

УДК 331

A. С. Ступак

РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва;

Казанский государственный институт культуры, Казань, e-mail: astupak@astupak.ru

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»

Ключевые слова: мотивация, мотивация труда персонала, мотив, стимул, материальная мотивация, нематериальная мотивация, потребности, интересы, ценности, общечеловеческие ценности, ценностные ориентации, ценностный подход, аксиологический подход.

Настоящая статья посвящена актуальной научно-практической проблематике, непосредственно связанной с раскрытием сущности и природы понятия «мотивация персонала». Автор уделяет повышенное внимание концептуально-теоретическим аспектам мотивации, а также различным дефинициям данного понятия, содержащимся в литературе научного характера. Детальное изучение существенного числа работ (диссертаций и авторефератов диссертаций, монографий, публикаций в научных СМИ, статей в сборниках научных и научно-практических конференций различного уровня и т.п.) отечественных авторов наглядно показало, что в течение последних полутора десятка лет объектом исследования, прежде всего, явились следующие вопросы и аспекты концептуально-теоретического плана: сущность и специфика мотивации; мотивация как фактор управления; виды мотивации; методы мотивации; мотивация и стимулирование; организационная культура и мотивация (их взаимосвязь и взаимозависимость); оценка мотивации и роль мотивации в оценке качества предприятия; влияние мотивации на эффективность качества предприятия (организации, компании и т.п.); эффективность мотивации труда персонала, и ее оценка; опыт мотивации и его использование; мотивация труда персонала за рубежом и ее специфика и др. В статье выделяются ключевые – существующие на данный момент – научные подходы к трактовке столь сложной и многогранной социально-экономической категории, какой является мотивация. Речь идет о системном, факторном и функциональном подходах. В свою очередь, автор предлагает использовать так называемый «аксиологический» подход, опирающийся на базовую категорию «ценность», при анализе основных составляющих понятия «мотивация труда персонала» и его сущности.

A. S. Stupak

Russian State University of Oil and Gas (NRU) named after I.M. Gubkin, Moscow;

Kazan state Institute of Culture, Kazan, e-mail: astupak@astupak.ru

TO THE QUESTION OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «STAFF MOTIVATION»

Keywords: motivation, personnel labor motivation, motive, incentive, material motivation, non-material motivation, needs, interests, values, universal values, value orientations, value approach, axiological approach.

This article is devoted to topical scientific and practical issues directly related to the disclosure of the essence and nature of the concept of «staff motivation». The author pays increased attention to the conceptual and theoretical aspects of motivation, as well as to various definitions of this concept contained in the scientific literature. A detailed study of a significant number of works (dissertations and abstracts of dissertations, monographs, publications in scientific media, articles in collections of scientific and scientific-practical conferences at various levels, etc.) by domestic authors has clearly shown that over the past fifteen years, the object of research, first of all, the following questions and aspects of the conceptual-theoretical plan appeared: the essence and specificity of motivation; motivation as a management factor; types of motivation; methods of motivation; motivation and stimulation; organizational culture and motivation (their relationship and interdependence); assessment of motivation and the role of motivation in assessing the quality of an enterprise; the impact of motivation on the efficiency of the quality of the enterprise (organization, company, etc.); the effectiveness of staff motivation and its assessment; experience of motivation and its use; motivation of personnel work abroad and its specificity, etc. The article highlights the key – existing at the moment – scientific approaches to the interpretation of such a complex and multifaceted socio-economic category, which is motivation. We are talking about systemic, factorial and functional approaches. In turn, the author proposes to use the so-called «axiological» approach, based on the basic category «value», when analyzing the main components of the concept of «staff labor motivation» and its essence.

Давно уже приобрел аксиоматичность тезис, согласно которому устойчивая и успешная деятельность любой компании (организации, предприятия и т.п.), ее процветание, а также перспективы дальнейшего развития, непосредственно зависят от сплоченной, четко отлаженной, высококачественной и эффективной работы ее персонала. В то же время, совершенно очевидно, что высококачественная и эффективная работа персонала компании не может быть достигнута без надлежащей мотивации ее сотрудников.

