

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА: КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА

*Работа представлена кафедрой управления персоналом
Научный руководитель – доктор философских наук, профессор О. Я. Гелих*

В статье автор рассматривает проблему оптимизации стимулирования труда персонала организации. Дается определение и классификация стимулов трудовой деятельности. Описаны основные методы стимулирования труда работников, а также типы кадровой политики и принципы эффективности действия стимула.

In the article the author examines the problem of optimization of personnel's work stimulation. The definition and classification of stimuli of labour activity are given. The main methods of labour stimulation, the types of personnel policy and principles of stimulus efficiency are described.

Управление в настоящее время все плотнее встает перед проблемой оптимизации стимулирования труда персонала, сотруд-

ников организаций. И это несмотря на то, что современный менеджмент располагает огромным опытом в области научной орга-

низации трудовой деятельности. При построении качественной системы стимулирования труда работников организации необходимо учитывать не только ставшие классическими критерии и принципы стимулирования. Важно, чтобы политика предприятия защищала и обеспечивала реализацию прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей. Политика и стратегия качественного стимулирования труда должна гарантировать работникам достойное качество трудовой жизни не только для эффективного воспроизводства их трудового потенциала, но и для формирования самого смысла трудовой жизни.

1. Актуальность проблемы

Управление в настоящее время все плотнее встает перед проблемой оптимизации стимулирования труда персонала, сотрудников организаций. И это несмотря на то, что современный менеджмент располагает огромным опытом в области научной организации трудовой деятельности. Многие новейшие достижения науки, техники и технологий внедрены в производство за последние годы, что уже во многом позволило оптимизировать процессы труда. Почему же столь активный поиск новых форм стимулирования продолжается, почему острота проблем и задач не снижается? Причиной следует назвать недостаточно полное соответствие сегодняшней практики организационного управления новым сформировавшимся социальным реалиям XXI в., связанным в первую очередь с управлением персоналом в организации. В итоге немалое число современных организаций столкнулись и продолжают сталкиваться с проблемой недостаточной заинтересованности сотрудников организаций в результативном и качественном труде.

Только тогда, когда мотивационно-стимулирующие факторы работы персонала способствуют решению стратегических задач компании, возможна ее успешная деятельность. При этом политика стимулирования персонала компании должна соотно-

ситься с внешней для организации ситуацией (экономической, политической, социально-культурной), особенностями ее функционирования, должна учитывать потребности, цели, нравственные и социальные ценности своих сотрудников. Философией и стратегией решения этой проблемы являются повышение качества стимулирования и мотивации трудовой деятельности работников современных фирм, предприятий, компаний, т. е. организаций любого уровня и экономического профиля.

Проблема стимулирования труда актуальна, таким образом, для формирования действенной стратегии управления персоналом в настоящее время требуется если не серьезный пересмотр существующих на предприятиях трудовых отношений между работником и работодателем, то, по крайней мере, их назревшая социальная и психологическая коррекция. Это станет возможным благодаря разработке и внедрению новых качественных систем стимулирования и мотивации персонала, основанных на сбалансированности целей и миссии организации с целями, ценностями и потребностями персонала.

Одна из главных задач любого современного предприятия состоит в поиске эффективных способов управления трудом, которые будут способствовать активизации трудового потенциала. Важнейшим аспектом, влияющим на эффективность работы персонала, является стимулирование труда работников, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Эти модели представляют собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей организационной системы предприятия. Стимулирование труда работников современных предприятий представляет собой не только научные технологии, процедуры, документирование и регламентирование трудового процесса, но и искусство управления, потому что обращаться

приходится как к разуму, так к чувствам и всей системе ценностных ориентацией работников.

По мнению А. И. Пригожина, «подход к проблеме трудового стимулирования состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, с другой – системы мотивов и потребностей, на удовлетворение которых направляются эти стимулы»¹. И в той мере, в какой согласуются эти встречные «потоки», стимулирование будет эффективным, замечает А. И. Пригожин. Задача управления, резюмирует ведущий отечественный специалист в области социологии организации, состоит в таком воздействии стимулами на потребности, которое вызвало бы целесообразное для организации трудовое поведение работников.

