут быть надбавки за стаж, уровень образования, опыт, системы коллективных премий и т. д. В данный момент гибкие системы активно применяются в системе менеджмента европейских стран, и приобретает актуальность и в нашей стране [6; 12].

Как же построить эту систему? Ведь нужно учитывать массу факторов, что очень сложно, тем более, если организация масштабная и многочисленная по количеству персонала. Для построения гибкой системы стимулирования труда необходимо следовать следующим принципам:

- Принцип регламентации. Данный принцип обязывает регламентировать все, что касается оценки работы, все должно фиксироваться: за что сотрудник получил или не получил вознаграждение, когда, почему именно он и т. п. Нужно анализировать результаты работников с помощью показателей, которые отражают деятельность предприятия. Так будет понятен вклад каждого сотрудника того или иного отдела, что позволит создать систему оценок и поощрений. По этому принципу каждый сотрудник должен понимать, за что он может получить вознаграждение, где он должен следовать правилам, а где может проявить творческую свободу, знать порядок оплаты его труда. Все должно быть прописано в трудовом договоре (контракте) и фиксироваться во время работы.

- Принцип комплексности. Система стимулирования должна использоваться на основе всех факторов, которые могут влиять на компанию и ее работников. Она обязана действовать на всех сотрудников организации: от самого простого рабочего до менеджера высшего звена.

- Принцип стабильности. Данный принцип вытекает из двух предыдущих и если следовать их соблюдению, то система будет работать стабильно, следовательно, приносить ожидаемый рост результативных показателей компании.

Перед началом разработки новой системы стимулов, стоит проанализировать текущее состояние организации и получить информацию, которая будет помогать в последующем формировании структуры гибкого стимулирования, а именно:

- Соблюдать взаимосвязь между оценкой вклада сотрудников и их заработной платой.
- Иметь результат анализа рынка труда, средние уровни заработной платы по рынку, уровни заработной платы в организации, уровни доплат и пакетов социальных льгот. Позиция компании по оплате труда своих подчиненных (выше или ниже рынка труда).
- Определить количество и виды оплаты труда для разных категорий персонала.

- Применять элементы стратегического планирования, которые используют на предприятии, время реализации принятой системы оплаты труда в компании (долгосрочный: 2 года и более. краткосрочный: менее года).
- Располагать информацией по ответственным людям за формирование и введение системы оплаты труда (внешние консультанты, отдел финансов, отдел труда и заработной платы и т. д.).

Разработка системы гибкого стимулирования труда предполагает:

1. Разработку системы норм для оценки личных результатов сотрудника, т. е. определение фиксированной и переменной частей заработной платы.
2. Иметь информацию о месте каждого работника в структуре организации.
3. Разработать систему должностных инструкций для всех сотрудников организации, содержащие требования к каждой должности и уровню полномочий [4].

Разработку системы гибкого стимулирования нужно начинать всегда со знанием и пониманием стратегической цели бизнеса. Это позволит построить модель достижения цели, расставить определенные приоритеты и построить систему оценки успешности организации. Без знания точной цели компании невозможно проконтролировать конкретные успехи и построить грамотную систему стимулирования труда [28]. Определение цели зависит от уровня зрелости и развития производительных сил, от этапа жизненного цикла организации и многих других немаловажных внешних рыночных факторов (узнаваемость торговой марки, наращивание доли рынка и т. д.) [16–18].

В разработке системы стимулирования труда не малую роль играет определение технических особенностей оплаты труда, которые отражают отношение организации к количеству и качеству работы, выполняемой сотрудниками и их ценностью для организации. Для этого необходимо выделить количество квалификационных групп, рассчитать значение отношений оплаты труда к индивидуальным и групповым заслугам сотрудников. Необходимо выявить минимальный уровень заработной платы работника организации соответствующей квалификационной группы и в соответствии с существующим законодательством [19]. Здесь важно понимать и учитывать категорию работника, т. е. создать такие оценочные показатели, которые позволили бы учесть различный труд. Знание основной классификации персонала на рабочих, специалистов и руководителей, особенностей их труда поможет сделать систему стимулирования труда более объективной, репрезентативной и максимально прозрачной.