В связи с изложенным ранее, становится вполне понятно, почему широкий спектр концептуально-теоретических вопросов и аспектов, связанных с проблематикой мотивации труда персонала, вот уже многие годы находится в фокусе внимания представителей научного и экспертного сообщества.

Следует особо отметить, что мотивация представляет собой сложную и многогранную социально-экономическую категорию. Исходя из этого важнейшего исходного посыла, нужно однозначно признать, что развитие и внедрение эффективных механизмов мотивации должны базироваться на солидной теоретической базе. Однако на данный момент отсутствует единая методологическая и терминологическая база по вопросам мотивации персонала; существуют разнообразные школы, в рамках которых обсуждаются различные теории, высказываются иногда прямо противоположные точки зрения [23, с. 86].

В ходе проведения соответствующих исследований, посвященных проблематике мотивации, их авторами использовались главным образом такие научные подходы, как: системный подход; факторный подход; функциональный подход и др.

Относительно столь серьезного теоретического аспекта, каким является трактовка сущности и установления природы мотивации труда персонала, надо особо подчеркнуть, что сейчас в литературе научного плана существует множество точек зрения на данную проблему. Это важное обстоятельство обусловлено полиаспектностью и междисциплинарным характером рассматриваемой категории, а также спецификой отношений, которые ею охватываются. Следует согласиться со справедливостью важного тезиса А.Ю. Звездилина о том, что мотивацию нельзя рассматривать элементарно в качестве совокупности каких-либо побуждающих сил,

факторов, определенное состояние работника, поскольку это – процесс формирования мотивационной структуры личности под воздействием комплекса мотивообразующих факторов, побуждающих субъекта к целенаправленному поведению и получению определенного результата [9, с. 9].

Сравнительный анализ определений мотивации, содержащихся в указанных выше исследованиях, позволил вычленить ряд ключевых концептов, дающих реальную возможность для отнесения соответствующих дефиниций к той или иной группе определений, объединенных общностью основания, на котором базируется конкретное определение.

Речь идет о следующих концептах-основаниях:

- «побуждение» («побудительные силы» и т.п.) [2, с. 560; 8, с. 10; 9, с. 9; 16, с. 9; 19, с. 180; 23, с. 87; 30, с. 74; 32, с. 12; 36, с. 7; 39, с. 190; 40, с. 510; 41, с. 72; 43, с. 245];
- «категория» [23, с. 86];
- «состояние индивида» («внутреннее состояние человека») [20, с. 235];
- «самосознание человека (работника)» [4, с. 138];
- «удовлетворение» («процесс удовлетворения потребностей и ожиданий») [43, с. 100; 31, с. 12];
- «выбор» (того или иного типа трудового поведения, способа участия человека в производственной деятельности, того или иного типа поведения и т.п.) [5, с. 22; 28, с. 31; 13, с. 452];
- «технология» (социо-экономическая и т.п.) [17, с. 15];
- «воздействие» («долговременное воздействие на работника», «воздействие на поведение человека») [45, с. 74; 3, с. 130].

На наш взгляд, концепт-основание – «воздействие» («долговременное воздействие на работника», «воздействие на поведение человека»), означающий внешний контекст, более подходит для формулирования понятия «стимулирование», чем для дефиниции мотивации.

Нужно заметить, что в качестве доминирующего (в количественном отношении) в рассматриваемых определениях выступает концепт «побуждение» («побудительные силы» и т.п.), который встречается в работах таких авторов, как: Ковтун С.Н., Лукашевич В.В., Н.Н. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н., Турдыбеков С.К. и др. Как правило, названные авторы увязывают «побуждение»

человека (работника, сотрудника) с достижением им личных целей и целей организации (предприятия, компании).

