

© 2019

Анастасия Савенкова

(Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова)
(e-mail: mega.savenkova@bk.ru)

Екатерина Романцева

(Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова)
(e-mail: ekaterinaromantseva@mail.ru)

АМЕРИКАНСКИЕ И РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В статье рассмотрены исторические и социокультурные предпосылки специфики формирования того или иного способа мотивации сотрудников и особенности формирования трудовой мотивации в России и США. Проанализирована применимость различных мотивационных практик по отношению к отдельным социальным группам.

Ключевые слова: трудовая мотивация, методы стимулирования персонала, материальное стимулирование, нефинансовое стимулирование, моральное стимулирование, организационная культура, типы заработной платы, молодежь, выбор профессии.

DOI: 10.31857/S020736760006127-8

Мотивация персонала обусловлена социально-экономическими, культурными, историческими факторами развития конкретной страны, национальным законодательством, особенностями национального рынка труда и т.д. Американская система мотивации в сравнении с японской, европейской, формирующейся российской характеризуется прежде всего своей разветвленностью, многоплановостью, наличием большого количества разноуровневых программ, постоянным поиском путей оптимизации. Именно поэтому американская модель привлекает большое внимание специалистов в данной области из самых разных стран. Для России как для страны поликультурной, сочетающей в себе разные экономические уклады, модели экономического поведения и формы организационной культуры, опыт США в области мотивации труда представляет особый интерес.

К основным программам, способствующим усилению мотивации персонала в США, относятся:

1. Программы, ориентированные на вовлечение трудящихся в управление производством (participative management).
2. Программы профессионального развития рабочей силы.
3. Программы, призванные реконструировать сам процесс труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т. п.).
4. Различные методы морального и материального (в том числе нефинансового) стимулирования и др. [9].

В основе американской стратегии мотивации и в целом управления персоналом лежит принцип достижения максимальной эффективности

труда при минимальных вложениях в самого работника. Однако практики, позволяющие реализовать этот принцип, весьма разнообразны, а главное, динамично развиваются.

Практики материального стимулирования. Речь идет прежде всего о материальном факторе, сохраняющем свои позиции в качестве ведущего. Размер оплаты труда напрямую зависит от «производственного» вклада работника (в данном контексте выделение сферы услуг не имеет принципиального значения). Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период. Зарплата пересматривается, как правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы — раз в полгода или год. Еще одна особенность — наличие четких должностных инструкций, где до мелочей описано, чем должен заниматься каждый работник и как он должен это правильно делать.

К наиболее широко распространенным системам оплаты труда относятся гибкие схемы оплаты труда.

Различные комбинации базового оклада и комиссионных (прежде всего это относится к агентам по продаже, получающим определенный процент от сумм, выплаченных клиентами при покупке товаров). Кроме того, на сегодняшний день одной из самых распространенных в Америке форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных сотрудников является оплата, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм в США по-прежнему склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием.

Индивидуальные вознаграждения (признание для фирмы ценности конкретного работника). Это многочисленные виды премий за соответствие установленным критериям, за владение навыками, остро необходимыми компаниям в настоящий период; премии «звездам» компании; премии работникам, уход которых нежелателен для компании и т. д.

Коллективные системы премирования (например, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия и при образовании экономии заработной платы создается за счет достигнутой экономии премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного в будущем перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации

предприятия, 75% – на премирование рабочих. Согласно системе «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период, их размер зависит от размера условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон» эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии [14]. Система Раккера заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

Денежные выплаты за достижение поставленных целей (использует 61% компаний в США). Эти выплаты также производятся при соответствии работника определенным, заранее установленным критериям (по экономическим показателям, по оценкам другими сотрудниками).

Разделение прибыли. Это программы, в соответствии с которыми работники получают либо определенный процент прибыли компании в виде индивидуальных вознаграждений, или в виде прибыли, разделенной на всех сотрудников.

