

**Столяренко Алёна Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Ялта  
[alyonastolyarenko@gmail.com](mailto:alyonastolyarenko@gmail.com)



**Онищук Людмила Александровна,**

магистр, направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент», ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Ялта

### **Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования**

**Аннотация.** В статье исследованы теоретические подходы, раскрывающие назначение системы мотивации персонала предприятия, выявлены недостатки в предлагаемых схемах системы мотивации персонала. Проанализированы методы, воздействующие на персонал. В результате обобщения теоретических материалов определено, что система мотивации персоналом – это взаимосвязь и взаимозависимость объективно существующих факторов, способов, стимулов и принципов, исходящих от руководящего звена, побуждающих работников эффективно реализовывать существующую цель функционирующего предприятия. Выделены основные элементы системы мотивации персонала предприятия. Рассмотрены самые распространенные подходы к формированию и внедрению системы мотивации персонала. Выделен наиболее результативный подход к формированию системы мотивации персонала санатория. Определены основные принципы формирования системы мотивации персонала предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, система, эффективность, мотивация, принципы формирования.

**Раздел:** (04) экономика.

Современный этап развития экономики и общества обостряет существующие проблемы, связанные с ранее построенными недостаточно эффективными системами мотивации персонала предприятия. Низкий порог мотивации современных предприятий демонстрирует высокую текучесть кадров, отсутствие дисциплины, необразованность персонала, отсутствие положительной динамики карьерного роста, отсутствие корпоративной культуры и ряд других неблагоприятных аспектов.

Важность исследования сущности и назначения системы мотивации заключается в определении веса каждого из элементов системы в понимании принципов построения системы мотивации с дальнейшей реализацией поставленной задачи – формирования и внедрения системы мотивации на предприятии.

Эффективное управление персоналом предприятия любой направленности в его функционировании заключено во взаимосвязи всех сил, направляющих конкретного работника или рабочую группу к выполнению четко определенного задания. Этот процесс воздействия на персонал зависит от внутренних мотивов каждого работника. Поэтому грамотный руководитель должен постоянно держать во внимании тот факт, что взаимодействие мотивов и правильное управление ими является ключевым элементом в успешном функционировании предприятия.

Существует множество теоретических подходов, раскрывающих назначение системы мотивации персонала предприятия. Например, М. Ю. Рогожин («Организация управления персоналом предприятия») [1] изначально разделяет мотивацию на внутреннюю (самотивация) и внешнюю (стимуляция материального и нематериального характера) и представляет систему мотивации как совокупность и взаимосвязь (базирующуюся на корпоративной культуре) стимуляции и самотивации персонала (рис. 1).

Мотивационная программа здесь представляет собой комплекс мер (материального (денежного и неденежного) и нематериального характера), направленных на достижение поставленной цели.

Мотивационная технология – взаимосвязь и взаимозависимость существующих стимулов, которые побуждают персонал к результативному для предприятия труду.



Рис. 1. Схема системы мотивации персонала предприятия [2]

По нашему мнению, данное схематическое представление системы мотивации персонала несовершенно, поскольку на уровне формирования мотивационной программы должна формироваться мотивационная технология, то есть возникает необходимость провести двусторонне направленную прямую между этими блоками.

Нельзя не согласиться с А. В. Тебекиным [3], который подчеркивает само определение «система» и раскрывает его как взаимосвязь и взаимозависимость элементов, которые отражают потребности персонала и методы воздействия на персонал, направленные на их удовлетворение.

Среди множества существующих методов воздействия на персонал выделяют наиболее действенные, к которым относятся:

- экономические;
- организационно-административные;
- социально-психологические [4–6].

Экономические методы управления персоналом имеют косвенное воздействие и выражаются в материальной заинтересованности персонала в удовлетворении своих потребностей [7]. Тем самым руководство, используя материальный стимул, добивается поставленной цели.

Организационно-административные методы управления персоналом основаны на воздействии на работника через власть. Направлены на повышение уровня дисциплины через взыскания и поощрения. Как отмечает Т. К. Зуев, «административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура деловой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия...» [8]

Социально-психологические методы воздействия на персонал основаны на влиянии на работника как на члена коллектива посредством использования психологических инструментов.