При проектировании системы премирования важно знать соотношение фиксированной (постоянной) и переменной части заработной платы. Например, базовый процент премии рабочего не должен превышать 30 % его оклада, в противном случае существует риск невыполнения системой премирования своей основной задачи – стимулирование труда. Для руководителей и специалистов, от которых больше зависят коллективные результаты труда, премиальная часть их заработной платы может быть и больше, чем у рабочих [8; 7; 20].

Кроме категорий служащих есть еще система коэффициентов, влияющая на то, какие вознаграждения работники могут получать. Данные коэффициенты обусловлены разными факторами, а именно:

1. Квалификация, компетентность, профессиональное мастерство, проявление инициативы, творческий подход, готовность выполнять сложные требования, производительность труда. Подобные факторы могут включаться в коэффициент квалификации.

2. Результат сотрудника за определенный период, соотношение его результата с результатом всего предприятия можно включить в коэффициент результативности труда.
3. Перевод на другое место службы, сложность выполняемой работы, особенности сложности производства, освоение новых механик своей работы. Это коэффициент сложности работы.

К примеру: за шаг изменения коэффициента квалификации можно использовать отношение между максимальной и минимальной ставками в размере 15 %, а за шаг изменения коэффициента сложности и результативности в размере 7,5 % [3].

Далее можно ввести четкое количество уровней в каждой квалификационной группе и сделать так, чтоб их число было больше, чем самих квалификационных групп, чтоб сотруднику приходилось прилагать меньше сил для получения нового уровня, но больше сил для попадания в высокую квалификационную группу [3; 21; 23].

Конечно, будет получаться так, что между некоторыми уровнями коэффициентов индивидуальных качеств рабочего будет определенное расстояние, которое сотрудник будет преодолевать достаточно долго, но он будет видеть свой прогресс и четко знать, что ему нужно делать для увеличения своих доходов. Это будет хорошим стимулом для эффективной трудовой деятельности служащего, а правильная оценка его индивидуальных качеств и учет его должности должны помогать формированию его стимулов и делового микроклимата в компании. Данные коэффициенты применяются ко всем сотрудникам, но с условием того, что оценка коэффициентов руководителей будет выше, чем у остальных работников.

Отдельного внимания заслуживает еще один коэффициент. У каждого сотрудника есть такие качества, как: образование, возраст, стаж работы в данной или сторонней организации, отзывы, грамоты и т. п. Оценка этих качеств лежит на плечах коэффициента личных качеств сотрудника. Он призван, чтобы решить все неточности, которые связаны с субъективностью, которая появляется от влияния человеческих и организационных факторов. Коэффициент личных качеств оценивает личные качества сотрудника с учетом его должности, что дает работнику стимул к улучшению соответствующих сторон своей должности внутри своей квалификационной группы. Это позволяет сотруднику воплотить дополнительные возможности по освоению занимаемой должности, что повышает квалификацию сотрудника, его стимул работать и, соответственно, результаты предприятия [5; 27].

Говоря о личных качествах руководителя, то к ним можно добавить такие пункты, как: инициативность, умение мотивировать сотрудников к труду, коммуникабельность, гибкость, системность мышления, готовность брать на себя ответственность, понимание людей и их проблем и т. п. Зная, что оценка коэффициентов должности руководителя значительно выше, чем у остальных работников, то можно сделать вывод, что и размер коэффициента личных качеств значительно увеличивает заработную плату данного сотрудника [22; 25; 26].