Так, С.Н. Ковтун, считая мотивацию процессом побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных собственных целей, уточняет, что «мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими» [16, с. 9].

В.В. Лукашевич трактует мотивацию в качестве побуждения «человека к действию для достижения его личных целей и целей организации» [19, с. 180].

По мнению Н.Н. Симоненко и В.Н. Симоненко, мотивация представляет собой «побуждение работников к целенаправленным действиям, это сложный процесс формирования внутренних побудительных сил человека для достижения личных и коллективных целей» [29, с. 74].

С.К. Турдыбеков убежден в том, что трудовую мотивацию целесообразно рассматривать в качестве сложного процесса «формирования у индивида внутренних побудительных сил к работе под действием внешних стимулов и индивидуальных особенностей сознания работника (курсив мой – А.С.)» [36, с. 7].

С точки зрения А.И. Турчинова, мотивация представляет собой «процесс побуждения человека при помощи внешних и внутриличностных факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей» [39, с. 190].

А.В. Шабаев убежден в том, что «...мотивация персонала – это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции» [42, с. 245].

По мнению В.Н. Федосеева, мотивация есть не что иное, как «совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий» [41, с. 372].

Довольно близкое по смыслу определение понятия «мотивация» формулируют Р.Д. Усаров и Е.В. Храпова, рассматривая ее в качестве совокупности «внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей на-

правленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации» [40, с. 510].

В.И. Герчиков рассматривает мотивацию в качестве базового компонента «самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы» [4, с. 138].

Важно отметить оригинальную научную позицию Г.В. Колпастиковой, согласно которой мотивация труда персонала представляет собой важнейшую социо-экономическую технологию. Она уточняет при этом, что в научной литературе мотивация «традиционно рассматривается как идеология руководства в плане удовлетворения потребностей сотрудников в самореализации, а также как комплекс соответствующих инструментов в руках руководителя» [17, с. 15].

Следует признать справедливость тезиса И.А. Мелиховой, согласно которому, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Говоря иными словами, в каждой приведенной ранее дефиниции понятия «мотивация» в той или иной степени содержится элемент субъективизма. В то же время, все определения рассматриваемого понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны, побуждение, которое навязывается извне, а с другой, – внутреннее побуждение, то есть самопобуждение [20, с. 234–235].

Характеризуя соотношение научных подходов, использованных авторами в своих работах, посвященных проблематике мотивации и сопряженных с ней вопросов и аспектов, нужно отметить, что среди первых доминирует (в количественном плане) так называемый «системный подход». Российские исследователи анализируют – с позиций системного подхода – такие важные вопросы и аспекты в области системы мотивации и стимулирования персонала, как: формирование системы мотивации и стимулирования; формирование системы трудовой мотивации; национальные аспекты формирования мотивационной системы; совершенствование системы мотивации; совершенствование системы управления и мотивации; управление системой мотивации; теория поколений как методологическая основа формирования системы мотивации; содержание управления системой трудовой мотивации; методика анализа

и оценки эффективности системы мотивации; личностно-ориентированный и функциональный аспекты системы мотивации; построение системы мотивации; использование сбалансированной системы показателей в целях усиления мотивации; эффективность внедрения системы менеджмента качества на основе мотивации персонала; методические особенности моделирования системы мотивации; развитие системы мотивации; мотивация и управление персоналом как часть системы менеджмента качества; направления развития системы мотивации и стимулирования; составляющие личностной подсистемы трудовой мотивации и др.

В качестве базового концепта-основания при этом выступает ключевое понятие «система мотивации» в различных вариациях:

- «система мотивации персонала» [21; 24, с. 91–94; 25, с. 169–172; 26; 37, с. 39–42; 39, с. 508–510; 41; 46, с. 34–41, и др.];
- «система трудовой мотивации» [5; 16, с. 181–185; 36, с. 220–22, и др.],
- «мотивационная система» [44, с. 185–193 и др.].

