

УДК 005.32:331.101.3:331.2

Вторушин

Николай Анатольевич,
старший преподаватель
кафедры философии
Института социально-
гуманитарных технологий
ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский Том-
ский политехнический уни-
верситет», Россия, 634050,
г. Томск,
пр. Ленина, 30.
E-mail: notabene1977@yandex.ru

Потапов

Артем Михайлович,
студент
Института социально-
гуманитарных технологий
ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский Том-
ский политехнический уни-
верситет»,
Россия, 634050, г. Томск,
пр. Ленина, 30.
г. Томск. E-mail: amp@tpu.ru

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ
MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR:
PRESENT AND FUTURE**

Н.А. Вторушин, А.М. Потапов
N.A. Vtorushin, A.M. Potapov

Томский политехнический университет, Россия
Tomsk Polytechnic University, Russia
E-mail: notabene1977@yandex.ru

*Актуальность исследования данной темы связана, прежде всего, с тем, что одним из самых важных управленческих процессов является оценка современных методов мотивации и стимулирования труда. А в наше время российские руководители не знакомы с теорией оценки современных методов мотивации и стимулирования труда. Ведь успех дела, да и само существование фирмы во многом зависит от эффективности оценки современных методов мотивации и стимулирования труда. Таким образом, очень важно, чтобы принимаемые решения были грамотными и обоснованными. **Цель работы:** анализ методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности. **Методы:** анализа, синтеза, классификации, аналогии. **Результаты:** исследованы методы мотивации и стимулирования труда. Самой очевидной рекомендацией для специалистов по управлению человеческими ресурсами является разработка*

такой системы мотивации и стимулирования труда, которая ни в коем случае не ориентирована на так называемый дешевый труд. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности должна быть ориентирована на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд. Причем в ней должны комбинироваться как материальные, так и нематериальные методы и инструменты с учетом всех их плюсов и минусов. К разработке такой системы нужно подходить осознанно, все элементы должны быть сбалансированы. Выход может быть найден в изучении и широком применении компетентностного подхода и идеи фасилитации.

Ключевые слова: методы, мотивация, стимулирование труда.

*The relevance of the study is related primarily to the fact that one of the most important management processes is the evaluation of modern methods of motivation and stimulation of labor. However Russian leaders of today are not familiar with the theory of modern methods of evaluation of labor motivation and stimulation. The success of the business, and the very existence of the company largely depends on the assessment of the effectiveness of modern methods of labor motivation and stimulation. Thus, it is important that decisions were literate and reasoned. **Objective:** analysis of methods of motivation and stimulation of labor activity. **Methods:** analysis, synthesis, classification, analogy. **Results.** The authors studied the methods of motivation and incentives. The most obvious recommendation for specialists in human resources management is the development of such a system of motivation and stimulation of labor, which in any case is not focused on so-called cheap labor. The system of motivation and stimulation of work should be focused on high levels of remuneration for the intensive and effective work. Moreover, it should combine both tangible and intangible methods and tools with all their pros and cons. The development of such a system should be deliberate, all the elements must be balanced. The output can be found in the study and the widespread use of competency approach and ideas facilitation.*

Key words: techniques, motivation, stimulation of labor.

На современном этапе развития экономики в менеджменте особенно актуальной становится проблема мотивации и стимулирования труда персонала. Нужно понимать, что в условиях сильной конкуренции предприятиям для достижения поставленных целей и задач бывает недостаточно внедрять современные технологии производства и иметь высококвалифицированный персонал. Как правило, без должной мотивации и достаточного стимулирования производственные процессы малоэффективны или не эффективны вообще. Становится очевидным, что необходимо организовать труд таким образом, чтобы каждый специалист в организации работал наиболее эффективно и прилагал максимум усилий, чтобы достичь цели предприятия. Персонал – это главный ресурс компании, нужно лишь правильно стимулировать его деятельность [1].

Еще одним очевидным фактом является то, что с переходом России на рыночные отношения прежняя система мотивации и стимулирования труда, разработанная и используемая еще при социалистическом строе, устарела [2–5]. Как следствие, необходимо перенимать опыт передовых стран и применять более современные методы мотивации и стимулирования труда, такие как компетентностный подход и идею фасилитации в управлении.

