

УДК 316.27

Н. И. Коровкина

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», Тула,
e-mail: korovkina-n-i@yandex.ru

А. А. Золкина

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», Тула, e-mail: Zolochkina1408@mail.ru

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЩЕСТВУЮЩИХ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: методы управления, персонал, мотивация, механизм, стимулирование, квалификация персонала.

В работе описаны существующие на промышленных предприятиях применяемые мотивационные механизмы, дана их краткая характеристика. Выявлено, что эволюция мотивационных концепций включает в себя четыре этапа развития. Комплекс мероприятий, направленных на поощрение и наказание персонала в начале двадцатого века был достаточно эффективным методом управления сотрудниками из-за высокого уровня безработицы, низкого уровня квалификации персонала, плохих условий существования работников, ввиду минимальной оплаты труда. К настоящему времени мотивационные механизмы эволюционировали и претерпели существенные изменения. Изначально в разработку мотивационных механизмов внесли вклад такие ученые, как Ф. Тейлор, Э. Моэйо, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, Д. Адамс, А.Н. Леонтьев А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, И.Ф. Беляева, И.Н. Герчикова, А.Я. Кибанов и др. В качестве современного мотивационного механизма рассмотрен подход, который позволяет оценить уровень мотивации персонала, основываясь на таких показателях как социально-трудовая активность работников, мотивы социального действия и исполнительная деятельность сотрудников. При этом выделяют три вида потребностей: целостные, практические и нейтральные. Мотивация рассматривается как трехкомпонентный элемент, включающий ценности сотрудника, требования к работе и реализации данных требований.

N. I. Korovkina

Tula State University, Tula, e-mail: korovkina-n-i@yandex.ru

A. A. Zolkina

Tula State University, Tula, e-mail: Zolochkina1408@mail.ru

CHARACTERISTICS OF EXISTING MOTIVATIONAL MECHANISMS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Keywords: management methods, personnel, motivation, mechanism, stimulation.

The paper describes the existing industrial enterprises used motivational mechanisms, given their brief characteristics. It is revealed that the evolution of motivational concepts includes four stages of development. A set of measures aimed at encouraging and punishing staff in the early twentieth century was a sufficiently effective method of managing employees due to the high level of unemployment, low skill level of staff, poor living conditions of employees, due to the minimum wage. To date, motivational mechanisms have evolved and undergone significant changes. Initially, such scientists as F. Taylor, E. Moeyo, A. Maslow, D. McClelland, F. Herzberg, D. Adams, A.N. Leontiev, A.G. Zdravomyslov, V.N. Rozhin, I.F. Belyaeva, I.N. Gerchikova, A. Y. Kibanov and others contributed to the development of motivational mechanisms. As a modern motivational mechanism the approach which allows to estimate level of motivation of the personnel, based on such indicators as social and labor activity of employees, motives of social action and Executive activity of employees is considered. There are three types of requirements: holistic, practical and neutral. Motivation is considered as a three-component element that includes employee values, work requirements and implementation of these requirements.

Управление персоналом занимает особое место в системе управления предприятием, так как именно от организации работы сотрудников зависит достижение предприятием поставленных целей. Реализация принципов управления персоналом осуществляется благодаря использованию различных методов [1].

Эволюция мотивационных концепций включает в себя четыре этапа развития. Первоначально для управления сотрудниками использовался метод «кнута и пряника». Данный способ предполагает применение системы вознаграждений и взысканий за результаты трудовой деятельности вне зависимости от индивидуальных особенностей работников.

Комплекс мероприятий, направленных на поощрение и наказание персонала, первоначально был достаточно эффективным методом управления сотрудниками благодаря высокому уровню безработицы, низкому уровню квалификации персонала, плохим условиям существования работников, ввиду минимальной оплаты труда. Такое положение дел наблюдалось приблизительно до начала двадцатого века.