Что касается факторного подхода, то нужно заметить, что часть авторов, которая стоит на его позициях, в своих работах рассматривают главным образом такие, на наш взгляд, весьма существенные концептуальные аспекты мотивации, как:

- факторы мотивации персонала;
- оплата труда как фактор мотивации [12, с. 221–223];
- комплексная мотивация персонала как фактор функционирования и развития предприятия [35];
- мотивационные факторы трудовой деятельности [33];
- механизм мотивации персонала как фактор конкурентоспособности предприятий [15] и др.

Функциональный подход нашел свое отражение, в частности, в научных исследованиях таких авторов, как: А.Ю. Звездилина, С.Н. Ковтун, Д.В. Коврякова, О.Б. Тихоновой, которые трактуют мотивацию в качестве функции управления, делая акцент на функциональных аспектах мотивации [10, с. 105–108; 14; 16].

Еще одной специфической чертой, которая доминирует в существующих на данный момент дефинициях мотивации труда персонала, является увязка мотива (побуждения) человека с его *потребностями*.

Так, например, И.А. Заярная считает, что «мотивация педагогического труда представляет собой совокупность стимулов и вызываемых ими к действию мотивов определенной силы воздействия, которые посредством стимулирования и мотивирования побуждают преподавателей к эффективной образовательной деятельности, направленной на удовлетворение субъективных потребностей» [8, с. 10].

С точки зрения Р.А. Долженко, трудовая мотивация представляет собой «процесс выбора человеком того или иного типа трудового поведения, обусловленного воздействием потребностей и связанных с их удовлетворением ожиданиями, приводящего к ориентации на достижение определенных целей» [5, с. 22].

В свою очередь, И.А. Мелихова определяет мотивацию как внутреннее состояние «человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта» [20, с. 235].

По мнению В.Р. Веснина, мотивацию труда персонала «(от французского *Motif* – побуждение) можно определить как побуждение человека к трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных его потребностей, для достижения личных целей или целей организации» [2, с. 560].

В связи с изложенным выше, представляется, что в качестве одной из серьезных причин, по которой до настоящего момента в научно-экспертной среде отсутствует консолидированная и общепризнанная дефиниция понятия «мотивация труда персонала», выступает то обстоятельство, что, как правило, исследователи определяют мотивацию через понятие «потребности», тем самым находясь в плену одномерной модели формирования мотивации.

Не умаляя первостепенное значение потребностей для человека, все же, с нашей точки зрения, не следует сбрасывать со счетов еще два не менее важных субъективных фактора для мотивации труда, а именно: интересы и ценности.

Следует выразить полную солидарность с принципиальным и очень значимым тезисом Р.А. Долженко, согласно которому

существует тесная взаимосвязь между ценностями личности и потребностями, лежащими в основе мотивов поведения человека. И потребности, и ценности обуславливают направленность субъекта на достижение каких либо состояний. Несмотря на указанную тесную взаимосвязь между потребностями и ценностями, каждое из этих фундаментальных понятий имеет и принципиальные отличия. Если система человеческих потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних потребностей становятся актуальными другие, – то система ценностей является достаточно стабильной. Потребности воспринимаются человеком как воплощение индивидуального желания, ценности – как объективно желаемое положение вещей с позиций социума. То есть, ценности выполняют регулирующую функцию по отношению к потребностям [5, с. 12-13].

Как мы видим, в данном случае использован аксиологический (то есть, ценностный) подход к анализу мотивации персонала, что представляется весьма перспективным для дальнейших научных изысканий в рассматриваемой сфере.

С лексической точки зрения, термин «аксиологический» является нечем иным, как производным от понятия «аксиология». Последняя, в свою очередь, представляет собой философское учение о ценностях в самом общем виде, которое изучает гносеологические и эпистемологические аспекты ценностей, их природу, эволюцию и т.п.

