

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.73.63.001

Современные технологии и инструменты политики мотивации персонала

Зимин Алексей Владимирович

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;
e-mail: Zimafin@mail.ru

Аннотация

Мотивация персонала — это создание руководством внутри компании максимально благоприятных рабочих условий, побуждающих каждого сотрудника работать максимально эффективно и качественно. Статья посвящена исследованию проблемы повышения мотивации персонала в организациях с помощью различных технологий и инструментов. Дана классификация способов мотивации персонала. Рассмотрены распространенные способы стимулирования персонала на реальном примере рекламного агентства. В данной работе были изучены теоретические основы мотивации персонала. На основании изученного материала можем сделать вывод о том, что мотивация сотрудников является эффективным инструментом управления персоналом. Правильно сформулированный подход к мотивации персонала дает возможность существенно повысить результаты работы компании, обеспечить ее конкурентоспособность и дальнейший рост. Был проведен анализ трудовых ресурсов рекламной компании и эффективности их использования. А также анализ на предмет удовлетворенности сотрудников компании существующей системой мотивации. Предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации в компании. Автор исследования приходит к выводу, что совершенствование системы мотивации в компании подразумевает комплекс материальных и моральных стимулов, социальных гарантий, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального и карьерного роста сотрудника, повышение его статуса.

Для цитирования в научных исследованиях

Зимин А.В. Современные технологии и инструменты политики мотивации персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 2А. С. 303-312. DOI: 10.34670/AR.2022.73.63.001

Ключевые слова

Мотивация персонала, материальная мотивация, нематериальная мотивация, стимулирование сотрудников, персонал.

Введение

Мотивация персонала – это создание руководством внутри компании максимально благоприятных рабочих условий, побуждающих каждого сотрудника работать максимально эффективно и качественно.

Мотивационная система персонала выполняет следующие задачи:

- поощрение работников в максимально короткие сроки достигать поставленных целей;
- повышение производительности труда;
- уменьшение текучки кадров;
- формирование и развитие корпоративной культуры организации;
- повышение уровня лояльности персонала и вовлечение их в жизнь компании;
- удержание ценных сотрудников;
- создание в коллективе атмосферы взаимопонимания и позитивного настроения.

Виды мотивации персонала

Существует общепринятая классификация методов стимулирования персонала. В ее основе лежит деление на материальные и нематериальные методы. Первые, в свою очередь, подразделяются еще на три разновидности.

Многие руководители сильно заблуждаются, что самый весомый стимул для сотрудника – это деньги. Развеивая этот миф, обратимся к теории потребностей Маслоу.

Из нее мы видим, что система материальной мотивации удовлетворяет потребности в физиологии и безопасности. Конечно, сотрудников можно подстегнуть обещанием высокой зарплаты работать более эффективно, но это не даст долгосрочного результата — максимум полгода. Необходимо сделать так, чтобы человек мог удовлетворять потребности в самоактуализации, всеобщем уважении и признании.

Виды стимулирующих систем в организации

В нынешнее время формирование эффективной системы мотивации рабочего коллектива считается одной из самых трудновыполнимых задач менеджмента.

Самыми распространенными проблемами в различных фирмах, что напрямую связаны с недостаточной мотивацией сотрудников, считаются:

- большое количество задач сотрудников;
- неправильно налажена система мотивации труда;
- неправильное оснащение рабочего пространства;
- отсутствие перспективы карьерного роста;
- мало внимания уделено обучению и стажировке новых работников, а также действующего коллектива;
- недостаточный уровень профессионализма сотрудников;
- отсутствие условий для самореализации выдающихся и ответственных специалистов;
- сотрудники не проявляют инициативу на рабочем месте для увеличения производительности труда;
- нет сплоченности коллектива;
- отсутствует правильный психологический климат внутри коллектива;

- минимальная коммуникация работников в нерабочее время;
- недостаточный моральный дух в рабочем коллективе
- минимальное взаимодействие руководителей и рабочего коллектива;
- максимальная конфликтность, как с коллегами, так и с руководством;
- недостаточный уровень выполнения своих обязанностей;
- труд низкого качества(брак);
- отсутствие поощрений со стороны руководства и поэтому низкая производительность;
- халатное отношение к труду;
- неразвитость социально-культурного быта предприятия;
- несоответствие между ожидаемым результатом сотрудников и тем, что от них ожидает руководитель.