В первой половине двадцатого века появилась «школа научного управления», основателем которой стал Ф. Тейлор. Целью представителей данной школы было стремление создать универсальные методы управления организацией, позволяющие персоналу и всей организации «работать как машина». Разработанная система управления персоналом позволила повысить эффективность метода «кнута и пряника», благодаря появлению «дневной выработки» и вознаграждению сотрудника за превышение данной нормы, пропорционально приложенным усилиям. В итоге вырос материальный уровень жизни работников. Это привело к тому, что вознаграждение перестало мотивировать сотрудников. Снижение мотивации вызвало потерю интереса работников к трудовой деятельности. Необходимо было найти новые способы мотивировать персонал.

С двадцатого века наступает второй этап развития мотивационных концепций. Разработанные в этот период теории мотивации персонала основываются на психологии сотрудников. Значительный вклад в развитие теорий мотивации в то время внес Э. Мэйо. Главный вывод Э. Мэйо заключается в том, что на эффективность трудовой деятельности сотрудника влияют человеческие факторы, особенно – социальное взаимодействие и групповое поведение.

Далее следовали современные этапы развития теорий эволюций. В 1940–1950-х годах начался третий этап эволюции мотивационных теорий, основными авторами которых являются А. Маслоу, Д. МакКлелланд и Ф. Герцберг. Содержательные теории базируются на человеческих потребностях, которые считаются основными факторами, лежащими в основе мотивации сотрудника. В данных теориях авторы стремятся классифицировать потребности сотрудников и найти взаимосвязь потребностей с мотивом, побудив-

шим работника к увеличению активности своей трудовой деятельности.

Абрахам Харольд Маслоу – общеизвестный американский психолог, один из основоположников гуманитарной психологии. Благодаря его работам руководители организаций узнали о влиянии человеческих потребностей на мотивацию работника.

Для создания своей теории Маслоу использовал необычный метод. Данный метод заключался в изучении биографии известных людей.

В результате анализа нескольких, интересных ему, биографий, Маслоу сгруппировал человеческие потребности на пять категорий, назвав их базовыми потребностями.

Абрахам Маслоу считал, что мотивами поступков людей являются различные потребности, а не экономические факторы. Хотя удовлетворение потребностей частично и косвенно возможно с помощью денег.

Маслоу утверждал, что мотивация должна быть непрерывной, и для эффективной мотивации сотрудников, необходимо постоянно удовлетворять потребности работников.

Согласно теории Маслоу все человеческие потребности можно расположить в виде пирамиды, представленной на рисунке [2].

В своей теории Маслоу разделил потребности на две группы: первичные и вторичные. Первичные потребности он расположил в основании «пирамиды», показав тем самым, что человек не может испытывать потребности более высокого уровня, пока не будут удовлетворены данные потребности.

К первичным потребностям автор данной теории отнес физиологические потребности и потребность в безопасности.

Физиологические потребности необходимы для жизни и существования. Данная группа включает в себя потребности в еде, питье, сне, одежде, жилье и т. д. С точки зрения мотивации труда, удовлетворение таких потребностей возможно благодаря стабильной выплате заработной платы, а также иными денежными вознаграждениями. Мотивировать сотрудника к трудовой деятельности, удовлетворив физиологические потребности, возможно методами материального стимулирования.



«Пирамида потребностей» Маслоу

Потребность в безопасности заключаются в стабильности, защите от опасностей со стороны окружающей среды, в психологической уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены. Данная группа потребностей базируется на социальных гарантиях, которые проявляются в социальном обеспечении, в различных видах социального страхования (медицинском, пенсионном и т. д.).

К вторичным потребностям относятся социальные потребности, потребность в признании и самовыражении.

Социальные потребности выражаются в привычке сотрудника работать в определенном коллективе, в дружеских отношениях между работниками. Для создания дружественной обстановки в коллективе необходимо давать такую работу сотрудникам, которая бы побуждала работника к общению с коллегами в процессе трудовой деятельности, а также формировать условия для социализации персонала в коллективе [3].

Потребность в признании включает в себя стремление к самоуважению, к уверенности в себе, к повышению компетенций, а также потребность в уважении со стороны коллег, в признании личных достижений и лидерства в коллективе. Для удовлетворения данных потребностей необходимо оценивать и поощрять достижения сотрудников,

предоставлять возможность обучения и переподготовки сотрудников, делегировать работникам дополнительные полномочия.