Мы можем отметить, что в последнее время наблюдается значительный спрос на HR-менеджеров, повышаются требования к их знаниям и опыту [6]. По этой причине специалисты по управлению человеческими ресурсами должны владеть современными методами мотивации и стимулирования труда, знать их преимущества и недостатки, уметь правильно их применять для повышения производительности труда [7,8,9,10].

В настоящий момент нет единого мнения по поводу оптимальной системы мотивации и стимулирования труда работников, поэтому имеет смысл перечислить методы и их преимущества и недостатки.

Если рассматривать понятие мотивации с точки зрения управления человеческими ресурсами, то выделяют процесс активизации мотивов работников, или внутреннюю мотивацию, и создания стимулов, другими словами, внешнюю мотивацию для их побуждения к эффективному труду. Можно сказать, что целью мотивации является создание системы таких условий, которые бы побуждали работника к осуществлению действий, направленных на наиболее эффективное достижение целей. Когда говорят о мотивации и стимулировании труда, также подразумевают такие понятия, как потребность, мотивы и цели [11, 12].

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в каком-либо объекте, который необходим для его жизнедеятельности [13]. Можно сказать, что потребности определяют активность человека, являются причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на какие-либо результаты или цели [13].

В свою очередь, цели – это желаемый объект или его состояние, к которым стремится человек [13].

Если говорить о теории мотивации и стимулирования труда на предприятии, то все классические и современные теории можно свести к пяти основным. Им отводится решающая роль при разработке системы трудовой мотивации:

- 1) теория «верующего человека» (М. Вебер);
- 2) теория «экономического человека» (А. Смит);
- 3) теория «механистического человека» (Ф. Тейлор);
- 4) теория «эмоционального человека» (Э. Мэйо);
- 5) теория «неомеханистического человека» (Ф. Херцберг).

Появление и развитие этих теорий обусловлено специфичным периодом экономических отношений, которые, в свою очередь, являлись основой для возникновения определенных мотивов и стимулов трудовой деятельности [5, 7, 11, 14, 15].

Перечислим и охарактеризуем наиболее часто используемые методы мотивации и стимулирования труда на предприятии. Традиционно их принято разделять на материальные и нематериальные. Материальные, в свою очередь, подразделяются на денежные и неденежные. К денежным стимулам относят:

1. Заработная плата – компенсация трудовой деятельности сотрудника. Она является основой стимулирования эффективности труда работника, одной из сильнейших инструментов,

так как может достигать относительно больших размеров по сравнению с другими компонентами, как следствие, является одним из самых привлекательных инструментов для сотрудников. Высокий уровень заработной платы способствует закреплению положительного имиджа компании и привлечению компетентных специалистов.

Среди недостатков этого метода можно назвать, например, сложность однозначной оценки результатов выполненной работы. Обычно трудности возникают тогда, где результаты труда работника нужно посчитать. К примеру, на производстве не возникает проблем при установлении сдельной оплаты труда – сколько сделал годных деталей, такая и заработная плата. Но как посчитать интеллектуальный труд, в том числе коллективный? Повременная система оплаты не так эффективна, потому что можно работать разное количество часов с различной производительностью. Самым очевидным способом оценки такой деятельности становится разработка различных систем показателей. За рубежом уже давно широко известны KPI в разнообразных сферах деятельности.

Еще одним недостатком является тот факт, когда работник сталкивается с более весомыми явлениями, чем какая бы то ни было высокая заработная плата. К таким явлениям можно отнести сильные физические перегрузки, постоянные многочасовые переработки, считающиеся нормой и никак не поощряющиеся, низкие условия труда, постоянные конфликтные ситуации в коллективе.

2. Премии, надбавки, доплаты – материальное поощрение за высокие результаты труда, опыт и знания, инициативность, рационализаторские предложения. Положительным моментом использования этого метода является то, что сотрудник непосредственно отмечает связь между эффективностью своего труда и вознаграждением. Система с применением данного метода способствует росту производительности, вдохновляет сотрудников на получение новых знаний и навыков и применения их в своей деятельности для достижения наибольших результатов.