Подчеркнем, что наиболее эффективный вариант использования данных методов – это применение их в совокупности, другими словами, в системе. Например, группа экономических методов воздействует на персонал посредством привлечения работников к участию в прибылях и капитале либо посредством материального стимулирования; группа социально-психологических методов воздействует посредством создания творческой атмосферы или страхования персонала и другое.

Рассмотрим еще несколько подходов, раскрывающих назначение системы мотивации персонала предприятия. Систему мотивации персонала как объединение всех возможных стимулов и воздействий мотивации, направленных на высококачественную и эффективную лояльную работу персонала, представляет В. В. Травин [9].

Систему мотивации персонала также рассматривают как сформированную в коллективе атмосферу сотрудничества [10], которая подразумевает, что управляемая и управляющая части системы мотивации персонала осуществляют свою деятельность во взаимосвязи, имея при этом единую цель – повышение эффективности функционирования своего предприятия.

Исследовав и обобщив вышерассмотренные определения системы мотивации персоналом, поведем резюмирующий итог. Итак, система мотивации персоналом – это взаимосвязь и взаимозависимость объективно существующих факторов, способов, стимулов и принципов, исходящих от руководящего звена, побуждающих работников эффективно реализовывать существующую цель функционирующего предприятия.

Подтверждением нашего определения могут выступить выделенные М. Ю. Рогожиным [11] элементы системы мотивации персонала, а именно: субъект, объект и меры воздействия, которые в своем взаимодействии реализуют поставленные цели предприятия.

Объектом в данном контексте является работник, а субъектом – руководитель.

Субъект и объект системы мотивации персонала предприятия находятся в постоянном взаимодействии и взаимозависимости.

Мотивационные меры – это понятие достаточно емкое в силу разнообразия вариантов воздействия. В общем виде мотивационная мера представляет собой способ, метод, стимул, либо фактор и т. д., которые потенциально могут повлиять на поведенческую линию работника. Другими словами, это то, посредством чего грамотный руководитель может добиться желаемого результата.

Мотивационная мера как стимул может иметь направление материального характера, нематериального, организационного.

Исходя из Трудового кодекса Российской Федерации, к материальным стимулам системы мотивации персонала предприятия относят в первую очередь заработную плату [12], доплату за определенные достижения или по иным причинам, премирование и надбавки. Тут же (в Трудовом кодексе) отмечены нематериальные мотивационные меры, к которым относятся гарантии (контракт, возмещение командировочных расходов и др.), компенсации (возмещение), льготы (многодетные семьи, доноры, матери-одиночки, программы пенсионного обеспечения, страхование и др.).

Материальные мотивационные меры могут быть как денежными, так и неденежными. Денежные мы отметили выше (заработная плата и др.) – всевозможные денежные вознаграждения. К неденежным материальным мерам (стимулам) можно отнести все дополняющие составляющие к условиям труда [13]. Это может быть оплата мобильной связи, предоставление предприятием в пользование мобильного телефона, автомобиля и т. д., предоставление путевок на оздоровление, льготное питание, оплата обучения и другое.

К нематериальным мотивационным мерам также относят:

- возможность профессионального роста (планирование карьеры);
- поощрение морального характера (признание, одобрение в ходе работы, поддержка) и другое [14].

Поощрение морального характера частично можно отнести к группе организационных мер стимулирования персонала, основное отличие заключается в уровне применения меры. С одной стороны, влияет эмоциональный аспект, а с другой – аспект утверждения или разрушения как личности посредством мер, обозначенных в табл. 1.

*Таблица 1*

**Меры поощрения и наказания персонала предприятия [15–20]**

<b>Мера поощрения</b>	<b>Мера наказания</b>
Объявление благодарности	Объявление работнику замечания
Дополнительное премирование	Объявление работнику выговора
Награждение ценным подарком	Предупреждение работника о неполном служебно-деловом соответствии
Награждение почетной грамотой	Лишение работника ранее присвоенного почетного звания
Представление к почетному званию	Снижение работника в должности
Представление к государственной награде	Инициализация в отношении работника процедуры увольнения

Организационные мотивационные меры представляют собой поощрение и наказание персонала за конкретные действия. Другими словами, применение этих мер, обозначенных в табл. 1, подразумевает предварительную оценку результатов трудовой деятельности работников, а также дальнейшее принятие решения в соответствии с заслугами.