Потребность в самовыражении представляет собой потребность в реализации своих амбиций и росте сотрудника как личности. Для того чтобы удовлетворить эти потребности, необходимо поручать работнику сложную и важную работу, поощрять и развивать творческие способности персонала.

Американский психолог Дэвид МакКлелланд разработал собственную теорию мотивации сотрудников. В настоящее время именно данная теория пользуется большой популярностью среди управленцев. При разработке учитывались потребности работников, относящихся к разным сферам деятельности, поэтому она подходит для применения в различных отраслях.

Согласно теории МакКлелланда, потребности сотрудников можно разделить на три группы: потребности во власти, потребности в успехе, потребности в причастности.

Потребность во власти заключается в желании сотрудника контролировать деятельность других людей, оказывая при этом на них существенное влияние. Потребность властвовать не является врожденной потребностью для человека, а развивается в процессе получения

жизненного опыта на основе постоянно-го обучения. В представлении МакКлелланда данная категория потребностей являются наиболее приоритетной для работника.

Потребность в успехе проявляется в стремлении сотрудника достигать поставленных целей. Работники с высоким уровнем потребностей в успехе в большинстве случаев решают самостоятельно ставить перед собой цели. В результате сложность поставленных целей зависит от возможностей работника реализовывать данные цели и от представлений сотрудника о будущих результатах. Люди с выраженной потребностью в успехе склонны совершать умеренно рискованные действия и ожидать немедленных результатов от своей работы. Им нравится брать ответственность за принятые решения.

МакКлелланд считает, что сотрудники, имеющие высокую потребность в успехе, готовы браться за работу, позволяющую самостоятельно ставить цели и получать быстрые результаты. Такие работники с трудом будут выполнять работу, ощутимые результаты от которой появятся не сразу. Стоит отметить, что качество выполненной работы для таких сотрудников не является первоочередной задачей. Поэтому качество результатов осуществления поставленных задач нельзя назвать наилучшим. МакКлелланд утверждал, что люди с повышенным уровнем потребностей в успехе предпочитают выполнять всю работу самостоятельно, так как единоличное получение результатов их устраивает гораздо больше, чем результаты совместной деятельности [4].

Потребность в причастности выражается в стремлении сотрудникам к дружеским взаимоотношениям в коллективе. Сотрудники с высокой степенью потребностей в причастности стараются устанавливать в коллективе хорошие отношения с коллегами, стремятся получить поддержку со стороны окружающих и переживают о том, что о них подумают другие. Для таких людей очень важно чувствовать себя нужными в коллективе. Для реализации потребностей сотрудника в причастности необходимо, чтобы работник занимал позицию в организации, позволяющую ему активно взаимодействовать с людьми.

Потребности в успехе, причастности и власти в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не располагаются иерархически.

Фредерик Герцберг – американский психолог, специализирующийся на проблемах социума. В 1959 году им была разработана двухфазная теория мотивации. Теория была основана на результатах эксперимента, который был проведен в крупной фирме. Целью данного эксперимента являлось выявление оснований удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудника своей деятельностью, а также поиск причин снижения и увеличения производительности труда. Сотрудников организации попросили описать ситуации, в которых работа приносила удовольствие, и ситуации, в которых не было желания работать. В результате исследования Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворенность от работы зависит от внутренних характеристик, а неудовлетворенность обуславливается внешними характеристиками.

В итоге все факторы, которые влияют на мотивацию сотрудника, были разделены на две категории. Первую группу потребностей Герцберг назвал гигиеническими факторами. К данной группе относятся потребности, которые удерживают человека на работе, предупреждая его увольнение. Вторая группа потребностей называется мотивирующими или способствующими факторами. Данная категория потребностей побуждает сотрудника к активной трудовой деятельности.

К гигиеническим факторам можно отнести график работы, комфортные условия труда, оплату труда, наличие оплачиваемых праздничных дней, отношения с коллегами и руководством, мероприятия в области социального обеспечения и здравоохранения, политику организации и т. д. Удовлетворение данной группы потребностей не вызывают у сотрудника положительных эмоций, так как он воспринимает это как должное. При этом отсутствие или недостаток удовлетворения гигиенических факторов влечет за собой неудовлетворенность сотрудника своей работой, что может привести к появлению желания покинуть организацию.