Суть и преимущество аксиологического подхода – применительно к предмету настоящей публикации – состоят в том, чтобы с его помощью предпринять попытку более глубоко разобраться в сущности такой сложной и далеко неоднозначной социально-экономической категории, какой является мотивация трудового персонала. На наш взгляд, применение данного подхода как базового методологического инструментария к раскрытию сущности мотивации, используя в качестве главного концепта понятие «ценности», вполне может дать реальную возможность уйти от одномерной модели мотивации, базирующейся на ключевом концепте «потребности».

Представляется, что именно указанные ранее сложность и неоднозначность социально-экономической категории «мотивация» как раз и детерминируют востребованность и актуальность разработки

концепции так называемой «трехмерной» модели механизма формирования (образования) рассматриваемой категории, основными составляющими которой целесообразно считать следующую триаду: *потребности – интересы – ценности*.

Следует сделать акцент на том факте, что часть авторов, специализирующихся на проблематике, непосредственно связанной с мотивацией труда персонала, в той или иной степени уделяют внимание ценностному аспекту данной тематике. Речь, прежде всего, идет о таких исследователях, как: Долженко Р.А., Заярная И.А., Ковряков Д.В., Митрофанова Е.А., Борисов И.А., Шарапова В.М., Шарапова Н.В. [5, с. 19; 8, с. 2, 15 – 16; 14, с. 17; 21, с. 22 – 23; 1, с. 20 – 24] и др.

Так, например, Н.Н. Симоненко и В.Н., Симоненко утверждают, что «Поскольку ценности у людей различны, то и оценка вознаграждения у них значительно различается. Люди обладают побудительными силами, характеризующими их отношение к труду – внутренними мотивами. Это идеалы, потребности и интересы, желания и стремления, ценности и ценностные ориентации» [29, с. 74].

В частности, Д.В. Шутылев воспринимает мотивацию управления персоналом в зарубежных компаниях и трудовой деятельности в современных условиях как долговременное воздействие на работника в целях изменения структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования мотивационного ядра и тем самым развития трудового потенциала работников [46, с. 74, 75, 81-83, 85, 96, 134-140].

В то же время, указанные ранее авторы в своих работах, обычно, рассматривают ценности персонала (личные, индивидуальные), а также ценности предприятия, компании и т.д. (корпоративные ценности). Как показывает контент-анализ, в исследованиях и публикациях подобного рода практически нет даже упоминания общечеловеческих ценностей.

Известно, что общечеловеческие ценности представляют собой феномен человеческой жизни, изучаемый интенсивно особенно в последние два столетия. Общечеловеческая ценность – это некоторое содержание, изучаемое в философии, политологии, психологии, культурологии. С точки зрения человека, действующего в мире и обществе, – это содержание, формируемое членом социума, при помощи которого он ориентируется

относительно успешности/неуспешности своей целенаправленной деятельности, согласует правила достижения таких целей с ограничениями, существующими в конкретном обществе [30, с. 76].

Необходимо учитывать то важное обстоятельство, что понятие «труд» относится к общечеловеческой ценности [30, с. 110]. В связи с этим, например, тезис о том, что «все люди разные и ценности разные», является корректным с научной точки зрения только в том смысле, если речь идет об индивидуальных (личных) ценностях. Однако в случае с общечеловеческими ценностями этот же тезис может иметь следующую формулировку: ««все люди разные, но общечеловеческие ценности их объединяют».

Принимая во внимание совокупность сказанного ранее, следует сформулировать собственное определение понятия «мотивация труда персонала», опираясь при этом на факторный и аксиологический подходы, а также на существующие дефиниции других исследователей. Несомненно, автор прекрасно понимает, что предлагаемое определение ни в коем случае не претендует на какую-либо исчерпанность, представляя собой еще один вариант трактовки такого сложного социально-экономического феномена, каким является мотивация персонала.