Также ряд авторов выделяет наличие социальных мер воздействия, психологических, административных, правовых и других.

Существование разных подходов, отражающих состав и классификацию имеющихся мотивационных мер, подтверждает факт продолжающегося поиска наилучшей схемы взаимосвязи этих мер, направленных на руководство персоналом как единым целым, что в принципе невозможно. Это подтверждается тем, что нет единого «шаблона коллектива» и подобрать конкретный перечень, который подходил бы на сто процентов всем и каждому, невозможно.

По нашему мнению, оптимальным в классификации мотивационных мер будет наличие таких групп:

- материальные (денежные и неденежные);
- нематериальные;
- организационно-административные.

Перечень представленных М. Ю. Рогожиным элементов системы мотивации персонала предприятия А. Я. Кибанов [21] дополняет такими:

- механизм мотивации как некий процесс взаимодействия работника и управляющего, проявляющийся в формировании взаимоотношений и связей, с целью ре-

ализации основной цели предприятия путем воздействия на трудовое поведение работника;

- мотивационные меры как ресурсы управления, под ними подразумеваются все те же экономические, социальные, психологические, организационные и иные стимулы;
- функции управления: анализ функционирования системы управления персоналом; структурное наполнение системы мотивации; организация системы стимулирования; оценка и анализ системы мотивации и др.

В дополнение к вышеизложенным элементам системы мотивации персонала предприятия Т. В. Зайцева [22] акцентирует внимание на таком немаловажном элементе, как мотивационная ситуация, и представляет ее как возникающие отношения в процессе производства трудовой деятельности или существующие трудовые обстоятельства.

Анализ трудов отечественных ученых позволяет систематизировать и выделить основные элементы системы мотивации персонала предприятия, к которым относятся:

- субъект мотивации;
- объект мотивации;
- мотивационные меры;
- механизм мотивации;
- мотивационная ситуация.

Исходя из выделенных элементов системы мотивации персонала предприятия, представляется возможность формировать систему мотивации персонала для конкретного предприятия, имеющего определенную мотивационную ситуацию внутри мотивационного механизма, за счет воздействия субъекта мотивации на объект мотивации посредством мотивационных мер.

А. Я. Кибанов в учебно-практическом пособии «Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» наилучшим образом, по нашему мнению, диверсифицирует по подцелям назначение формирования эффективной системы мотивации персонала предприятия (табл. 2), основной целью формирования которой является обеспечение реализации целей предприятия.

*Таблица 2*

### **Диверсификация целей формирования системы мотивации персонала предприятия [23]**

<b>Цель</b>	<b>Обоснование</b>
Привлечение персонала на предприятие	Система мотивации персонала должна быть конкурентоспособной
Сохранение сотрудников предприятия	Удовлетворение потребностей персонала с целью избежания оттока кадров
Стимулирование производительности	Используемая система стимулирования персонала призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям предприятия
Оценка трудового вклада работников	Уровень оплаты и льгот для сотрудника должен отражать вклад, который он вносит в работу своего предприятия
Эффективное развитие бизнеса	Оптимальный размер затрат на систему мотивации персонала
Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты	Соотношение определяется двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам конкуренты, и финансовыми возможностями предприятия



Основополагающими, по нашему мнению, элементами формирования системы мотивации персонала являются:

- 1) наличие главной цели;
- 2) ориентация и наличие подцелей (табл. 2);
- 3) стратегия мотивации персонала;
- 4) принципы, которые являются производными от подцели;
- 5) сформированные функции системы мотивации персонала;
- 6) определенная и взаимосвязанная структура системы мотивации персонала;
- 7) технологическая составляющая формирования системы мотивации персонала предприятия.

При формировании системы мотивации персонала предприятия необходимо опираться на некоторую последовательность в действиях, которая поможет наиболее качественно и оптимально с точки зрения затраченных временных ресурсов и желаемого результата создать эффективную систему, отвечающую поставленной цели.