К недостаткам можно отнести, как уже было сказано выше, сложность оценки, прежде всего, индивидуального вклада в общий результат и возникновения конфликтов в коллективе на этой почве. Кроме того, если основной доход сотрудника целиком будет зависеть от премий (иными словами, не будет какого-то минимального стабильного гарантированного заработка, который покрывал хотя бы физиологические потребности), скорее всего, такой сотрудник рано или поздно уйдет в другую организацию, причем независимо от того, насколько высокими могут быть премии [1, 8, 9, 11, 12].

Стоит отметить, что правильно разработанная материальная часть системы мотивации является основой основ. Именно эта часть привлекает основную часть работников, то есть при выборе организации человек, прежде всего, ориентируется на уровень заработной платы, который предлагает та или иная компания. Только у материально обеспеченных работников эффективность труда зависит от неденежных и нематериальных методов стимулирования трудовой деятельности [7].

Если рассматривать неденежные формы мотивации и стимулирования труда, то к ним обычно относят социальные: медицинское обслуживание, страховка, путевки, питание, оплата транспортных расходов и мобильной связи, абонементы в спортзал, место на парковке, дополнительный отпуск, предоставление служебного транспорта и т. п., и функциональные: улучшение организации и условий труда [9].

Обычно неденежные формы мотивации используются специалистами по управлению человеческими ресурсами при разработке системы стимулирования трудовой деятельности в зависимости от целей и задач компании, ее стратегии [10, 11]. К примеру, существуют такие организации, где в кадровой политике заложены постоянные спортивные конкурсы между филиалами компаний. Как следствие, HR-менеджеры филиалов отдавали предпочтения соискателям, имеющим те или иные достижения в спорте, причем в ущерб основным профессиональным компетенциям [16]. Разумеется, производительность труда отделов падала, поскольку решение основных задач было на ответственности более квалифицированных сотрудников. Зато, прибегая к таким ухищрениям, отделы добивались высоких результатов в спортивных состязаниях, за что получали вознаграждение, иными словами, поощрение и дальше так делать.

Как уже было сказано выше, неденежные формы мотивации обычно являются приятным бонусом. Действительно, учеными давно замечено, что когда сотрудник достигает опреде-

ленного уровня заработной платы, ее изменение практически не влияет на производительность, даже если сначала результаты были абсолютно противоположными [15]. Однако, деятельность таких сотрудников все еще можно стимулировать. Например, сейчас стала обычной компенсация затрат на мобильную связь и транспортные расходы для менеджеров по продажам, ведь результаты их труда непосредственно зависят от непрерывного поиска клиентов и общения с ними. В целом большинство руководителей постоянно используют сотовую связь для решения деловых задач. Для воспитания корпоративного духа вполне возможно предоставление служебного транспорта [17].

Все большую популярность приобретает предоставление питания своим работникам. К примеру, во многих организациях принято не только компенсировать обеды, но и завтраки. Кроме того, руководители таких компаний стараются постоянно поддерживать наличие в офисе свежих овощей и фруктов для поддержания своих сотрудников в здоровой форме [18, 19].

Среди наиболее популярных методов нематериального стимулирования трудовой деятельности являются:

1. Социально-психологические – обычно их связывают с потребностью человека в самоутверждении. Реализовать данные потребности можно с помощью участия сотрудников в управлении организацией, в принятии решений. Молодых специалистов обычно привлекают быстрым продвижением по карьерной лестнице и возможностью заниматься интересными и перспективными проектами.

2. Моральные – связаны с одобрением деятельности сотрудника. К этим стимулам можно отнести похвалу и критику. К примеру, помимо личной благодарности руководитель может отметить особо отличившихся сотрудников на докладах высшему руководству. Похвалу можно выразить публично, иными словами, информация о благодарности лучшим сотрудникам должна быть распространена посредством специальных стендов, знаков, грамот. Еще к моральным формам мотивации относят критику. Однако с негативными методами воздействия необходимо обращаться очень аккуратно. Нередки случаи, когда эффективность положительных методов мотивации гораздо выше отрицательных.

Еще к нематериальным методам мотивации и стимулирования труда можно отнести повышение квалификации и стажировки за счет организации. Очевидным преимуществом данного вида воздействия на сотрудников является выработка стремления у персонала к постоянному повышению уровня своей квалификации. Другими словами, нужно, чтобы у сотрудника было не только желание повышать эффективность своей трудовой деятельности, но и возможность [17–19].