Предоставление акций компаний или опционов на их приобретение (то есть, сотрудники вместо «живых» денег получают предоставленную компанией возможность безвозмездного приобретения в собственность определенного числа акций или права приобретения пакета акций на льготных условиях).

В последнее время в США активно практикуется система «Pay for Performance» — «плата за исполнение» (PFP), заключающаяся в применении разных способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в их деятельности. Это выражается в системах гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты и др. Как отмечают специалисты, достоинства системы PFP очевидны, ибо типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5–49%, а доходы сотрудников — на 3–29% [4].

Так, в ряде предприятий США применяется новейшая система оплаты, увеличение которой зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. Например, после окончания обучения по одной специальности работнику присваивается некоторое число баллов, и когда набирается определенная их сумма, он может получить прибавку к зарплате. То есть именно число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям становятся определяющими факторами при установлении размера заработной платы. Преимущества, выявленные в процессе применения этой новой системы следующие: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала. При этом заметно улучшаются внутриводственные отношения, повышается качество работы.

Усиление трудовой мотивации в американских компаниях стимулируется не только финансовыми, но и нефинансовыми методами

вознаграждения, которые широко используются. Суть этих методов мотивации заключается в предоставлении сотрудникам вознаграждения либо услуги, не имеющих финансового воплощения, но представляющих материальную ценность. Среди наиболее распространенных можно выделить:

– материальные нефинансовые вознаграждения: подарки сотрудникам по случаю праздников, дней рождения или как признание важности работника для службы; оплата медицинских страховок; ссуды и кредиты по льготной программе; скидки на приобретение продукции компании; билеты в театр и т. п.;

– льготы, связанные с графиком работы: оплата праздничных дней, отпусков, периода временной нетрудоспособности, перерывов на обед и отдых, декретных отпусков; возможность использования гибкого графика рабочего времени; «банка нерабочих дней» (складывающегося из нормы отпуска и количества отгулов, которыми сотрудник может воспользоваться по своему усмотрению).

Тенденция к использованию нефинансовых стимулов постоянно возрастает и привела к возникновению так называемого «пакета услуг», позволяющего сотруднику самостоятельно выбирать те формы вознаграждения, которые для него на данный момент наиболее актуальны.

Однако по мере интенсивного роста количества материальных благ человек, во всяком случае мыслящий и действующий в социуме, неизбежно обращается к осмыслению качества и значимости своего существования. В связи с этим особое значение приобретают моральные, психологические, мотивы социального признания. Еще Роберт Мертон, один из известнейших американских социологов, в контексте своей теории явных и латентных функций подчеркивал, что какими бы ни были формальные цели любой организации, последняя «как группа человеческих личностей, включает и много других неофициальных интересов; социальные контакты ее членов не ограничиваются только тем, что они совместно стремятся к достижению некоторой общей цели» [7]. Ранее другим американским социологом Э. Мейо в ходе известных Хоторнских экспериментов было выявлено, что именно ощущение особого внимания, знаки признательности способны пробудить в человеке дотоле не использованные трудовые резервы. Поставив под сомнение универсальность, а главное, долговременность воздействия материальных стимулов, Мейо призывал менеджеров удовлетворять прежде всего социальные и психологические потребности работников [6]. Еще один видный американский исследователь проблем управления и трудовых отношений Ф. Херцберг, автор «двухфакторной теории мотивации», доказывал значительность таких элементов моральной мотивации, как уровень ответственности, качество выполняемых задач («мотивирующие факторы», содержание и условия труда, «гигиенические факторы») [13].

Кроме того, реальная социальная мобильность в США, вопреки расхожему мнению о ее интенсивности, на сегодняшний день не столь значительна. Укрепление существующих и возникновение новых

экономических, культурных, политических барьеров между стратами препятствует этому процессу. И тогда именно трудовая организация становится тем пространством, где человек может обрести благоприятный социально-психологический климат, внимание, ощутить доверие, признательность, собственную значимость и возможность личностного роста. Для реализации такого вида мотивации многие американские фирмы и корпорации, помимо уже отработанных практик морально-психологической мотивации, используют в качестве мотивирующего фактора систему делегирования («empowerment»), заключающуюся в передаче части обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений заслуживающим доверия сотрудникам [5].