Фредерика Герцберг относит заработную плату к гигиеническим потребностям, в то время как многие считают повышение заработной платы отличным стимулом для увеличения активности трудовой деятельности сотрудника. Герцберг считает, что повышение заработной платы вызывает у сотрудника единовременный всплеск мотивации. Работник воспринимает это как приятный бонус, но никак мотиватор.

Мотивирующие факторы связаны с трудовой деятельностью сотрудника. Они помогают работнику чувствовать удовлетворенность от своей деятельности. Данную группу факторов можно назвать потребностями в росте. К мотивирующим факторам можно отнести общественное признание, возможность карьерного роста, ответственность и возможность творческого подхода в работе.

Благодаря теории Герцберга можно выделить три модели поведения сотрудников. Возможное поведение работников представлено в таблице.

Герцберг считал, что отсутствие мотивирующих факторов не вызывает у сотрудника отрицательного отношения к работе. В то время как отсутствие гигиенических факторов может спровоцировать увольнение работника.

С 1960-х годов наступил четвертый этап развития теорий мотиваций. В это время были разработаны так называемые процессуальные теории мотивации. Авторами данных теорий стали Д. МакГрегор, Дж. Адамс, В. Врум. Процессуальные теории мотивации анализируют то, каким образом сотрудник распределяет свои усилия для выполнения поставленных задач и определяют, какую модель поведения для этого используют. При этом процессуальные теории мотивации не отрицают влияние потребностей на мотивацию человеческой дея-

тельности. И согласно процессуальным теориям на мотивацию персонала также влияют условия удовлетворения потребностей, справедливая оценка эффективности проделанной работы и ожидания вознаграждения за свой труд.

Американский ученый и специалист по социальной психологии Дуглас МакГрегор разработал теорию мотивации и стилей руководства в 1960 году и опубликовал ее в своем труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Теория состоит из двух концепций, которые МакГрегор назвал «теория Х» и «теория Y».

Согласно «теории Х» сотрудники изначально ленивы, не любят работать и постоянно избегают работы. Из-за этого деятельность сотрудников необходимо постоянно контролировать с помощью разработанного комплекса мероприятий. Также считается, что работник боится ответственности, не имеет амбиций и предпочитает, чтобы им управляли. Причём наличие система вознаграждения персонала не гарантирует эффективного выполнения поставленной задачи. МакГрегор считал, что поведение сотрудников не зависит от врожденных качеств человека, а формируется в результате воздействия используемой в организации системы управления. Теорию Х можно считать одним из вариантов иерархической теории Маслоу. Главными потребностями человека, по «теории Х», являются социальные и эгоистические, в которые входят потребности в самореализации, независимости, определенном социальном статусе и т. д. МакГрегор считал, что после удовлетворения физиологических потребностей и потребности в защищенности, на первый план выходят социальные и эгоистические потребности.

Модели поведения сотрудников

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы	Результат
+	+	Мотивированный персонал
+	-	Равнодушный персонал
-	±	Высокая вероятность увольнения персонала

Согласно «теория Y» сотрудники удовлетворяют свои потребности не только с помощью вознаграждения, но и в процессе трудовой деятельности. Считается, что каждый работник имеет внутренние стимулы взять на себя больше ответственности, самореализоваться и реализовать своих амбиции. В данной теории МакГрегор считает, что каждый сотрудник получает удовольствие от выполнения своих обязанностей, представляющих собой умственный или физический труд. Помимо этого, работник стремится проявить свой творческий потенциал в процессе трудовой деятельности. МакГрегор уверен в том, что результативное выполнение своих обязанностей само по себе является мощным стимулом для сотрудника. Согласно «теория Y» руководство должно принимать во внимание потребности сотрудников, которые, в свою очередь, хотели бы приносить пользу организации [5].

В своей работе МакГрегор утверждал, что по отдельности реализовать теории на практике невозможно, так как для одних ситуаций эффективно использовать «теорию X», а в других только «теорию Y». Поэтому автор предлагает применять данные теории в зависимости от конкретных ситуаций.