2. Стимулирование труда как технология управления

Значение стимулирования труда как технологии управления персоналом трудно переоценить, так как оно выполняет следующие основные функции, отмеченные отечественными учеными²:

- *экономическая функция* выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое проявляется в повышении производительности труда и качества продукции;

- *нравственная функция* определяется тем, что стимулы к труду формируют жизненную позицию, нравственный климат в организации и в обществе в целом. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта;

- *социальная функция* обеспечивается формированием социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от воздействия стимулов на людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности также предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

В связи с этим задачей любой организации в сфере управления персоналом должна стать разработка такой системы стимулирования труда, которая способствовала бы развитию личности работника, гарантировала бы ему высокий уровень жизни и соответствовала требованиям современного общества.

Стимул, как известно, является внешней побудительной причиной к какой-нибудь деятельности. Поэтому как внешняя причина стимул не зависит от работника. Однако действенность стимула зависит от качества и глубины его восприятия работником. *Мотив* в отличие от стимула представляет собой внутреннее побуждение человека к труду и в определенной мере может осознаваться работником. Понятно, что стимулы и мотивы по сути явления взаимосвязанные. Поэтому *стимулирование труда* можно определить как влияние системы управления организацией на *мотивационную структуру личности* работника с целью получения определенного результата посредством направленного воздействия.

3. К классификации стимулов трудовой деятельности

Известно, что сами по себе стимулы многообразны как по характеру действия, так и по результату. Существует немало научных подходов к классификации стимулов, которые подразделяют последние на различные типы и виды. Стимулы можно рассматривать в зависимости от цели воздействия. В данном случае их следует подразделить на:

- 1) *мотивационные* (ориентируют человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован, тем самым побуждают его производительную активность и представляют интерес для самого работника, согласно его жизненным целям);

- 2) *манипулятивные* (стимулы вынуждают человека действовать в соответствии с требованиями стимулирующего). Подобные стимулы представляют интерес только организации, отвечают исключительно ее целям.

По степени времени действия можно выделить стимулы:

1) *длительного воздействия* (например, возможность получения жилья после определенного срока работы в организации);

2) *краткосрочного воздействия* (стимулирование с целью выполнения разовых работ/задач).

Главная цель любого стимула заключается в том, чтобы стать движущей силой деятельности работника организации. Но такой движущей силой может стать не любой стимул, а лишь тот, который соответствует следующим критериям:

- эффективность (наличие ценностно-значимой окраски: стимул должен удовлетворять актуальную потребность);

- оптимальное соотношение стимулов прямого (заработная плата, премии и т. д.) и косвенного воздействия (условия труда);

- однозначность восприятия (стимул должен быть не только принят сотрудником, но и правильно им понят и оценен);

- целенаправленность влияния (не стихийно возникшее воздействие, а спланированное для достижения намеченного результата труда);

- оптимальное соотношение стимулов длительного и краткосрочного действия (таким образом будет достигнут эффект качественного выполнения сотрудниками задач и повышение их уверенности в своей организации).

Данные критерии получены на основании анализа классификации стимулов с точки зрения влияния на персонал. Чем большому числу критериев соответствует стимул, тем оптимальное будет его воздействие.

В практике современного менеджмента организаций выработаны три основных метода стимулирования труда работников: *денежное, административное и психологическое* стимулирование.

Денежное стимулирование в настоящее время работает с постоянно снижающейся степенью эффективности, так как всегда может появиться тот работодатель, кото-

рый способен предложить ценному работнику большую заработную плату. Уход такого сотрудника особенно ощутим в том случае, если переманиваемого зарплатой сотрудника растили в данной организации много лет, тратили силы и время на его обучение. Конечно, в такой ситуации всегда можно обвинить «неблагодарного» сотрудника, но, скорее всего, проблема лежит гораздо глубже, и связана она как раз с тем, что сотрудник ожидает получить от компании и своего работодателя. Поэтому при организации системы стимулирования персонала менеджменту компании всегда необходимо быть готовым к тому, что работнику захочется использовать компанию в качестве трамплина для своей карьеры. Или, как парадоксально определяет А. В. Тихонов, «организация – это средство для решения индивидуальных задач сотрудника»³.