Американские практики морального стимулирования. Наиболее используемые в мотивационной практике США, нематериальные стимулы:

- награды – знаки «признательности» (лучший работник месяца/года и т.п.);
- изменение статуса сотрудника (повышение в должности, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов);

- улучшение условий труда работника: изменение технической оснащённости рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля и др.);

- разнообразные корпоративные мероприятия (в том числе с участием членов семей работников), посвященные значимым событиям или праздникам; оплачиваемые централизованные обеды; вечеринки «а-ля фуршет» после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании. Нельзя не отметить тот факт, что особенностью американских компаний является постоянный поиск новых, нестандартных систем мотивирования работников. Так, корпорации IBM и AT&T, где основной персонал – это люди младше сорока, имеющие детей, специализируются на так называемой «семейной мотивации». Поэтому администрация не только предоставляет гибкие рабочие графики, но и оказывает помощь в подборе нянь, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники;

- предоставление возможности профессионального и карьерного роста (одно из самых популярных сегодня направлений стимулирования персонала): курсы повышения квалификации и управленческих навыков за счет фирмы, стажировки; программы «поддержки идей сотрудника», стимулирующие инновации и развитие компании в целом. Например, такие компании США, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «ИБМ», «Проктер энд Гэмбл», «Фритль-Лэй» и др. используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, обеспечивающих успех нововведений [4].

Рост показателей производительности труда – конечная цель любой кадровой политики. При всем разнообразии ее методов всегда учитываются такие факторы, как цели, структура, территориальное размещение

организации, используемые технологии, тип организационной культуры. Оптимальное использование человеческого капитала в конечном счете зависит от того, насколько совпадают интересы отдельного сотрудника и организации в целом. Одна из попыток добиться такого совпадения оформилась в модель партисипативного управления персоналом и на сегодняшний день является весьма популярной в американской практике [12].

Несмотря на то, что в системе мотивации персонала в США по-прежнему лидирует фактор оплаты труда, для реализации современных моделей управления персоналом, нацеленных на поощрения персонала за активность, сегодня используется комплексная мотивация – финансовая, профессиональная, социальная. Эта модель основана на социально-культурном коде нации – «американской мечте», выражающейся в стремлении к достижению личного успеха и высокого уровня экономического благосостояния, поэтому ориентация на неё приносит положительные результаты, причем не только для самих США. Кроме того, подготовка самих управленческих кадров достаточно динамична и реализуется за счет постоянного проведения лекций, дискуссий, чтения специальной дополнительной литературы, тренингов, разборов практических примеров «из жизни», «мозговой атаки», деловых игр, ролевого тренинга и т.д.

Особенности мотивации персонала в России.

Практики финансового стимулирования. Несмотря на наличие разнородных культурных, социальных, психологических, ментальных предпосылок, основной причиной, по которой россияне стремятся устроиться на работу, является финансовое вознаграждение за выполняемую деятельность [10]. Вследствие этого элементы системы мотивации, связанные с денежным вознаграждением, целесообразно рассмотреть в первую очередь.

В России основные формы оплаты труда подразделяются на два типа: повременная и сдельная. При этом каждый из этих типов подразделяется на несколько категорий. Повременная оплата может иметь вид простой повременной и повременно-премиальной оплаты. Сдельная оплата включает в себя следующие формы: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная [11].

Повременная оплата является типичной для ряда профессий, таких как кассиры, продавцы, служащие информационных центров, рабочие заводов, фабрик, других сотрудников, чья деятельность носит рутинный характер, а круг компетенций обычно узко дифференцирован. Мотивирующим элементом при повременном начислении оплаты является ее увеличение при условии повышения квалификации, увеличении объема реализации товаров и т.д.