Свое видение вопроса мотивации персонала представил Джон Стейси Адамс. Он сформулировал свою теорию, которую называют теорией справедливости, основываясь на проведенном исследовании в компании General Electric. Теория Адамса объясняет то, каким образом люди распределяют и направляют свои усилия в трудовой деятельности для того, чтобы бы достичь поставленных целей. В своей теории Адамс рассматривал мотивацию как субъективную оценку сотрудником соотношения полученного вознаграждения к своему труду в сравнении с вознаграждением, полученным другим сотрудником за аналогичную работу. В случае если сотрудник ощущает несправедливость, то у него появляется психологическое напряжение после получения вознаграждения. В такой ситуации работник может предпринять меры для восстановления нарушенной справедливости. Грамотный руководитель должен уметь предотвращать возникновение несправедливости

и стараться не допускать подобных форм поведения своих подчинённых, сняв возникшее напряжение и исправив созданный дисбаланс. Вывод теории справедливости Адамса заключается в том, что работники будут стремиться уменьшать интенсивность своего труда до тех пор, пока не начнут расценивать полученное вознаграждение соответствующим затраченным усилиям.

Теория ожиданий была разработана канадским психологом Виктором Врумом и изложена в его работе «Труд и мотивация», выпущенной в 1964 году. Врум считал, что удовлетворение потребностей для мотивации персонала недостаточно для достижения поставленной цели. Сотрудник должен ожидать, что его действия и выбранная им модель поведения приведет к получению желаемого. То есть, согласно теории, сотрудника мотивирует к работе ожидание получения желаемого результата от проделанной им работы.

В основе теории Врума лежит три понятия: ожидание, содействие и валентность.

Ожидание – это предубеждение сотрудника, заключающееся в том, что затраченные им усилия приведут к желаемому результату. Если работник предполагает, что нет прямой связи между его действиями и ожидаемым результатом, то, по теории ожидания, мотивация такого сотрудника будет ослабевать.

Под содействием в теории Врума подразумевается надежда работника на вознаграждения за проделанную им работу. Сотрудник может предполагать, что при повышении своей квалификации, он сможет подняться по карьерной лестнице или получать заработную плату выше той, что получает сейчас. Если человек, затратив усилия, не получит ожидаемого вознаграждения, то мотивация его труда снизится.

Валентность – это степень удовлетворенности или неудовлетворенности, полученным вознаграждением за проделанный труд. У всех сотрудников пожелания к вознаграждению за свой труд различно. Так один человек конкретное вознаграждение воспримет достойным, в то время как для другого сотрудника то же вознаграждение не будет иметь никакой ценности.

Теорию ожидания можно представить следующей формулой:

$$M = O \times C \times V, \quad (1)$$

где М – мотивация; О – ожидания сотрудника; С – содействие; В – валентность.

Суть теории ожидания заключается в том, что, если значение любого из трех понятий, лежащих в основе теории, будет мало, то мотивация сотрудников будет слабой и результаты трудовой деятельности низкими.

Вопросом мотивации сотрудников к трудовой деятельности занимались и отечественные ученые, социологи и психологи. Отечественный социолог Ядов В.А. разработал диспозиционную концепцию социального поведения личности. Она заключается в том, что поведение каждого сотрудника регулирует сложная система личных predispositions. Ядов разделил личные потребности на четыре группы: потребности биологического характера, потребности в общении и коллективе, общие интересы в труде и досуге, система личных ценностей.

Отечественный психолог Леонтьев А.Н. разрабатывал свою теорию в период социалистического строя, поэтому основная идея заключалась в том, что трудовая деятельность сотрудника общественно мотивирована, хотя материальное вознаграждение тоже влияет на действия работников, но выступает в качестве стимула, а не мотива. Также различие понятий стимула и мотива представлено в теориях советских ученых Здравомыслова А.Г. и Рожина В.Н.

Перечисленные отечественные теории на практике применялись в педагогической деятельности, хотя многие подходят для использования на предприятиях, если их доработать. Поэтому данные теории не получили дальнейшего развития в отличие от типологической модели отечественного профессора Герчикова В.И. В своей работе он разделил сотрудников на 5 типов, по каждому из которых определил эффективные способы воздействия.