Думается, что **мотивация труда персонала** – это социально-экономическая категория, ключевыми составляющими которой являются объективные и субъективные факторы, побуждающие индивида к осознанному выбору вида трудовой деятельности, детерминированному его ментально-ценностным потенциалом и максимально удовлетворяющим всю совокупность витальных потребностей человека, а также адекватно отвечающим интересам и ценностям последнего.

В завершении настоящей публикации целесообразно сделать несколько выводов обобщающего характера. Как показывает

анализ весьма значительного числа научных работ и публикаций российских авторов, посвященных актуальной проблематике, сопряженной с мотивацией труда персонала, на настоящий момент существует множество определений этого понятия. С нашей точки зрения, такая ситуация обусловлена, прежде всего, реальной сложностью теоретического анализа многогранной и полиаспектной категории «мотивация», поэтому в данной сфере целесообразно применять междисциплинарный подход: использовать научный инструментарий не только экономики, социологии, но и философии, психологии и т.п.

В своем большинстве рассмотренные определения понятия «мотивация персонала» содержат в себе такие базовые концепты-основания, как: «побуждение», «побудительные силы». Кроме того, в таких дефинициях доминирует увязка мотивации с удовлетворением потребностей индивида, что, на наш взгляд, способствует закреплению устоявшегося клише, когда исследователи определяют мотивацию через понятие «потребности», тем самым находясь в плену одномерной модели мотивации.

Предлагается более широко использовать аксиологический подход применительно к предмету настоящей публикации, безусловно, в разумном и творческом сочетании с другими, проверенными временем и практикой, подходами (например, с факторным или системным).

На наш взгляд, применение аксиологического подхода как базового методологического инструментария к раскрытию сущности мотивации, используя в качестве главного концепта-основания понятие «ценности», вполне может дать реальную возможность разработки Концепции так называемой «трехмерной» модели механизма формирования (образования) рассматриваемой категории, основными составляющими которой целесообразно считать следующую триаду: *потребности – интересы – ценности*.

Библиографический список

1. Борисов И.А., Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-3(54). С. 20-24.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ООО «Издательство Элит-2000», 2004. 560 с.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. М.: Норма, 2007. 448 с.

4. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 282 с.
5. Долженко Р.А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук. Барнаул, 2007. 200 с.
6. Долженко Р.А. Организационная культура как основа формирования эффективной системы трудовой мотивации персонала // Социально-экономические проблемы формирования трудовых отношений: материалы международной научно-практической конференции. Омск: Издательство ОмГТУ, 2007. С. 181-185.
7. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2. С. 82-88.
8. Заярная И.А. Мотивация персонала как необходимый фактор формирования конкурентоспособности вуза: на материалах вузов Приморского края: дис. ... канд. экон. наук. Хабаровск, 2007. 175 с.
9. Звездилин А.Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2009. 261 с.
10. Звездилин А.Ю., Тихонова О.Б. Мотивация персонала как функция управления инновационно-ориентированной организацией // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Т. 5. № 1-2. С. 105-108.
11. Ивашко О.Е. Мотивация персонала государственных учреждений и частных фирм: дис. ... канд. психол. наук. Санкт-Петербург, 2006. 199 с.
12. Ивашко О.Е. Оплата труда как фактор мотивации персонала // Психология XXI века: материалы Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Психология XXI века» / под ред. Б. Чеснокова. СПб: Изд-во С.-Петербургского университета, 2004. С. 221-223.
13. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник. М.: Инфра-М, 2010. 582 с.
14. Ковряков Д.В. Управление системой мотивации персонала: на примере российского металлургического производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2008. 31 с.
15. Ковтун С.Н. Механизм мотивации персонала как фактор конкурентоспособности предприятий // Социальные аспекты конкурентоспособности человека, общества, государства: коллективная монография / под общей ред. Н.А. Волгина. М.: Изд-во «Проспект», 2004. 251 с.
16. Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005. 173 с.
17. Колпастикова Г.В. Развитие методов мотивации труда в системе управления персоналом негосударственного вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 28 с.
18. Конохова М.А. Нематериальные методы мотивации персонала на предприятии // Научный альманах. 2017. № 12-1(38). С. 78-81.
19. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. 240 с.
20. Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»: материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2014. С. 234-238.
21. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дис. ... докт. экон. наук. М., 2008. 40 с.
22. Нарожная Д.А. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2016. 25 с.
23. Одинцова С.В., Шарин В.И. Сущность и содержание понятия «мотивация персонала» // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы IX Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 1-4 ноября 2017 г.) / отв. за выпуск А.Ю. Коковихин, Н.В. Шарапова. Екатеринбург, 2017. С. 86-89.
24. Ожигбесова Е.В. Сущность системы мотивации и оценки труда персонала промышленного предприятия // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. Т. 13. № 36. С. 91-94.
25. Павленко О.В. Направления развития системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей IV межвузовской научно-практической конференции. 2015. С. 169-172.