Повременно премиальная система предполагает большую вариативность дохода сотрудника в зависимости от результатов его деятельности. Объем заработной платы складывается из двух элементов: тарифная и дополнительная заработная плата. Размер тарифной части денежного

обеспечения составляют выплаты, начисляемые в соответствии с отработанным сотрудником временем. Выплата дополнительной части не является обязательной и может начисляться как по результатам работы отдельного сотрудника, так и всего коллектива. Условиями для выплаты премиальной части может быть:

- выполнение работ свыше установленного норматива;
- досрочное исполнение всего массива работы;
- отсутствие претензий, нареканий к выполняемой деятельности;
- соответствие установленным критериям.

Прямая сдельная оплата труда применяется при условии выплаты денежных средств в зависимости от выполняемого объема работ либо изготовления единиц продукции. Соответственно, наиболее распространенная практика применения такой системы оплаты осуществляется при выплате заработных плат таксистам, бригадам ремонтников, сварщикам и т.д. Помимо выплат конкретному работнику, такая система может применяться и к трудовым коллективам. Основанием для начисления финансовых средств является процент от необходимого товарооборота, объема выполненных трудовой бригадой работ.

Сдельно-премиальная система мотивирует сотрудника к активной деятельности, поощряя сверхнормативную работу, перевыполнение плана, высокое качество трудовой деятельности. При наличии таких показателей сотруднику, помимо платы за установленный объем работ, выписываются премиальные за трудовые достижения.

Следующей разновидностью сдельной оплаты является сдельно-прогрессивная система. В отличие от сдельно-премиальной системы, она не мотивирует сотрудника на выполнение работы уникально высокого качества; надбавочная часть оплаты полагается только за перевыполнение установленной на производстве нормы.

Косвенная сдельная оплата труда обычно применяется к профессиям, обеспечивающим функционирование технологической деятельности, либо к работникам, «прикрепленным» к другим сотрудникам. Такая оплата труда не подразумевает доплат за больший объем деятельности либо за качество работы; финансовое вознаграждение сотрудника находится в непосредственной зависимости от заработной платы основного персонала той же квалификации.

Аккордная система оплаты применяется исключительно для коллективной работы. Выплата денежных средств осуществляется при условии выполнения изначально оговоренного объема работы к установленному сроку. Аккордная система применяется в условиях крайней производственной необходимости или при чрезвычайных ситуациях. Зачастую система подразумевает наличие премиальной части, которая полагается за срочность выполнения трудовой деятельности.

Процесс начисления денежного вознаграждения как при повременной, так и при сдельной системе не всегда содержит мотивационный элемент, либо его содержание может искажаться в условиях практической деятельности. Так, повременная система оплаты практически

исключает возможность поощрения сотрудников, качество работы которых существенно выше обычного в данном коллективе, либо способных выполнить больший объем работы. Сдельная оплата труда не учитывает факторы, на которые сотрудник не в состоянии повлиять, такие как поломка оборудования или болезнь. Следующим недостатком системы является преимущественное увеличение платы за выполнение количественных, но не качественных показателей, что мотивирует персонал к выполнению большого объема работы в обход качественных показателей. Ориентир системы на поощрение конкретного сотрудника может привести к ухудшению организационного климата, разрушая атмосферу сплоченности и солидарности в коллективе. Таким образом, с целью лучшей адаптации к современным рыночным условиям на некоторых отечественных предприятиях наблюдается практика перехода к гибким тарифным оплатам труда, плате за знание, участию персонала в прибыли и капитале организации; показавшим высокие результаты в американских компаниях.

Практики материального нефинансового стимулирования. В силу специфики экономического положения в нашей стране значительную роль приобретают практики стимулирования, не имеющие конкретного денежного воплощения, но способные компенсировать расходы человека в той или иной области.