Неизбежно возникает вопрос, как грамотно и правильно мотивировать сотрудника, как с помощью стимулирования трудовой деятельности повысить качество и эффективность труда персонала, как сделать так, чтобы сотрудник почувствовал свою личную заинтересованность в результатах деятельности компании, в которой он работает.

Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают те, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а те, кто обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить сотрудников общей идеей, сформировать команду единомышленников. Это становится и ключевым вопросом *кадровой политики* организации.

На *стратегическом* уровне можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде⁴:

- *Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал* организации. В этом случае организация делает акцент на использование различных стимулов (как

правило, денежных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Подобный подход таит в себе много опасностей для руководителя. Ведь в трудный для компании период может просто не найтись сотрудника, который был бы готов работать в ней даже при условии снижения заработной платы. Ведь у сотрудников не было сформировано ни чувства патриотизма, ни чувства гордости за свою организацию.

• *Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации.* В данном типе кадровой политики предполагается актуализация бескорыстного энтузиазма работников, формирование патриотизма и т. п. Например, такой подход часто преобладает в становящихся (формирующихся) организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования. Данный подход воспитывает в работнике чувство долга и привязанности к компании лишь на начальном этапе его работы. В дальнейшем же подобное стимулирование может привести к демотивации и снизить активность персонала. В этом и есть его существенный недостаток.

• *Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом.* Этот подход можно считать наиболее оптимальным, сглаживающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура и справедливый механизм распределения материальных благ организации.

Именно к такому гармоничному сочетанию и своего рода принципу построения систем стимулирования и должен стремиться современный руководитель, ведь в процессе стимулирования труда происходит взаимодействие организации и работника. Потребителями системы стимулирования являются, с одной стороны, сама организация, так как ее руководство разрабатывает эту систему, ориентируясь на свои задачи и

потенциальные возможности; а с другой стороны, работник, который выступает непосредственно заинтересованным лицом, так как приходит в компанию, преследуя свои цели и жизненные задачи. И от того, каким будет это взаимодействие названных сторон и как оно будет сформировано и построено, зависят прежде всего результаты и успех деятельности всей организации в целом.

4. Трудовая деятельность как процесс социального обмена

Не секрет, что человек, будучи социально свободным индивидом, осознанно вступает в трудовые отношения, сам выбирает род деятельности и приходит в организацию с конкретными требованиями к ней и за свое поведение ожидает чего-то определенного. Большая часть целенаправленного поведения человека в организации – результат сознательных решений, в частности об объеме усилий (вклада), который имеет смысл прилагать в своей работе. Это решение принимается на основе расчета, сравнения своего вклада с отдачей организации и стремления получить ожидаемый результат⁵. В этом смысле поведение, направленное к социальному результату, всегда есть социальное отношение, непосредственное или опосредствованное социальное взаимодействие, поскольку индивид здесь имеет дело не только с необходимыми ему социальными объектами (благами), но и с социальными субъектами – другими людьми, группами, организациями, социальными институтами, – «производящими» и контролирующими эти блага⁶.

Эта особенность социального взаимодействия работника и организации дает основание рассматривать трудовую деятельность как *процесс социального обмена*.

Теоретически в обмен может быть включен почти любой набор целей или ожиданий индивида. Иногда даже делаются попытки определить, что на что обменивается, что дает организация за каждый вид вклада индивида: деньги – за время работы; социальное признание и безопасность –

за работу и доверие к организации; возможность творческого и свободного труда – за высокую продуктивность и качество, за творческие усилия для достижения целей организации и т. п.⁷ При использовании схемы обмена относительно трудовой деятельности предлагается рассматривать его как результат «сделки» между индивидом и обществом по поводу четырех основных «ресурсов» – денег, времени, отношений и умений⁸.

В таком случае, что же может быть проще, чем изучить особенности личности работника, его потребности и предложить ему то, что он хочет, а взамен получить ожидаемый результат? Тем более что существуют необходимые для этого методики (тесты Кеттела, Роршаха, Томаса, методики Айзенка, Кучера и т. д.). Но даже знание вскрытой логики процесса стимулирования, увы, не может гарантировать успеха в управлении этим процессом. Почему? Потому, что важной детерминантой здесь является *неочевидность* большинства мотивов поведения личности вообще и работника организации в частности. Можно только предполагать, какие мотивы в каких случаях преобладают, но в конкретном виде определить и выявить их все же достаточно трудно.