Современным ответом на комплексное решение таких проблем служит введение системы мотивации, а также поощрения рабочего коллектива, список которых можно представить таким образом, разделив на материальные факторы мотивации, а также нематериальные.

К материальным факторам мотивации относятся:

- номинальная заработная плата – своевременная оплата наемного труда сотрудников фирмы, что включает в себя основную заработную плату, а также дополнительную, включая оплату за отпуск, больничный, командировки;
- реальная заработная плата, что проводится путем выплат с повышением ставки, прожиточным государственным минимумом, компенсаций, инфляции и прочих факторов;
- всевозможные разовые бонусы от прибыли фирмы в виде премий и вознаграждений;
- доплата наставникам за эффективное наставничество в период стажировки;
- выплата единовременной премии сотрудникам за внесение работоспособной инициативы в бизнес-процесс фирмы;
- участие в увеличении заработной платы с помощью принятия непосредственного участия в прибыли, что не считается разовым бонусом. Такая прибыль образуется из дополнительного поощрительного фонда фирмы и касается к рабочему персоналу, что принимает в этом непосредственное участие. Часть прибыли обязательно сопоставляют с уровнем руководителя и высчитывается в процентном соотношении к его установленной зарплате.
- планы дополнительных выплат, что связаны с сотрудниками организаций сбыта, стимулируют расширение рынка. К ним относятся: фирменные подарки, покрытие расходов сотрудников, деловые расходы, субсидиарные, каким-либо образом связанные с командировками как самого сотрудника, так и его друга либо супруги во время поездки. Этот вид расходов не облагается налогом, следовательно, для сотрудников является достаточно привлекательным и мотивирующим.

К нематериальным стимулирующим факторам относят:

- формирование комфортных рабочих мест (обновленное, удобное, чистое);
- программы корпоративного обучения сотрудников
- погашение всех расходов на организацию обучения (повышения квалификации), обучение рядовых работников программам для руководителей, создание кадрового резерва;
- формирование комфортного периода адаптации новичков посредством наставников (опытных специалистов) в сопровождении четкой инструкции ввода новичка в должность;
- мотивация свободным временем, регулирование его по занятости с помощью

предоставления сотрудникам за качественную и плодотворную работу внеочередного отпуска, выходных, а также возможность самостоятельного выбора их даты; формирования гибкого рабочего графика;

- уменьшение продолжительности рабочего дня, благодаря высокой производительности труда;
- вручение различных грамот, фирменных значков, а также размещение фото сотрудника на «Доске почета»;
- организация питания – дополнительное выделение материальных средств на полноценное питание в рабочее время; выплату дополнительных скидок, либо субсидий на питание;
- медицинское страхование не только сотрудников фирмы, но и всех членов семьи;
- программы медицинского обслуживания – формирования медицинского обслуживания, а также заключение письменного договора или декларации с медицинскими учреждениями.