Наиболее известной из практик нефинансового стимулирования является так называемый социальный пакет. В наиболее распространенной форме он включает в себя выплаты по нетрудоспособности, больничные, оплату питания, предоставление медицинской страховки, возможность получения путевок, оплату содержания детей в детских садах, предоставление займов на приобретение жилья либо оплаты за его наем, льготы на пользование продукцией предприятия. Данный список не является обязательным для исполнения на всех предприятиях и не ограничен указанным перечнем. В условиях сокращения государственных затрат на социальную сферу, ограничения бесплатного медицинского обслуживания и образования, трудностей с приобретением недвижимости для определённых категории трудоспособного населения, наличие соцпакета на предприятии является существенным фактором выбора места работы [8]. Ряд крупных организаций, создавая прецеденты заимствования мотивационных практик США и Европы, трансформируют определённые элементы социального пакета в часть собственной организационной культуры. Например, в компании могут иметься тренажерные залы, площадки для игр, мини-библиотеки и кафе, услугами которых могут пользоваться все сотрудники компании. Такая политика организации помимо удовлетворения социальных потребностей сотрудников способствует сокращению дистанции между персоналом и руководством, создает благоприятный организационный климат [3].

Возможность карьерного роста является важным аспектом при поиске работы для молодёжи. Для большинства молодых сотрудников важна сама возможность получить рабочее место в крупной, престижной

компании, даже если предлагаемый заработок будет первоначально небольшим. Особенно актуальны такие предложения для коренной части населения крупных городов, имеющих возможность получения финансовой поддержки со стороны своей семьи. Ввиду этого, несмотря на отсутствие существенного материального вознаграждения в начале работы, нельзя отрицать эффективность наличия шансов на продвижение по карьерной лестнице в системе мотивации сотрудников.

Следующей категорией нефинансового мотивирования, особенно актуальной для определённых категорий населения России, является наличие гибкого графика работы. Существование организаций, готовых предложить своим сотрудникам такой режим работы, свидетельствует не только о развитии в нашей стране способов и методов мотивации персонала, но и способствует увеличению рождаемости и поддержке семей в условиях демографического перехода в России. Для значительного количества женщин, не желающих терять профессиональных навыков либо части заработка в период рождения ребёнка, предоставление организацией возможности работать неполный день или удаленно является существенным критерием при поиске работы и мотивационным стимулом к продолжению трудовой деятельности именно в такой организации.

В отдельную категорию нефинансового мотивирования можно выделить разного рода подарки, сувениры, сертификаты и т. д. Они, как правило, не являются эквивалентом существенного финансового вознаграждения, однако демонстрируют сотрудникам всех категорий их значимость для предприятия, отсутствие в компании предпочтительного либо пренебрежительного отношения к отдельным членам трудового коллектива.

Практики морального стимулирования. Уровень заработной платы в России в среднем ниже материального вознаграждения за аналогичную деятельность в странах Европы и США. В силу этой причины, а также вследствие специфики исторического прошлого нашей страны моральное стимулирование персонала достаточно широко распространено, однако при этом существует ряд трудностей [1].

В качестве основных методов морального стимулирования персонала в России можно выделить следующие.

Моральное стимулирование в форме письменного, либо вещественного признания вклада сотрудника в трудовой процесс (почетные грамоты, наградные значки, вручаемые лучшему работнику). Так, в коллективе с ярко выраженной маскулинной культурой и с высокой степенью конкуренции внутри организации такие элементы стимулирования могут восприниматься как способствующие карьерному росту и повышению авторитета работника в глазах остального персонала. Однако советское наследие в области трудовой мотивации в той или иной мере подрывает эффективность этих методов, поскольку их использование в качестве замены премирования сформировало несколько пренебрежительное восприятие российских сотрудников к данным методам поощрения, вследствие чего вклад этой формы мотивации в кумулятивный

процент вовлечённости работника в трудовую деятельность может быть невелик.

Схожим методом мотивации персонала является публичное признание заслуг сотрудника. Особенно важны данные методики в креативных, творческих коллективах. Касательно этой формы следует отметить ряд правил, при соблюдении которых этот метод будет эффективен:

- подобные ситуации должны заноситься в личное дело сотрудника;
- методы морального поощрения не должны обесцениваться излишней частотой их применения;
- целью применения подобных практик должно быть стимулирование других сотрудников к достижению высоких результатов, но их нужно с осторожностью применять в качестве элемента состязательности между членами коллектива.