А. В. Тебекин [24] разработал шесть этапов, за счет которых, по его мнению, каждый руководитель может добиться желаемого результата:

- 1) определение существующих потребностей персонала;
- 2) подбор методов удовлетворения выявленных потребностей: определение методов; закрепление цели обеспечения удовлетворения потребностей; разработка задач для реализации цели по удовлетворению выявленных потребностей;
- 3) практическая реализация второго этапа;
- 4) реализация цели формирования системы мотивации персонала предприятия;
- 5) реализация этапа 1, а именно удовлетворение выявленных потребностей;
- 6) выявление степени удовлетворенности персонала и определение эффективности созданной системы мотивации персонала предприятия.

По нашему мнению, этапы 3 и 4 необходимо связать в единое целое, поскольку цель сформирована на этапе 2, а далее идет этап 3 – практическая реализация второго этапа.

Наиболее эффективно и практически обоснованно к вопросу построения эффективной системы мотивации персонала предприятия подошел А. Я. Кибанов в работе «Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». В обозначенном научном труде автор предложил перечень этапов, а именно шесть, с их пошаговой реализацией, которые наилучшим образом демонстрируют всю сущность формирования системы мотивации персонала предприятия.

Визуализация схематического представления этапов формирования системы мотивации персонала предприятия дана на рис. 2.

Принципы построения системы мотивации персонала предприятия представляют собой набор требований, которых нужно придерживаться при формировании эффективной системы мотивации персонала предприятия. Содержание принципов формирования системы мотивации персонала представлено в табл. 3.

В. М. Маслова [30] выделяет четыре ключевых принципа, которые являются базой формирования обоснованной системы мотивации персонала предприятия:

1. Полимотивированность трудового поведения, которая проявляется в воздействии на трудовое поведение работника нескольких связанных между собой мотивов.
2. Иерархия в организации мотивов, подразумевающая градирование нескольких мотивов по степени важности. Другими словами, распределение от наиболее воздействующего на эффективность труда персонала к наименее воздействующим (иногда и наоборот).



Рис. 2. Этапы формирования системы мотивации персонала предприятия [25]

1. Принцип справедливости, заключающийся в честном отношении между руководством и подчиненными, то есть каждый работник ждет от руководства справедливого отношения к себе как к личности, которая, выполняя определенные функции, поддерживает эффективное функционирование предприятия.
2. Принцип подкрепленности. Этот принцип выражается в восприятии определенной ситуации и воздействии от нее исходящей эмоциональной составляющей на результативность труда. Таким образом, каждый руководитель, опираясь на данный принцип, должен понимать результат, исходящий от определенной ситуации, который может быть как положительным, так и отрицательным.

Таблица 3

**Содержание принципов формирования системы мотивации персонала [26–29]**

<b>Принцип</b>	<b>Содержание</b>
Соответствие корпоративной стратегии	Система мотивации должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации поставленной цели
Продолжительность мотивации	Время воздействия мотивационных мер на работника
Гибкость	Способность к изменениям
Адаптивность	Приспособление к изменчивой внешней среде
Комплексность	Направление формируемой системы мотивации на весь персонал предприятия
Системность	Взаимное согласие, увязка, устранение противоречий между элементами системы мотивации персонала
Ясность	Понятность системы мотивации персонала для каждого работника
Эффективность	Увеличение степени удовлетворения и активизация активности персонала
Законность	Законность применения мотивационных методов и приемов
Доступность	Каждая мотивационная мера должна быть доступной для всех работников

Руководствуясь данным перечнем принципов при формировании системы мотивации персонала предприятия, руководитель будет иметь положительный результат, который выражается в следующих аспектах эффективной деятельности персонала:

- высокая эффективность работы с высокой степенью отдачи от работника;
- уход от возможных конфликтных ситуаций;
- удовлетворение потребностей персонала;
- повышение уровня дисциплины и другое.

Исходя из определенного в исследовании назначения системы мотивации персонала, а также выделенных элементов, этапов и принципов ее построения, представляется возможным сформировать систему мотивации персонала для конкретного предприятия, имеющего определенную мотивационную ситуацию внутри мотивационного механизма, за счет воздействия субъекта мотивации на объект мотивации посредством мотивационных мер.

Раскрытие данной задачи в исследовании направляет на необходимость изучения существующих методов оценки эффективности системы мотивации персонала на предприятии, основная задача раскрытия которых заключается в их последующем применении для определения мотивационной ситуации на конкретном предприятии.