Кроме того, интересным методом мотивации является предоставление гибкого или свободного графика работы своим работникам. Как правило, данный инструмент применяется в тех компаниях, которые тесно связаны с информационными технологиями и где задействован высокоинтеллектуальный труд. К этому инструменту прибегают менеджеры, когда хотят привлечь перспективных студентов последних курсов, чтобы однозначно обеспечить своей компании квалифицированного специалиста в будущем [15, 18, 19].

Как уже было отмечено выше, разработка методики мотивации и стимулирования труда имеет особую актуальность на данный момент, поэтому очень много популярных периодических изданий пестрят советами по тем или иным инструментам стимулирования. Исследуя различные сайты о поиске работы, можно найти интересные рекомендации, как повысить мотивацию сотрудников, не прибегая к увеличению заработной платы. Самым интересным способом является открытость высшего руководства к общению со своими подчиненными. К примеру, сотрудники могут писать на e-mail руководителю свои предложения по улучшению трудовой деятельности. С одной стороны, это возможность сотрудников быть услышанными. С другой – такой открытый диалог позволяет не упустить действительно ценных предложений.

Среди особенно неожиданных рекомендаций является предоставление работникам бессрочного отпуска. Такой метод действительно эффективен, правда, пока только в США. Там сотрудники не спешат пользоваться продолжительными отпусками. Однако в России существует опасность злоупотребления этим методом.

Можно также попробовать отменить дресс-код или, наоборот, внедрить его. К примеру, в тех компаниях, где форма одежды и так свободная, возможно применить приходиться в офис в установленной одежде хотя бы один день, например понедельник. Это будет способствовать

росту дисциплины и настраивать на рабочее настроение. На тех предприятиях, где установлена строгая форма одежды, стоит попробовать внести разнообразие: это стимулирует рост творческого потенциала.

Еще одним интересным инструментом является внутренняя социальная сеть. Она позволяет быстро обмениваться новостями, видеть результаты труда других команд, их идеи и инициативы и даже поучаствовать в них. Кроме того, внутренняя социальная сеть является инструментом обмена корпоративной культуры. Если говорить о корпоративной культуре, то она также является одним из эффективных методов стимулирования. Действительно, должностные инструкции не всегда могут четко описать все обязанности, которые должен выполнять сотрудник. Корпоративные ценности же способствуют появлению большей мотивации для выполнения определенных правил. Примером такого поведения в повседневной жизни может служить превосходство традиций над формальностью в некоторых. Иными словами, корпоративная культура как бы заполняет те пробелы, которые не в силах предсказать и описать должностная инструкция [18–20].

Таким образом, добиться высокой эффективности труда поможет только умелое сочетание различных методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Кроме того, нужно сказать, что работа в крупных межнациональных компаниях всегда связана с жесткими требованиями и регламентами, это, безусловно, может демотивировать. Как следствие, нужны дополнительные стимулирующие факторы. Нужно также понимать, что мотивация – это сугубо субъективная вещь. Для одних стабильная заработная плата и личная благодарность является отличным стимулом к эффективной деятельности, для других необходима только возможность карьерного роста.

В качестве заключения хотелось бы отметить, что сотрудников следует стимулировать периодически в течение всего проекта, не дожидаясь окончания всей работы [23]. Это объясняется тем, что достижение крупных целей и задач, как правило, трудоемко и занимает длительное время. Как следствие, сотруднику трудно постоянно концентрироваться на один большой результат, потому что он не видит положительного эффекта от решения мелких задач. Один большой приятный бонус кажется слишком далеким и нереальным, чтобы трудиться ради него постоянно с максимальными усилиями. Другое дело, когда человек периодически получает положительную мотивацию, это дает ему понимание важности процесса и чувство уверенности в себе и своих силах. Эффективное и успешное решение мелких задач приводит к такому же результату всего процесса.

Мотивирование дает положительные результаты, когда каждый сотрудник видит результат своего труда в достижении конечной цели. Кроме того, нерегулярные премии действуют эффективнее запланированных, поскольку последние обычно становятся неизменной частью заработной платы и сотрудник постепенно снижает свою производительность, потому что понимает, что все равно ее получит. Однако схема получения материальных поощрений все равно должна оставаться прозрачной для сотрудников. Объясняется это тем, что человек должен знать, за какой результат он будет награжден, и тем самым систематизировать свою трудовую деятельность.