В результате оценивания каждого сотрудника и использования этих знаний можно с точностью определить ценность каждого работника организации, дать служащим стимул к развитию себя, повышению эффективности своего труда и улучшению результатов предприятия [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Организационное поведение. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ладфуллин Г.Р. // Бакалавр и магистр. Модуль., книга 1. 2016 г.
2. К вопросу отбора персонала в условиях цифровизации экономики / Исаева О.В. // Кадровый форум Черноземья сборник статей десятого юбилейного Кадрового форума Черноземья (шестое международное заседание). 2017 г. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29376929>.
3. Динамическая модель прогнозирования спроса на квалификацию / Васильева Е.В. // Вестник ГУУ. 2014 г. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskaya-model-prognozirovaniya-sprosa-na-kvalifikatsiyu>.
4. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих: монография / В.Н. Южаков // М.: Дело, 2016 г. URL: <http://www.iprbookshop.ru/51063.html>.
5. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда: учебное пособие / Витевская О.В // Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2017 г. URL: <http://www.iprbookshop.ru/75402.html>.
6. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017 г. URL: <http://www.iprbookshop.ru/71228.html>.
7. Аудит системы оплаты труда: Мотивационный аспект / Толчинская М.Н. // УЭПС: управление, экономика, политика, социология, 2018 г. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-sistemy-oplaty-truda-motivatsionnyu-aspekt>.
8. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 г. / Российская газета – Федеральный выпуск № 297. 2017 г. URL: <https://rg.ru/2017/12/29/oplata-dok.html>.
9. Заикина И.В., Козлитин Г.А. Некоторые аспекты реализации конституционных прав в современной действительности России в свете пенсионной реформы Либерально-демократические ценности. 2018. Т. 2. № 2. С. 5.
10. Козлов С.Д., Конституция РФ: проблемы и возможности совершенствования Вестник Института мировых цивилизаций. 2018. Т. 9. № 3 (20). С. 78–81.
11. Варакина Л.А., Заикина И.В., Панасюк А.А. 100 вопросов и ответов субъектам малого и среднего предпринимательства Москва, 2018.
12. Белозёров В.К., Харичкин И.К., Синчук Ю.В., Слоботчиков О.Н., Кулешов С.М., Пирогов А.И., Ницевич В.Ф., Булавина М.А., Налетов В.А., Кокорева Е.А., Попков А.А., Бруз В.В., Курдюмов А.Б., Каргинов С.Г., Кокорев И.А., Пирогова Л.И., Егоров И.С., Пещеров В.Г., Беспалов А.Н., Михайлова О.П. и др. Государственное и муниципальное управление Учебник / Москва, 2017.
13. Жириновский В.В. Экономика должна быть умной Научные труды Вольного экономического общества России. 2017. Т. 203. № 1. С. 92–99.
14. Иванов Д.А., Дзюбан В.В. Экономика России, ее проблемы и перспективы. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х частях. 2019. С. 302–304.

15. Попков А.А., Слоботчиков О.Н. Некоторые особенности экономической системы русской цивилизации Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 3. С. 119–122.
16. Кулешов С.М., Дикарев Е.А. Анализ основных показателей, характеризующих качество жизни населения (на примере г. Москвы) Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 4. С. 84–86.
17. Жириновский В.В., Крук В.М., Носс И.Н., Гнездилов Г.В., Зайцев М.С., Кандыбович С.Л., Курдюмов А.Б., Кокорева Е.А., Лаптев Л.Г., Чертополох А.А. Актуальные проблемы психологического отбора и обеспечения личностной надежности персонала Москва, 2015.
18. Булавина М.А., Заикина И.В. Правовое содержание понятия "толерантность" Инновации и инвестиции. 2015. № 11. С. 246–249.
19. Волох В.А., Суворова В.А., Афанасьева Е.В., Битиева З.Р. Государственная миграционная политика Российской Федерации Учебник для бакалавриата / Москва, 2019.
20. Мазур Е.Ю. Идентичность: сознание, самосознание, образ я. Статья в открытом архиве № ФС77 – 37668 23.06.2010 Электронный журнал ПГУ «Университетские исследования».
21. Мазур Е.Ю., Шилакина А.В., Шилакина Н.А., Шульгина Е.С. Психология лидерства. Теория и практика / Москва, 2020.
22. Мазур Е.Ю., Гусева М.Д. Повышенная тревожность: эпидемия XXI века. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 337–340.
23. Мазур Е.Ю. Коммуникативная культура в профессиональной деятельности государственных служащих Мировые цивилизации. 2017. Т. 2. № 2. С. 1.
24. Евдокимов О.К., Мазур Е.Ю. Проблема выбора профессии в современных реалиях. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 308–312.
25. Евдокимов О.К., Мазур Е.Ю. Психологические основы личности эффективного руководителя. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х частях. 2019. С. 38–43.
26. Мазур Е.Ю. Психологическое содержание понятия "профессиональное пространство". В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе. Сборник статей ежегодной Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. 2011. С. 436–438.
27. Мазур Е.Ю., Антипова А.Э. Способы разрешения конфликтных ситуаций Мировые цивилизации. 2018. Т. 3. № 4. С. 3.
28. Хижняк А.Ю., Шорохова С.П. Проблема информационного выбора в условиях современной технологической революции. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х частях. 2019. С. 495–497.