Выделение дополнительных материальных средств на:

- программы выплат в период некоторой нетрудоспособности сотрудников;
- обязательные регулярные денежные зачисления в пенсионный фонд;
- страхование жизни – страхование, что осуществляется за счет фирмы жизни сотрудника, а также некоторые отчисления для страхования жизни членов его семьи. Например, за счет материальных средств, которые регулярно удерживались с доходов сотрудника фирмы при несчастном случае он получает сумму, что равна его годовой заработной плате;
- выплаты социальные – компании предварительно устанавливают фиксированную сумму на получение определенных льгот, либо услуг. Сотрудник компании может самостоятельно выбрать льготы/услуги, исходя из суммы предоставляемой льготы;
- оплата услуг общественного транспорта, а также личного транспортного средства, либо его покупка:
 - а) с полноценным обслуживанием (сотруднику, что занимает руководящую должность, предоставляется транспорт с водителем);
 - б) с частичным обслуживанием сотрудников, которые ездят в командировки;
- предоставление служебного автотранспорта сотрудникам, что работают вдали от офиса;
- оплата услуг мобильной связи сотрудникам;
- выделение материальных средств на team-building;
- проведение интересных розыгрышей с ценными призами;
- корпоративный отдых (поездки в выходные семьями на природу, походы, мероприятия спортивного вида с участием всех сотрудников фирмы и т.п.).

В кадровом менеджменте регулярно проходят исследования, а также развитие мотивации работы сотрудников, создание новых методик, а также систем. Научная и обучающая литература по менеджменту включает в себя подробный анализ и разработку с усовершенствованными условиями мотивации, предлагают формирование усовершенствованных подходов. Так, все более активно применяется подход, что реализует специальные методики вознаграждения за выполнение труда, направленные на увеличение внутренней мотивации, а также заинтересованности рабочего персонала в трудовом процессе с помощью расширения их полномочий в развитии фирмы, благодаря принятию участия сотрудников в увеличении прибыли фирмы, а также ее управлении.

Обязательно нужно учитывать, что структура потребностей сотрудников в современном обществе, по причине переходного состояния общества, имеет особенность, с одной стороны,

неудовлетворение первичных потребностей сотрудников, с другой стороны – умение сотрудников работать даже без заработной платы по привычке, либо имея вторичные потребности. По этой причине, используя любые методики стимулирования рабочего труда, необходимо обязательно подстраиваться под определенную ситуацию, а также характеристики сотрудников.

Исходя из этого, можно сказать, что мотивация по управлению рабочим персоналом – это активизация сотрудников (внутренняя мотивация), а также создания внешних стимулов для работы (внешняя) для увеличения ее эффективности. Целью мотивации является создание комплекса условий, направленных на побуждение сотрудников к выполнению действий на достижение желаемого результата. *Процесс мотивации можно разбить на такие этапы:* определение потребностей, создание, а также развитие целей, управление ими для изменения поведения сотрудников, которое наилучшим образом будет влиять на рабочий процесс и достижения высокого результата. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра известных теорий мотиваций с целью их приспособления к потребностям современности.

Материальное стимулирование персонала

Материальные способы мотивации персонала делятся на три большие группы:

- финансовое вознаграждение;
- неденежное поощрение;
- система штрафных санкций.

К денежному поощрению относятся повышение зарплаты (оклада), премирование, процент от продаж, награждение за перевыполнение плана, различные льготы, компенсация питания, страхование, скидки на продукцию организации. Сюда же можно отнести и премии за победу или призерство в каких-либо соревнованиях – как внутри компании, так и на уровне региона, страны или всего мира. В обоих случаях работники будут стараться заключать как можно больше прибыльных сделок, чтобы занять лидирующую позицию.

Неденежные формы поощрения – это предоставление путевок; бесплатные билеты на концерты, выставки, спортивные соревнования и иные культурные мероприятия; командировки за границу; содействие профессиональному обучению и развитию (оплата курсов, повышения квалификации, профессиональной переподготовки); оплачиваемое нерабочее время (в учет не берутся больничный, отпуск или отгул в связи с нетрудоспособностью).

Мотивировать сотрудников работать усерднее и эффективнее можно и системой штрафных санкций. Сюда относится наказание как конкретного сотрудника за административный проступок (опоздание, прогул, несоблюдение формы одежды, невыполнение плана), так и всего коллектива за плохие результаты работы за отчетный период. Некоторые компании успешно практикуют введение сверхурочной работы в качестве наказания.