Согласно классификации персонала по модели Герчикова существует 5 мотивационных типов сотрудников. Первый (инструментальный) тип сотрудников интересуется возможностью как

можно больше заработать. Труд для них является инструментом для удовлетворения данной потребности. Важной особенностью служит желание обеспечить свою жизнь самостоятельно. Сотрудники второго (профессионального) типа не заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице. Их интересуют работа, а не вознаграждение. Важно профессиональное признание. Для третьего (патриотического) типа сотрудников важным является уважение со стороны коллектива, всеобщее признание результатов их деятельности. Четвертому (хозяйственному) типу характерна огромная ответственность при выполнении работы. Такие работники просчитывают всё до мелочей в процессе трудовой деятельности. Пятый тип (избегательный) сотрудников не хочет работать. Им всё равно, какую работу выполнять, согласны на низкую заработную плату, но не ниже чем у коллег, не стремятся повысить квалификацию, стараются переложить ответственность на других.

Применение данной теории возможно при подборе и расстановке персонала, определении отношения сотрудника к карьере и обучению, к заработной плате и взаимоотношению с коллективом.

В процессе эволюции мотивационных теорий все большее внимание уделялось индивидуальным потребностям сотрудника и увеличивалось количество факторов, влияющих на мотивацию работников.

Проблеме мотивации персонала на российских предприятиях посветила свои работы отечественный ученый И.Ф. Беляева. В своих трудах она приходит к выводу о том, что на мотивацию персонала влияет ситуация в обществе, ситуация на предприятии и практические требования человека, основанные на личностных, семейных, образовательных параметрах. При этом потребности персонала, согласно Беляевой, делятся на 4 группы:

- статусные;
- потребности, связанные с содержанием работы;
- потребности, связанные с работой как источником средств существования;
- потребности, относящиеся к общественной полезности.

Современные тенденции в управлении мотивацией персонала направлены

в сторону изучения социально-психологического климата в коллективе. Отмечается важность выбора методов и инструментов воздействия на мотивацию сотрудников, способствующих психологическому и духовному удовлетворению работника от выполняемой им трудовой деятельности. Больше внимание уделяется индивидуальным особенностям сотрудников [6].

В настоящее время изучение вопроса мотивации персонала продолжается. Коллектив ученых Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова разработали методику мотивации сотрудников, основанную на совокупности мотивов. Методика позволяет определить степень выраженности у работника группы мотивов.

Ученые Государственного университета управления во главе с профессором Кибановым А.Я. разработали подход, позволяющий оценить уровень мотивации персонала, основываясь на таких показателях как социально-трудовая активность работников, мотивы социального действия и исполнительная деятельность сотрудников.

В НИИ труда Министерства труда и социальной защиты РФ был разработан подход к мотивации, в котором выделяют три вида потребностей: целостный, практический и нейтральный. В указанное методике под мотивацией подразумевается единство трех компонентов: ценностей сотрудника, требований к работе и реализации данных требований.

Подводя итог, можно сказать о том, что использование только одного подхода к мотивации персонала является не эффективным ввиду одностороннего воздействия на сотрудников. Так же стоит отметить, что не существует универсального метода управления персоналом, применение которого на разных предприятиях давало бы положительный результат. Для эффективного воздействия на сотрудников необходимо использовать административные, экономические, социально-психологические методы в комплексе, учитывая особенности организации процесса управления персоналом на конкретном предприятии и исходя из вышеперечисленного формировать эффективный мотивационный механизм.

Библиографический список

1. Коровкина Н.И., Золкина А.А. Сущность методов управления персоналом и способы их реализации // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. №5. С. 985–992.
2. Маслоу, А.Х. Абрахам Маслоу: Мотивация и личность / А.Х. Маслоу; Гутман Т., Мухина Н. СПб.: Питер, 2016. 400 с.
3. Тебекин, А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин. М.: Кнорус, 2017. 624 с.
4. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. Харьков: Гуманитарный центр, 2015. 176 с.
5. Литвинюк, А.А. Организационное поведение / А.А. Литвинюк. М.: Юрайт, 2015. 528 с.
6. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. М.: Кнорус, 2016. 268 с.