**Ссылки на источники**

1. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. – С. 103.
2. Там же. – С. 101.
3. Тебекин А. В. Менеджмент организации: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 50 с.
4. Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 8. – С. 92–98. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/16169.htm>.
5. Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н. Мотивация трудовой деятельности персонала: функции и принципы формирования // NovalInfo.Ru. – 2016. – Т. 3. – № 46. – С. 156. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26330115>.
6. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2011. – 256 с.
7. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. специальности «Менеджмент». – Минск: Тетра Системс, 2012. – С. 45.



8. Зуев Т. К. Социально-психологические методы управления и особенности их применения в торговой организации. – М.: Лаборатория книги, 2010. – С. 8.
9. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – С. 65.
10. Кочеткова Н. Н. Управление эффективностью труда преподавателей высшей школы на основе критериальной модели его оплаты: дис. канд. экон. наук. – Саратов, 2012.
11. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практ. пособие. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 176 с.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – 07 янв. – № 1 (ч. 1).
13. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса: учеб. пособие. – Самара: СГАСУ, 2010. – С. 182.
14. Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А. Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс. – М.: Изд. центр «ЕАОИ», 2009. – С. 237.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
16. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
17. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: учеб. пособие.
18. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие.
19. Столяренко А. В., Корчемкина Е. К. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия // NovalInfo.Ru. 2016. – Т. 3. – № 46. – С. 156. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26027743>.
20. Шапиро С. А. Указ. соч.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 531.
22. Зайцева Т. В. и др. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 15.
23. Кибанов А. Я. Указ. соч. – С. 58.
24. Тебекин А. В. Указ. соч. – С. 80.
25. Кибанов А. Я. Указ. соч. – С. 63.
26. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом: учеб. пособие. – Минск: Экоперспектива, 2002. – 352 с.
27. Зайцева Т. В. и др. Указ. соч.
28. Маслова В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2014. – 492 с.
29. Попова И. М. Стимулы трудовой деятельности как способ управления. – Киев: Наук. думка, 2006. – 245 с.
30. Маслова В. М. Указ. соч. – 205.

#### **Alyona Stolyarenko,**

*Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of Management and Tourism Business Department, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Yalta*  
[alyonastolyarenko@gmail.com](mailto:alyonastolyarenko@gmail.com)

#### **Ludmila Onishuk,**

*Master's Degree Student, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Yalta*

#### **Appointment of personnel motivation companies and principles of its formation**

**Abstract.** In the article the theoretical approaches that reveal the purpose of the system of motivation of the personnel, revealed deficiencies in the proposed schemes of motivation system. The methods that affect staff. The summary of theoretical material is determined that the staff incentive system – is the interconnection and interdependence of objectively existing factors, methods, principles and incentives emanating from managers to encourage employees to effectively implement the existing goal of a going concern. The basic elements of the system of motivation of the personnel. The most widespread approaches to the formation and implementation of personnel motivation system. To identify the most productive approach to the formation of the system of motivation of the personnel of the sanatorium allocated the basic principles of the system of motivation of the personnel.

**Key words:** personnel, system efficiency, motivation, principles of formation.

#### **References**

1. Rogozhin, M. Ju. (2014). *Upravlenie personalom: prakt. posobie*, Direkt-Media, Berlin, Moscow, p. 103 (in Russian).
2. Ibid., p. 101.