В данном случае штрафы выступают психологическим средством мотивации. Сотрудник осознает, что за совершение определенных действий, которые могут финансово навредить компании, он пострадает сам. Поэтому он будет более скрупулезно выполнять свою работу.

Невозможно заставить людей старательно работать только под угрозой наложения штрафа. За успехи необходимо финансово поощрять, а за нарушения – штрафовать. Размер штрафной санкции должен соответствовать серьезности административного проступка.

Нематериальные технологии и инструменты мотивации персонала

Хорошей зарплатой и разнообразными премиями не заставить людей усердно работать, выкладываясь на все 100%. Внедрив данные инструменты, подчиненные будут стараться быть всегда на шаг впереди конкурентов.

Широко практикуются следующие методики мотивации:

- перспектива получения более престижной и высокооплачиваемой должности;
- публичная благодарность за перевыполнение плана;
- создание атмосферы взаимоуважения и взаимопонимания, сплоченность коллектива;
- благоприятные условия труда (питание в корпоративной столовой, зона релакса, тренажерный зал недалеко от офисов компании);
- корпоративы;
- поздравление сотрудника и членов его семьи с значимыми праздниками (день рождения, свадьба, Новый год);
- регулярное проведение мотивирующих планерок, на которых обсуждаются успехи компании и вклад каждого из сотрудников;
- совместный «мозговой штурм» помогает сотрудникам осознать свою значимость и причастность к общему важному делу;
- проведение конкурсов с ценными призами (например, кто из отдела сделает больше продаж за определенный период).

Такие инструменты мотивации способствуют развитию у подчиненных здорового духа соперничества – работники стараются выделиться на фоне других, победить, привлечь к себе внимание руководства и получить заслуженное вознаграждение.

Пример реализации современных технологий мотивации персонала

Руководитель одного рекламного агентства при наступлении сезонного спада продаж принял решение попробовать инструмент мотивации сотрудников с элементами геймификации. Всем менеджерам предлагалось принять участие в захватывающем квесте продолжительностью 28 дней.

Игра делилась на три этапа. Сначала перед сотрудниками ставилась главная задача – всеми возможными способами привлечь новых заказчиков. Здесь менеджеры должны были вспомнить все техники и скрипты продаж – начиная обзвоном клиентской базы и заканчивая «сарафанным радио». За каждого нового клиента, оформившего заказ, присваивались бонусы. В конце недели подводились промежуточные итоги и объявлялся главный претендент на победу. Участники всегда могли посмотреть на рейтинг, чтобы сравнить свои баллы с результатами других игроков. На втором этапе необходимо было напомнить о себе старым клиентам, которые давно не обращались к услугам компании. Промежуточные результаты подводились аналогично предыдущему этапу. И, наконец, третий этап подразумевал непосредственно заключение сделок. Здесь в расчет брались суммы заключенных контрактов.

В качестве мотивирующего фактора здесь выступает денежное вознаграждение. Награждались все участники, независимо от занятого места в рейтинговой таблице. Конечно, лидеры получили более внушительные призы, поэтому у сотрудников был стимул работать усерднее. В конце квеста участники получили деньги, а компания повысила прибыль на 25%. И

это в несезон.

Здесь рассмотрен наиболее яркий пример материального стимулирования сотрудников. Однако если компания переживает финансовые затруднения, то всегда есть выход из ситуации – необходимо грамотно применять нематериальные методы повышения мотивации. Таким образом, появится возможность увеличить прибыль, повысить лояльность персонала к компании, а также в долгосрочной перспективе улучшить продуктивность работников.

Заключение

Мотивация труда – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

В настоящее время труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

Структура мотивации оказывает влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью: удовлетворенность трудом тем выше, чем более мотивационная структура гармонична и включает в себя как внешние, так и внутренние мотивы.

На мотивацию труда сотрудников в компании влияют факторы глобальной и локальной макросреды.