Очень сложно выявить, какие потребности являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в определенных условиях. Ведь сами потребности находятся между собой в комплексном, постоянно меняющемся взаимодействии, и поэтому они могут даже противоречить друг другу. В силу этого утверждать, что человек в своих поступках всегда рационален, неправильно и необоснованно. Ведь само понятие «обмен» относится к добровольным действиям, которые обусловлены ответными вознаграждениями. Но люди в процессе своей профессиональной деятельности способны руководствоваться не только ориентацией на собственные интересы, «но они могут также руководствоваться и другими стремлениями – альтруизмом, чув-

ством справедливости, соответствия статусу и т. д.»⁹. Да и не всякая трудовая деятельность есть исключительно добровольный выбор индивида. Этот выбор свободен и доброволен в рамках сложившихся социальных условий, детерминированных конкретно-исторической необходимостью, в которой, например, таджикский крестьянин «добровольно» становится российским гастарбайтером, толкаемый на строительство окружной петербургской автомобильной дороги нуждой и неотложной необходимостью прокормить собственную семью.

Таким образом, появление другой «мотивации», которая не попадает в схему классического «обмена», можно расценивать как проявление множества иных механизмов социального взаимодействия. Побуждения, которые не могут быть объяснены только взаимными выгодами и вознаграждениями, реализуются посредством *механизма внутреннего вознаграждения*¹⁰. Вознаграждение этого типа приходит не от социального окружения – индивид в каком-то смысле «выдает себе сам», а окружение не может непосредственно ни дать, ни отнять это вознаграждение. К такому типу вознаграждения можно отнести психологическую отдачу, которую человек получает от самого процесса работы (чувство общественной значимости труда, успеха и т. п.). Следовательно, к этой группе можно отнести любое положительное психологическое состояние, вызванное любым вознаграждением (например, оплатой труда). Процесс внутреннего вознаграждения можно представить как цепочку «отдача – социальное вознаграждение – внутреннее переживание вознаграждения».

Само «внутреннее» вознаграждение появляется там, где оно (и тем самым обмен) не может быть гарантировано. Организация, например, может предоставить сотруднику помещение, информацию, интересные задания, но она не может считать, что вознаграждает его творческим удовлетворением, поскольку не может его гарантировать. В любых условиях этого удовлет-

ворения не получит работник, не способный и (или) не мотивированный самим творчеством. И даже там, где творческое удовлетворение имеет место, оно не носит гарантированного организацией характера. Работник может приписать его исключительно своей заслуге («я умею получать удовольствие от своей работы в любых и даже в таких условиях») или отрицать его наличие («кто бы смог получать удовольствие от работы в таких условиях?»).

При разработке системы стимулов необходимо учитывать, что чем более работник будет осознавать «гарантированность обмена», тем эффективнее он будет трудиться. Но и в этом случае не все так просто. Действительно, обмен, как таковой, можно гарантировать, но как гарантировать работнику то, что обмен будет эквивалентным, т. е. будет адекватно отражать индивидуальный вклад каждого участника в трудовой процесс?

Увеличение числа «коллективных»¹¹ видов работ, углубление технического разделения труда привели к тому, что даже самому работнику бывает трудно определить свой вклад в общий результат. Углубление социального разделения труда способствовало возникновению таких социальных функций и такого труда, по отношению к которому очень трудно определить, в чем, собственно, состоит его непосредственный результат (например, труд врача). Именно поэтому некоторые организации стали заменять оценку результатов деятельности работника оценкой его поведения в организации – дисциплины, исполнительности, лояльности и т. д.

В связи с этим следует отметить, что любой индивид стремится в процессе своих социальных отношений вообще и в процессе своей трудовой деятельности в частности достичь такого положения, при котором уровень эквивалентности обмена для него был бы максимальным. Подобное стремление задает ориентиры деятельности, придает ей смысл и делает поведение индивида целенаправленным.