Проведение корпоративных мероприятий стало распространенной практикой морального стимулирования в России [2]. На наш взгляд, успешность этого метода в системе мотивации зависит от уровня развития корпоративной культуры и достижения благоприятного морального климата на предприятии. В условиях низкой конфликтности, дружелюбной атмосферы корпоратив будет восприниматься как приятное, позитивное времяпрепровождение, одним из аспектов которого является выражение благодарности персоналу со стороны руководства. В противном случае корпоративные мероприятия оцениваются сотрудниками как одна из трудовых повинностей.

Практики делегирования каких-либо полномочий демонстрируют сотрудникам доверительное отношение к ним со стороны руководства, адекватность их компетенций занимаемой должности. Персонал, вовлеченный в процесс управления организацией, явственнее воспринимает возможность карьерного роста, получения премиальных. Подобный подход к управлению формирует слаженную, мотивированную команду, имеющую четкое представление о стратегии развития организации и методах достижения ее целей.

Одной из форм нематериальной мотивации, заимствованной у стран Запада, является процесс командообразования (teem building). Данный способ нацелен не только на стимулирование персонала к более эффективной работе, но и на формирование сплочённого, компетентного коллектива, формирование уникальной культуры предприятия. В конечном итоге именно эти показатели способствуют утверждению организации как адекватного внешней среде, конкурентоспособного социального элемента, нахождение в штате которого воспринимается у работоспособного населения как очевидное благо.

В заключение отметим, что российский рынок труда, рыночные отношения в целом – это не результат эволюции капитализма, а сложнейший опыт трансформации командно-административной системы. Поэтому многие элементы мотивации персонала приходится создавать заново, адаптировать их к российским условиям. Очевидна целесообразность изучения и использования американского опыта.

Литература

1. *Белашова В.В., Роцектаев С.А.* Моральные и материальные виды стимулирования персонала // *Инновационная наука.* 2017. С. 179–181.
2. *Вильцинская-Бутенко М.Э.* Мероприятия корпоративного досуга как средство приобщения персонала к организационным ценностям // *Вестник культуры и искусств.* 2013. С. 163–169.
3. *Горикова О.Н.* Система трудовой мотивации работников организации // *Вестник Челябинского государственного университета.* 2011. С. 168–183.
4. *Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А.* Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // *Проблемы теории и практики управления.* 2002. № 2. С. 83–88.
5. *Календжян С.О., Гумилевская О.В.* Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе // *Российский внешнеэкономический вестник.* 2014. № 5. С. 22–39.
6. *Кику Т.Ю.* Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей // *Экономика устойчивого развития.* 2012. № 11. С. 143–150.
7. *Мертон Р.* Явные и латентные функции // *Американская социологическая мысль. Тексты* // М.: Изд-во МГУ. 1996. С. 560.
8. *Мурашова Ю.В., Морозова Л.С.* Соцпакет как фактор стимулирования трудовой активности работника // *Сервис в России и за рубежом.* 2012. С. 88–96.
9. *Никитина В.В.* Зарубежный опыт мотивации персонала и возможность его применения в отечественной практике // *Вестник Иркутского государственного технического университета.* 2010. № 4. С. 227–232.
10. *Попов А.В.* Современные аспекты трудовой мотивации населения // *Вопросы территориального развития.* 2013. С. 1–9.
11. *Сатонина Н.Н.* Особенности мотивации персонала современной российской компании // *Вестник Самарской гуманитарной академии.* 2007. С. 112–121.
12. *Хажински А.* *Гуру менеджмента.* // СПб.: Питер. 2001. С. 148.
13. *Херцберг Ф.* Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох, Снидерман // Москва: Вершина. 2007. С. 90–95.
14. HR-Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. Официальный сайт. [Электронный ресурс] <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1731>. (Дата обращения 21.12.2018).