Глобальная макросреда включает в себя:

- 1) обстановку в обществе;
- 2) совокупность экономических, культурных, политических условий.

Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на мотивацию труда сотрудников.

Локальная макросреда, в структуру которой входит трудовой коллектив включает в себя:

- размеры организации;
- статусно-ролевую структуру;
- отсутствие функционально-ролевых противоречий;
- степень централизации власти;
- участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов;
- состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический).

Эффективность и качество работы в компании связывают с вознаграждением так, чтобы сотрудники ощущали прямую связь между тем и другим. Проблемы с мотивацией могут возникнуть в том случае, если связь между усилиями и вознаграждением станет неочевидной – нельзя делать компенсационную систему слишком сложной.

Необходимо предусмотреть там, где возможно и допустимо, чтобы работники принимали участие в разработке стандартов выполнения своей работы. Это увеличивает вероятность того, что размер вознаграждения окажется пропорциональным потраченным усилиям и будет восприниматься как справедливый.

Особое внимание в усилении заинтересованности работников стоит уделить нематериальному стимулированию персонала:

- моральному стимулированию;
- организационному стимулированию;

– стимулированию свободным временем.

Совершенствование системы мотивации в компании подразумевает комплекс материальных и моральных стимулов, социальных гарантий, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального и карьерного роста сотрудника, повышение его статуса.

Библиография

1. Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория. М.: Эксмо, 2014. 736 с.
2. Анисимов А.А., Артемьев Н.В. Макроэкономика. М.: Юнити, 2013. 600 с.
3. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2013. 363 с.
4. Бобров В.А. и др. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах. М.: ИНФРА-М, 2015. 289 с.
5. Боброва Л.Н. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. 2014. № 5. С. 21-27.
6. Бондаренко В.В. Организационное поведение. М.: КноРус, 2015. 287 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2014. 151 с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. СПб.: Питер, 2014. С. 36-39.
9. Грязнова А.Г., Соколинский В.М. Экономическая теория. М.: Кнорус, 2014. 464 с.
10. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2014. 394 с.
11. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии. М.: Дашков и К°, 2014. 104 с.
12. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2013. С. 236-239.
13. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2015. 524 с.
14. Минева О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. 272 с.
15. Минева О.К. Организационное поведение. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. 256 с.
16. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Иркутск, 2016. 183 с.
17. Парабеллум А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. СПб.: Питер, 2013. 203 с.
18. Посадков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. 2014. № 4. С. 76-80.
19. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М.: ИНФРА-М, 2017. 346 с.
20. Резник С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты). М.: ИНФРА-М, 2014. 320 с.
21. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2014. 272 с.
22. Шапкина И.Н. Мотивация деятельности в менеджменте: создание системы мотивации труда. М., 2013. 280 с.

Modern technologies and policy tools for staff motivation

Aleksei V. Zimin

Postgraduate,
Moscow Finance and Industry University "Synergy",
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Zimafin@mail.ru

Abstract

HR motivation is the creation by management within the company of the most favorable working conditions that encourage each employee to work as efficiently and efficiently as possible. The article is devoted to the study of the problem of increasing the motivation of personnel in organizations using various technologies and tools. The classification of methods of staff motivation is given. Common methods of stimulating staff are considered on a real example of an advertising

Aleksei V. Zimin

agency. In this paper, the theoretical foundations of staff motivation were studied. Based on the studied material, we can conclude that employee motivation is an effective tool for personnel management. A correctly formulated approach to staff motivation makes it possible to significantly improve the company's performance, ensure its competitiveness and further growth. An analysis was made of the labor resources of the advertising company and the effectiveness of their use. As well as an analysis of the satisfaction of the company's employees with the existing motivation system. Suggested recommendations for improving the system of motivation in the company. The author of the study concludes that the improvement of the motivation system in the company implies a set of material and moral incentives, social guarantees, measures aimed at ensuring the professional and career growth of an employee, raising his status.