Гарантия эквивалентности вознаграждения результатам труда – это залог успеха стимулирования трудовой активности работника. Данный факт необходимо учитывать при *проектировании систем стимулирования*. Достичь этого можно путем разработки нормативов и показателей труда, определения четких и понятных позиций премирования сотрудников и их дальнейшего профессионального продвижения.

Попытку обобщить причины и стимулы, которые побуждали бы работника к труду, т. е. способствовали возникновению целесообразного трудового поведения, предпринял представитель концепции социального обмена Дж. Хоманс. Он предположил, что трудовое поведение – это функция соответствующих вознаграждений и наказаний, и выделил пять их основных положений¹²:

1. *«Положение об успехе»*. Чем чаще деятельность вознаграждается, тем более вероятно ее осуществление. Поведение, которое повлекло позитивные последствия для индивида, с очень большой вероятностью повторится. А следовательно, появляется возможность стимулировать те результаты деятельности, которые наиболее важны для организации.

2. *«Положение о стимуле»*. Схожие обстоятельства или аналогичные ситуации будут стимулировать такое поведение, которое вознаграждалось в аналогичных случаях в прошлом. Это позволяет прогнозировать необходимые поведенческие реакции на нововведения и способствует расширению влияния на работника.

3. *«Положение о ценности»*. Чем более ценны результаты действия для индивида, тем более вероятно то, что действие будет совершено. Здесь речь идет о необходимости так организовать рабочий процесс, в котором работник не только получал бы денежное вознаграждение, но и чувствовал бы значимость своей деятельности.

4. *«Положение о депривации – пресыщении»*. Чем чаще человек получает конкретное вознаграждение за действие, тем менее

ценным является дополнительный элемент такой награды. Таким образом, некоторые вознаграждения становятся менее эффективными, из чего следует, что стимулы к труду даже за одно и то же положительное действие не должны быть длительное время постоянными. Правда, это положение менее справедливо относительно тех вознаграждений, где насыщение случается с меньшей вероятностью (например, деньги).

5. «*Положение об эмоциональности*». Речь идет об условиях, в которых люди эмоционально реагируют на различные вознаграждающие ситуации. Это положение охватывает два типа реакций. Ожидается, что люди, не получающие того, что они предполагали, становятся рассерженными и начинают вести себя агрессивно, а это не способствует качеству трудовой деятельности. Более того, такие работники могут настроиться против организации своих коллег, распространяя негативную информацию. Люди же, получающие больше или столько, сколько они предполагали, будут счастливы и поведут себя положительно, тем самым «говоря» организации, что они ее ценят и готовы и дальше в ней работать.

Названные «положения» нельзя игнорировать, так как они отражают ту сторону человеческой мотивации, которую нельзя в полной мере определить простым экономическим измерением, и руководителю необходимо учитывать их при разработке систем стимулирования с учетом особенностей функционирования предприятия и организационных принципов деятельности.

5. К построению качественных систем стимулирования труда

Тенденция современной модернизации культурного и внутриорганизационного пространства фирм, компаний, организаций получила резонанс в обществе, последствиями которого можно считать появление новых социальных механизмов регуляции общественных и производственных отношений. Вследствие этого появилась необходимость рассмотрения целого ком-

плекса факторов, влияющих на деятельность трудового коллектива и вместе с тем на характер процесса построения и функционирования системы стимулирования труда работников, что позволяет установить критерии анализа эффективности и качества действенности подобных систем.

При построении качественной системы стимулирования особое внимание необходимо уделять эффективности действия стимула. Для этого важно соблюдать выведенные наукой и практикой управления принципы¹³:

- *доступность*. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными;

- *ощутимость*. Различные стимулы по-разному влияют на разных людей, и данный принцип необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;

- *постепенность*. Экономические стимулы подвержены постоянной коррекции, и это необходимо учитывать в практике организации труда. Однажды сильно увеличенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и фактического возникновения у работника нового нижнего порога стимула, который был бы приемлемым с точки зрения последнего. В то же время не допускается снижение уровня материального стимулирования;

- *минимизация разрыва* между результатами труда и его оплатой. Одновременность действия стимула замечена давно. Соблюдение этого принципа позволяет даже снизить уровень вознаграждения, так как многие сотрудники предпочитают «лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его непосредственная связь с реальным результатом является сильным мотиватором. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему принесит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение;