Стоит также отметить, что положительное мотивирование действует сильнее отрицательного. Причину этого несложно угадать. Работа в постоянном страхе получить наказание за промахи мешает сконцентрироваться на более эффективном решении задач. Другими словами, прибегая к таким методам, мы достигаем совершенно противоположной цели – сотрудник думает о наказании, а не о работе.

Еще одним важным советом в мотивации и стимулировании труда можно назвать немедленное положительное подкрепление эффективной деятельности. Сотрудник, получая своевременное поощрение своих правильных действий, осознает, что интересные и инициативные решения не только замечаются, но еще и вознаграждаются. Если же вовремя не «отблагодарить» работника, то эффект значительно меньше. Причем, прежде всего, страдает репутация руководителя, потому что сотрудник уже не доверяет обещаниям, а значит, и свою работу выполняет соответственно.

Самой очевидной рекомендацией для специалистов по управлению человеческими ресурсами является разработка такой системы мотивации и стимулирования труда, которая ни в

кчем случае не ориентирована на так называемый дешевый труд, который представляет собой труд, не связанный с интеллектуальным развитием человека. Сегодня востребованными и высокооплачиваемыми работниками являются те сотрудники, которые способны при минимуме затрат, как финансовых, так и физических, получать максимальный эффект. Таким образом, нужно ориентироваться на развитие интеллекта трудящегося, а не на бездумную работу в качестве функции. Нужно понимать, что такой труд в силу ряда причин негативно влияет как на предприятие, так и на общество. Сотрудник, которому мало платят за его работу, малопродуктивен и неинициативен, не чувствует ответственности за результаты своего труда, как положительные так и отрицательные, ни перед компанией, ни перед обществом. Как следствие, на предприятии доминирует низкий уровень организации и условий труда.

Таким образом, нами были рассмотрены давно всем известные методы мотивации и стимулирования труда. Выявлены плюсы и минусы различных подходов. Однако важно отметить, что сегодня их применение необходимо выводить на новый уровень применения. Для этого необходимо изучать и внедрять компетентностный подход и идею фасилитарности. Иначе наше государство может безнадежно отстать от всего прогрессивного мира. В данной статье нами только ставится проблема, на которую необходимо обратить внимание. В будущем мы планируем непосредственно обосновать идею внедрения компетентностного подхода и идеи фасилитарности, которые, в свою очередь, синтезируют в себе все описанные нами методы и переводят их на более высокий уровень развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 576 с.
2. Вторушин Н.А. Категория отчуждения: гносеологический анализ // Известия Томского политехнического университета. – 2008. – Т. 313. – № 6. – С. 105–108.
3. Вторушин Н.А. Роль творчества в решении проблемы отчуждения личности // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 221–222.
4. Вторушин Н.А. Автономная личность как решение проблемы отчуждения человека // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск: Изд-во ТПУ, 2012. – С. 219–221.
5. Гамиров Н.В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис.... канд. экон. наук. – М., 2004. – 192 с.
6. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. – М.: Управление персоналом, 2009. – 367 с.
7. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 477 с.
8. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция. – М.: Горячая линия-Телеком, 2010. – 240 с.
9. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
10. Leech C. Positive recruitment and retention. – Oxford: Elsevier Ltd Pergamon, 2005. – 86 p.
11. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
12. Firth D. People management. – Oxford: Capstone Publishing, 2001. – 228 p.
13. Островский Э.В. Психология управления: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 249 с.
14. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 135 с.
15. Данилова Н.А., Нуриева Р.Н. Социология и психология управления. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2012. URL: <http://fictionbook.ru/static/trials/00/17/76/00177676.a4.pdf> (дата обращения: 11.11.2015).
16. Bright J. Brilliant CV. What employers want to see and how to say it. – 2nd ed. – Harlow: Pearson Education, 2005. – 223 p.
17. Baguley P. Teams and team-working. – Abingdon: Hodder and Stoughton, 2003. – 180 p.
18. Борисова Е. Мотивация в стиле Google: зарплаты, бонусы, настроение // Аргументы и факты. URL: <http://www.aif.ru/dontknows/1235833> (дата обращения: 11.11.2015).
19. 11 способов нематериальной мотивации персонала // Зарплата.ру. URL: <http://www.zarplata.ru/a-id-33642.html/> (дата обращения: 11.11.2015).
20. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент. – М.: Дашков и К, 2013. – 200 с.