Ishchenko Margarita Mikhailovna

Institute of world civilizations, Moscow, Russia

E-mail: Mmargo.i@mail.ru

РИИЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=333492

Gusev A.A.

Institute of world civilizations, Moscow, Russia

E-mail: tatata070707@mail.ru

The system of material stimulation of work of the modern organization

Abstract. The article is devoted to the issues of labor stimulation in modern social organization. The main differences of motivation and stimulation of work are formulated. Special attention is paid to the types and existing methods of material incentives. The flexible system of labor incentives, which is actively used in the management system of European countries and relevant for domestic organizations, is highlighted.

Keywords: labor stimulation; motivation; comparative analysis; principles; system of flexible material labor stimulation; employee evaluation coefficients.

REFERENCES

1. Organizatsionnoe povedenie. Uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury / Ladfullin G.R. // Bakalavr i magistr. Modul', kniga 1. 2016 g.
2. K voprosu otbora personala v usloviyakh tsifrovizatsii ehkonomiki / Isaeva O.V. // Kadrovyy forum Chernozem'ya sbornik statey desyatogo yubileynogo Kadrovogo foruma Chernozem'ya (shestoe mezhdunarodnoe zasedanie). 2017 g. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29376929>.
3. Dinamicheskaya model' prognozirovaniya sprosa na kvalifikatsiyu / Vasil'eva E.V. // Vestnik GUU. 2014 g. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskaya-model-prognozirovaniya-sprosa-na-kvalifikatsiyu>.
4. Praktika i perspektivy razvitiya mer material'nogo stimulirovaniya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: monografiya / V.N. Yuzhakov // M.: Delo, 2016 g. URL: <http://www.iprbookshop.ru/51063.html>.
5. Progressivnye formy organizatsii i stimulirovaniya truda: uchebnoe posobie / Vitevsкая O.V // Povolzhskiy gosudarstvennyy universitet telekommunikatsiy i informatiki, 2017 g. URL: <http://www.iprbookshop.ru/75402.html>.
6. Trud i zarabotnaya plata na promyshlennom predpriyatii: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nostyam «Ehkonomika truda», «Ehkonomika i upravlenie na predpriyatii (po otraslyam)» / Strelkova L.V., Makusheva Yu.A // M.: YUNITI-DANA, 2017 g. URL: <http://www.iprbookshop.ru/71228.html>.
7. Audit sistemy oplaty truda: Motivatsionnyy aspekt / Tolchinskaya M.N. // UEHPS: upravlenie, ehkonomika, politika, sotsiologiya, 2018 g. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-sistemy-oplaty-truda-motivatsionnyy-aspekt>.
8. Edinye rekomendatsii po ustanovleniyu na federal'nom, regional'nom i mestnom urovnyakh sistem oplaty truda rabotnikov gosudarstvennykh i munitsipal'nykh