26. Прохоренко Н.Ф. Развитие системы мотивации труда врачебного персонала в целях повышения качества медицинской помощи: дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2008. 191 с.
27. Рачкова С.Б., Ладная М.А. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 2-6.
28. Рыбакова Ю. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда // Вестник Московского государственного университета печати. 2013. № 4. С. 29-36.
29. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. 2011. № 4(57). С. 73-81.
30. Синячкин В.П. Общечеловеческие ценности в русской культуре: лингвокультурологический анализ: дис. ... докт. филол. наук. М., 2011. 323 с.
31. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. 323 с.
32. Старцева В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2008. № 1(9). С. 92-97.
33. Трифоненкова В.В. Мотивационные факторы трудовой деятельности // Российский экономический Интернет-журнал. [Электронный ресурс]. URL: <http://www/e-rej.ru/Articles/2006/Tnfonenkova/doc> (дата обращения: 07.10.2020).
34. Трифоненкова В.В. Совершенствование управления персоналом на основе мотивации труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2007. 27 с.
35. Турдыбеков С.К. Комплексная мотивация персонала – фактор функционирования и развития предприятия сферы услуг: на примере Московского региона: дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 173 с.
36. Турдыбеков С.К. Составляющие личностной подсистемы трудовой мотивации // Общество, инновации, предпринимательство: сборник научных трудов Международной межвузовской научной конференции. МИПП, 2007. Вып. 7. Т. 1. С. 220-224.
37. Тырышкина О.С. Совершенствование системы мотивации персонала // Economics and management: problems and innovations: материалы Международной научно-практической конференции (Пенза, 12 ноября 2017 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2017. С. 39-42.
38. Управление персоналом: учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.
39. Усаров Р.Д., Храпова Е.В. Исследование системы мотивации персонала и необходимость ее применения на предприятии // Аллея науки. 2018. Т. 1. № 1(17). С. 508-510.
40. Федосеев В.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МарТ; Ростов-на-Дону: МарТ, 2006. 523 с.
41. Хавричева Е.Л. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организациях малого предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 196 с.
42. Шабаетов А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Фундаментальные исследования. 2011. № 8-1. С. 244-247.
43. Шаповал А.М., Николаева О.Н. Управление мотивацией персонала на предприятии // Донецкие чтения 2017: Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса: материалы Международной научной конференции студентов и молодых ученых. Посвящена 80-летию ДонНУ / под общей ред. С.В. Беспаловой. 2017. С. 99-100.
44. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях: международный сборник статей / под общ. ред. В.Б. Тасеева. Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. Вып. 5(17). С. 185-193.
45. Шутылёв Д.В. Роль мотивации в управлении персоналом зарубежных компаний: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003. 185 с.
46. Ямщиков С.В., Гладцына В.И. Теория поколений как методологическая основа формирования системы мотивации персонала // Paradigmata poznani. 2018. № 1. С. 34-41.