3. Tebekin, A. V. (2009). *Menedzhment organizacii: ucheb. posobie*, JuNITI, Moscow, 50 p. (in Russian).
4. Stoljarenko, A. V., Matjunina, M. V. & Chumak, A. N. (2016). "Teoreticheskij analiz podhodov k ocenke jeffektivnosti sistemy motivacii personala predpriyatija", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 8, pp. 92–98. Available at: <http://e-koncept.ru/2016/16169.htm> (in Russian).
5. Stoljarenko, A. V., Matjunina, M. V. & Chumak, A. N. (2016). "Motivacija trudovoj dejatel'nosti personala: funkcii i principy formirovanija", *NovInfo.Ru*, t. 3, № 46, p. 156. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26330115> (in Russian).
6. Shapiro, S. A. (2011). *Osnovy trudovoj motivacii: ucheb. posobie*, KnoRus, Moscow, 256 p. (in Russian).
7. Babosov, E. M., Vajnilovich, Je. G. & Babosova, E. S. (2012). *Upravlenie personalom: ucheb. posobie dlja stud. special'nosti "Menedzhment"*, Tetra Systems, Minsk, p. 45 (in Russian).
8. Zuev, T. K. (2010). *Social'no-psihologicheskie metody upravlenija i osobennosti ih primenenija v tor-govoj organizacii*, Laboratorija knigi, Moscow, p. 8 (in Russian).
9. Travin, V. V. (1995). *Osnovy kadrovogo menedzhmenta*, Delo, Moscow, p. 65 (in Russian).
10. Kochetkova, N. N. (2012). *Upravlenie jeffektivnost'ju truda prepodavatelej vysshej shkoly na osnove kriterial'noj modeli ego oplaty: dis. kand. jekon. nauk*, Saratov (in Russian).
11. Rogozhin, M. Ju. (2014). *Upravlenie personalom. 100 voprosov i otvetov o samom nasushhnom v sov-remennoj kadrovoj rabote: prakt. posobie*, Direkt-Media, Berlin, Moscow, 176 p. (in Russian).
12. (2002). "Trudovoj kodeks Rossijskoj federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 28.12.2013)", *Sobranie zakonodateľstva Rossijskoj Federacii*, 07 janv, № 1 (ch. 1) (in Russian).
13. Simonova, M. V. (2010). *Upravlenie personalom v organizacijah stroitel'nogo kompleksa: ucheb. posobie*, SGASU, Samara, p. 182 (in Russian).
14. Ivanova-Shvec, L. N. & Korsakova, A. A. (2009). *Upravlenie personalom: ucheb.-metod. kompleks*, Izd. centr "EAOI", Moscow, p. 237 (in Russian).
15. (2002). "Trudovoj kodeks Rossijskoj federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 28.12.2013)".
16. Vesnin, V. R. (2015). *Upravlenie chelovecheskimi resursami. Teorija i praktika: ucheb.*, Prospekt, Mos-cow, 688 p. (in Russian).
17. Rogozhin, M. Ju. (2014). *Upravlenie personalom. 100 voprosov i otvetov o samom nasushhnom v sov-remennoj kadrovoj rabote: prakt. posobie*.
18. Rogozhin, M. Ju. (2014). *Upravlenie personalom: prakt. posobie*.
19. Stoljarenko, A. V. & Korchemkina, E. K. (2016). "Metody ocenki jeffektivnosti sistemy upravlenija per-sonalom predpriyatija", *NovInfo.Ru*, t. 3, № 46, p. 156. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26027743> (in Russian).
20. Shapiro, S. A. (2011). Op. cit.
21. Kibanov, A. Ja. (2013). *Upravlenie personalom organizacii: ucheb.*, 4-e izd., dop. i pererab., INFRA-M, Moscow, p. 531 (in Russian).
22. Zajceva, T. V. et al. (2014). *Motivacija trudovoj dejatel'nosti: ucheb. posobie*, INFRA-M, Moscow, p. 15 (in Russian).
23. Kibanov, A. Ja. (2013). Op. cit., p. 58.
24. Tebekin, A. V. (2009). Op. cit., p. 80.
25. Kibanov, A. Ja. (2013). Op. cit., p. 63.
26. Beljackij, N. P., Veles'ko, S. E. & Rojsh, P. (2002). *Upravlenie personalom: ucheb. posobie*, Jekoper-spektiva, Minsk, 352 p. (in Russian).
27. Zajceva, T. V. et al. (2014). Op. cit.
28. Maslova, V. M. (2014). *Upravlenie personalom: ucheb. i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata*, 2-e izd., pererab. i dop., Izd-vo "Jurajt", Moscow, 492 p. (in Russian).
29. Popova, I. M. (2006). *Stimuly trudovoj dejatel'nosti kak sposob upravlenija*, Nauk. dumka, Kiev, 245 p. (in Russian).
30. Maslova, V. M. (2014). Op. cit., p. 205.

#### Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	14.12.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	27.12.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	27.12.16	Опубликована <i>Published</i>	30.03.17