- uchrezhdeniy na 2018 g. / Rossiyskaya gazeta – Federal'nyy vypusk № 297. 2017 g. URL: <https://rg.ru/2017/12/29/oplata-dok.html>.
9. Zaikina I.V., Kozlitsin G.A. Nekotorye aspekty realizatsii konstitutsionnykh prav v sovremennoy deystvitel'nosti Rossii v svete pensionnoy reformy Liberal'no-demokraticheskie tsennosti. 2018. T. 2. № 2. S. 5.
 10. Kozlov S.D., Konstitutsiya RF: problemy i vozmozhnosti sovershenstvovaniya Vestnik Instituta mirovykh tsivilizatsiy. 2018. T. 9. № 3 (20). S. 78–81.
 11. Varakina L.A., Zaikina I.V., Panasyuk A.A. 100 voprosov i otvetov sub'ektam malogo i srednego predprinimatel'stva Moskva, 2018.
 12. Belozyorov V.K., Kharichkin I.K., Sinchuk Yu.V., Slobotchikov O.N., Kuleshov S.M., Pirogov A.I., Nitsevich V.F., Bulavina M.A., Naletov V.A., Kokoreva E.A., Popkov A.A., Bruz V.V., Kurdyumov A.B., Karginov S.G., Kokorev I.A., Pirogova L.I., Egorov I.S., Peshcherov V.G., Bepalov A.N., Mikhaylova O.P. i dr. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie Uchebnik / Moskva, 2017.
 13. Zhirinovskiy V.V. Ehkonomika dolzhna byt' umnoy Nauchnye trudy Vol'nogo ehkonomicheskogo obshchestva Rossii. 2017. T. 203. № 1. S. 92–99.
 14. Ivanov D.A., Dzyuban V.V. Ehkonomika Rossii, ee problemy i perspektivy. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Transformatsiya politicheskikh landshaftov za period 1999–2019 gody. Materialy IX mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: v 2-kh chastyakh. 2019. S. 302–304.
 15. Popkov A.A., Slobotchikov O.N. Nekotorye osobennosti ehkonomicheskoy sistemy russkoy tsivilizatsii Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry. 2017. № 3. S. 119–122.
 16. Kuleshov S.M., Dikarev E.A. Analiz osnovnykh pokazateley, kharakterizuyushchikh kachestvo zhizni naseleniya (na primere g. Moskvy) Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry. 2017. № 4. S. 84–86.
 17. Zhirinovskiy V.V., Kruk V.M., Noss I.N., Gnezdilov G.V., Zaytsev M.S., Kandybovich S.L., Kurdyumov A.B., Kokoreva E.A., Laptev L.G., Chertopolokh A.A. Aktual'nye problemy psikhologicheskogo otbora i obespecheniya lichnostnoy nadezhnosti personala Moskva, 2015.
 18. Bulavina M.A., Zaikina I.V. Pravovoe sodержanie ponyatiya "tolerantnost'" Innovatsii i investitsii. 2015. № 11. S. 246–249.
 19. Volokh V.A., Suvorova V.A., Afanas'eva E.V., Bitieva Z.R. Gosudarstvennaya migratsionnaya politika Rossiyskoy Federatsii Uchebnik dlya bakalavriata / Moskva, 2019.
 20. Mazur E.Yu. Identichnost': soznanie, samosoznanie, obraz ya. Stat'ya v otkrytom arkhive № FS77 – 37668 23.06.2010 Ehlektronnyy zhurnal PGU «Universitetskie issledovaniya».
 21. Mazur E.Yu., Shilakina A.V., Shilakina N.A., Shul'gina E.S. Psikhologiya liderstva. Teoriya i praktika / Moskva, 2020.
 22. Mazur E.Yu., Guseva M.D. Povyshennaya trevozhnost': ehpidemiya XXI veka. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 337–340.

23. Mazur E.Yu. Kommunikativnaya kul'tura v professional'noy deyatelnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh Mirovye tsivilizatsii. 2017. T. 2. № 2. S. 1.
24. Evdokimov O.K., Mazur E.Yu. Problema vybora professii v sovremennykh realiyakh. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 308–312.
25. Evdokimov O.K., Mazur E.Yu. Psikhologicheskie osnovy lichnosti ehffektivnogo rukovoditelya. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Transformatsiya politicheskikh landshaftov za period 1999–2019 gody. Materialy IX mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: v 2-kh chastyakh. 2019. S. 38–43.
26. Mazur E.Yu. Psikhologicheskoe sodержanie ponyatiya "professional'noe prostranstvo". V sbornike: Aktual'nye problemy ehkonomiki i upravleniya v sovremennom obshchestve. Sbornik statey ezhegodnoy Vserossiyskoy s mezhdunarodnym uchastiem nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2011. S. 436–438.
27. Mazur E.Yu., Antipova A.Eh. Sposoby razresheniya konfliktnykh situatsiy Mirovye tsivilizatsii. 2018. T. 3. № 4. S. 3.
28. Khizhnyak A.Yu., Shorokhova S.P. Problema informatsionnogo vybora v usloviyakh sovremennoy tekhnologicheskoy revolyutsii. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Transformatsiya politicheskikh landshaftov za period 1999–2019 gody. Materialy IX mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: v 2-kh chastyakh. 2019. S. 495–497.