REFERENCES

1. Vikhanskiy O.S. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Magistr Publ., INFRA-M Publ., 2012. 576 p.
2. Vtorushin N.A. Kategoriya otchuzhdeniya: gnoseologicheskiy analiz [Category of alienation: gnoseological analysis]. *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University*, 2008, vol. 313, no. 6, pp. 105–108.
3. Vtorushin N.A. Rol tvorchestva v reshenii problem otchuzhdeniya lichnosti [The role of creativity in solving the problem of alienation of a person]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11th Int. Scient.-pract. Conf. of students and postgrads. Current problems of liberal arts]. Tomsk, TPU House Publ., 2012, pp. 221–222.
4. Vtorushin N.A. Avtonomnaya lichnost kak reshenie problemy otchuzhdeniya cheloveka [Independent personality as solution of the problem of alienation of the person]. *Trudy XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh «Aktualnye problemy gumanitarnykh nauk»* [Proc. 11th Int. Scient.-pract. Conf. of students and postgrads. Current problems of liberal arts]. Tomsk, TPU House Publ., 2012, pp. 219–221.
5. Gamirov N.V. *Motivatsiya truda menedzherov sovremennogo predpriyatiya*. Dis. Kand. nauk [Labor motivation of managers of the modern enterprise. Dr. Diss.]. Moscow, 2004. 192 p.
6. Vishnyakova M.V. *Okhota na menedzhera v krizisnyy period. Kniga dlya effektivnykh sobstvennikov i vmenyaemykh menedzherov* [Hunting a manager during the crisis. Book for effective owners and managers]. Moscow, Upravlenie personalom Publ., 2009. 367 p.
7. Kovalenko V.A. *Psikhologiya upravleniya personalom* [Psychology of personnel management]. Moscow, Yurayt Publ., 2014. 477 p.
8. Mirotin L.B. *Osnovy menedzhmenta i upravleniya personalom. Logisticheskaya kontseptsiya* [Fundamentals of management and personnel management. Logistical concept]. Moscow, Goryachaya liniya-Telecom Publ., 2010. – 240 p.
9. Potemkin V.K. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2010. 432 p.
10. Leech C. *Positive recruitment and retention*. Oxford, Elsevier Ltd Pergamon, 2005. 86 p.
11. Shapiro S.A. *Motivatsiya i stimulirovanie personala* [Personnel motivation and stimulation]. Moscow, GrossMedia Publ., 2005. 224 p.
12. Firth D. *People management*. Oxford, Capstone Publishing, 2001. 228 p.
13. Ostrovskiy E.V. *Psikhologiya upravleniya* [Management psychology]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009. 249 p.
14. Komarov E.I. *Izmerenie motivatsii i stimulirovaniya «cheloveka rabotayushchego»* [Measurement of motivation and incentives of a «working man»]. Moscow, RIOR Publ., INFRA-M Publ., 2013. 135 p.
15. Danilova N.A., Nurieva R.N. *Sotsiologiya i psikhologiya upravleniya. Kratkiy kurs* [Sociology and psychology of management. Short course]. Moscow, Okey-kniga Publ., 2012. Available at: <http://fictionbook.ru/static/trials/00/17/76/00177676.a4.pdf> (accessed 11 November 2015).
16. Bright J. *Brilliant CV. What employers want to see and how to say it*. 2nd ed. Harlow, Pearson Education, 2005. 223 p.
17. Baguley P. *Teams and team-working*. Abingdon, Hodder and Stoughton, 2003. 180 p.
18. Borisova E. Motivatsiya v stile Google: zarplaty, bonusy, nastroyenie [Motivation in the style of Google: salary, bonuses, mood]. *Argumenty i fakty*, 2013. Available at: <http://www.aif.ru/dontknows/1235833> (accessed 11 November 2015).
19. 11 sposobov nematerialnoy motivatsii personala [11 ways to non-financial motivation of staff]. *Zarplata.ru*. Available at: <http://www.zarplata.ru/a-id-33642.html/> (accessed 11 November 2015).
20. Kozhukhar V.M. *Innovatsyonnyy menedzhment* [Innovation management]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2013. 200 p.

Дата поступления 26.11.2015