For citation

Zimin A.V. (2022) *Sovremennye tekhnologii i instrumenty politiki motivatsii personala* [Modern technologies and policy tools for staff motivation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (2A), pp. 303-312. DOI: 10.34670/AR.2022.73.63.001

Keywords

Staff motivation, material motivation, non-material motivation, employee incentives, human resources.

References

1. Amosova V.V., Gukas'yan G.M. (2014) *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic theory]. Moscow: Eksmo Publ.
2. Anisimov A.A., Artem'ev N.V. (2013) *Makroekonomika* [Macroeconomics]. Moscow: Yuniti Publ.
3. Basovskii L.E. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Bobrov V.A. et al. (2015) *Chelovecheskii kapital: teoriya i praktika upravleniya v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh* [Human capital: theory and practice of management in socio-economic systems]. Moscow: INFRA-M Publ.
5. Bobrova L.N. (2014) *Osobennosti upravleniya traditsionnymi rossiiskimi trudovymi kollektivami* [Features of management of traditional Russian labor collectives]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 5, pp. 21-27.
6. Bondarenko V.V. (2015) *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Moscow: KnoRus Publ.
7. Farrakhov A.G. (2014) *Teoriya menedzhmenta: Istoriya upravlencheskoi mysli, teoriya organizatsii, organizatsionnoe povedenie* [Management Theory: History of Management Thought, Organization Theory, Organizational Behavior]. Moscow: INFRA-M Publ.
8. Glukhov V.V. (2014) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. St. Petersburg: Piter Publ.
9. Gryaznova A.G., Sokolinskii V.M. (2014) *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic theory]. Moscow: Knorus Publ.
10. Kabachenko T.S. (2013) *Psikhologiya v upravlenii chelovecheskimi resursami* [Psychology in human resource management]. St. Petersburg: Piter Publ.
11. Kibanov A.Ya. (2015) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of labor activity]. Moscow: INFRA-M Publ.
12. Mineva O.K. (2015) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of labor activity]. Moscow: Alfa-M: INFRA-M Publ.
13. Mineva O.K. (2014) *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Moscow: Alfa-M: INFRA-M Publ.
14. Ozernikova T.G. (2016) *Sistemy motivatsii i stimulirovaniya trudovoi deyatel'nosti* [Systems of motivation and stimulation of labor activity]. Irkutsk.
15. Parabellum A.A. (2013) *Personal ot A do Ya. Podbor, motivatsiya i uderzhanie vysokoeffektivnykh sotrudnikov* [HR from A to Z. Selection, motivation and retention of highly effective employees]. St. Petersburg: Piter Publ.
16. Posadkov E. (2014) *Stimuliruyushchie sistemy: opyt i sovremennaya praktika* [Stimulating systems: experience and modern practice]. *Chelovek i trud* [People and labor], 4, pp. 76-80.
17. Bobrov A.V. (2017) *Motivatsiya i oplata truda. Sovremennye modeli i tekhnologii* [Motivation and pay. Modern models and technologies]. Moscow: INFRA-M Publ.
18. Reznik S.D. (2014) *Organizatsionnoe povedenie (praktikum: delovye igry, testy)* [Organizational behavior (workshop: business games, tests)]. Moscow: INFRA-M Publ.

19. Shapkina I.N. (2013) *Motivatsiya deyatel'nosti v menedzhmente: sozдание sistemy motivatsii truda* [Motivation of activity in management: creation of a system of labor motivation]. Moscow.
20. Vetluzhskikh E. (2014) *Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and wages: Tools. Methods. Practice]. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
21. Zaitseva T.V. (2014) *Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti* [Motivation of labor activity]. Moscow: INFRA-M Publ.
22. Zelenov A.D. (2014) *Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti na malom innovatsionnom predpriyatii* [Motivation of labor activity at a small innovative enterprise]. Moscow: Dashkov i K° Publ.