- *сочетание денежных, административных и социально-психологических видов стимулирования.* По своей природе все эти виды эффективны и действенны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих стимулов. Имеется в виду сфера деятельности организации, материальное положение и особенности деятельности работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо рационально и интуитивно точно (ибо управление всегда одновременно и искусство действий) сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного влияния на отдельного работника;

- *сочетание стимулов и антистимулов.* Под последними понимаются прежде всего административные воздействия на работника, представляющие собой определенные формы допустимого насилия¹⁴, как, например, выговор, угроза увольнения за невыполнение трудовых обязательств. Установлено, что «отрицательная мотивация» способна в определенных случаях действовать как мобилизующий фактор активности.

Условием высокой эффективности трудового вознаграждения является *системный подход* к разработке и применению систем стимулирования, учитывающий¹⁵:

- *комплексность системы* (единство экономических административных и социально-психологических стимулов, соотношение которых зависит от подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия). На практике часто встречается сочетание экономических форм вознаграждения с социально-психологическими и административными, что значительно усиливает их эффект. Неденежные формы вознаграждения всегда являются дополнительной формой вознаграждения. Хотя их доля

в структуре вознаграждения сравнительно невелика, стимулирующий эффект и воздействие на трудовое поведение работников очень существенны. Как правило, роль и значимость неденежных форм вознаграждения повышается по мере роста уровня денежных доходов и возрастания творческой составляющей трудовой деятельности;

- *дифференцированность системы* (означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников, основанный на их реальных интересах и потребностях);

- *гибкость и оперативность системы* (постоянный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе).

Выводы

Таким образом, при построении качественной системы стимулирования труда работников организации необходимо учитывать не только ставшие классическими критерии и принципы стимулирования. Важно, чтобы политика предприятия защищала и обеспечивала реализацию прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей. Политика и стратегия качественного стимулирования труда должны гарантировать работникам достойное качество трудовой жизни не только для эффективного воспроизводства их трудового потенциала, но и для формирования самого смысла трудовой жизни как важнейшей социальной ценности¹⁶. Стимулирование высокопродуктивного труда позволяет обеспечить в итоге, наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работника, формирование его нового трудового сознания и трудовой этики организационных отношений в целом.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Пригожин А. И. Стимулирование // Российская социологическая энциклопедия. М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. С. 539.

² Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю., Машаров И. М. Управление и диагностика персонала. СПб.: Знание, 2002. С. 185.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

- ³ Тихонов А. В. Социология управления: теоретический анализ. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 24.
- ⁴ Верхоглазенко В. Система мотивация персонала // Консультант директора. 2002. № 4. С. 19.
- ⁵ Lawler E. E. Motivation in work organizations. Belmont: Wadsworth, 1973. P. 120.
- ⁶ Наумова Н. Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. М.: Наука, 1988. С. 8.
- ⁷ Schein E. Organizational psychology. N.-Y.: Wiley, 1965. P. 65.
- ⁸ Gerson E. On «quality of life» // Ibid. 1976. Vol. 41. N 5. P. 793–806.
- ⁹ Michener H., Cohen E., Sorensen A. Social exchange: predicting transactional outcomes in five-event, four-person systems // Amer. Sociol. Rev. 1977. Vol. 42. N 3. P. 534.
- ¹⁰ Наумова Н. Ф. Указ. соч. С. 13–15.
- ¹¹ Наумова Н. Ф. Указ. соч. С. 15.
- ¹² Homans G. The Human Group. N. Y.: Harcourt, Brace and Co. 1950; Homans G. Social Behavior as Exchange. N.-Y.: Harcourt, 1974.
- ¹³ Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю., Машаров И. М. Указ. соч. С. 186–187.
- ¹⁴ Гелих О. Я. Проблема насилия в менеджменте // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. № 2: Гуманитарные и общественные науки: Научный журнал. СПб., 2002.
- ¹⁵ Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю., Машаров И. М. Указ. соч. С. 185.
- ¹⁶ Парсонс Т. Мотивация экономической деятельности // Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академич. проект, 2000. С. 334–353.