

6. Позднякова Л.О. Соціально-економічна модель розвитку залізничного транспорту України : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / Л.О. Позднякова. – Х., 2002. – 30 с.

7. Пшенична О.М. Управління соціальним розвитком колективу підприємства (на прикладі залізничного транспорту) : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.М. Пшенична. – Х., 2008. – 19 с.

8. Чебанова Н.В. Комплексний підхід до системи стратегічного управління активами підприємств залізничного комплексу / Н.В. Чебанова. – Х.: УкрДАЗТ, 2009. – 305 с.

9. Шуть О.В. Страхування у системі соціального захисту працівників залізничного транспорту / О.В. Шуть // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка та управління. – 2008. – № 12. – С. 80-87.

10. Щербак В. Г. Управління трудовим потенціалом транспортних підприємств / В. Г. Щербак // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2007. – № 17. – С. 124-130.

Стаття надійшла: 11.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 331.101.3

JEL M12, M52

## ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (АТП) НА ОСНОВЕ ВЫЯВЛЕННОГО МОТИВАЦИОННОГО РАНГА

Костюченко Е. А.

Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова

**Аннотация.** Предметом исследования является процесс формирования заработной платы с учетом мотивационных особенностей работников АТП. Целью данной работы является построение системы формирования заработной платы сотрудника автотранспортного предприятия (АТП) на основе выявленного мотивационного ранга. В работе использовались общие методологические подходы, используемые для анализа, такие как системный, процессный и поведенческий. Кроме того, был использован метод эмпирических исследований. В работе были рассмотрены наиболее распространенные теории мотивации, которые используются в настоящее время в процессе управления персоналом. Было выявлено, что для усиления мотивации сотрудников к труду наиболее эффективной системой стимулирования является материальная, так как практически не существует работников, основной формой стимулирования которых были бы моральные стимулы. Используя метод мотивационного конструктора, была предложена система формирования заработной платы сотрудников АТП на основе выявленного мотивационного ранга. Мотивационный ранг – это показатель, который связывает потребности сотрудника с его мотивационным типом. В процессе построения системы формирования заработной платы с использованием мотивационного ранга последний выступает некоторым коэффициентом, увеличивающим или уменьшающим уровень заработной платы сотрудника АТП. Был сделан вывод о том, что применение данной системы повысит заинтересованность сотрудников АТП в получении лучших результатов и, как следствие, увеличит эффективность деятельности предприятий автотранспорта в целом. Изменение уровня заработной платы в результате изменения мотивационного ранга, на наш взгляд, будет способствовать достижению желательной для предприятия мотивации сотрудников. Полученные результаты могут быть использованы в процессе управления персоналом.

**Ключевые слова:** потребности, мотивация, стимулирование, мотивационный ранг, предприятия автотранспорта

**Постановка проблемы.** Необходимость построения моделей, выявления типологий и показателей, оценивающих мотивационную среду работников предприятия, вызваны поиском наиболее эффективных форм стимулирования персонала. Таким образом, отечественные и зарубежные ученые и специалисты в области управления персоналом предприятия находятся в постоянном поиске подходов к анализу мотивации работника к труду. Сложившаяся практика управления персоналом предприятия, основываясь на эмпирических исследованиях мотивационных процессов, выработала множество способов усиления мотивации работников. Исследования проводились на основании теоретических разработок проблем отношения человека к труду, степени его

удовлетворенности теми или иными условиями труда и уровнем ответственности при выполнении тех или иных должностных обязанностей, возможности карьерного роста и т. д., так как, в конечном счете, именно отношение человека к его профессиональной деятельности в тот или иной момент времени при определенных жизненных обстоятельствах будет влиять на степень соответствия трудового поведения работника уровню развития предприятия. Было выявлено, что наиболее распространенными факторами влияния на мотивацию работника является материальное стимулирование его труда, предоставление дополнительных возможностей продвижения по карьерной лестнице и, в некоторых случаях, предоставление возможности частичного управления предприятием. Таким образом, наиболее распространенные стимулы удовлетворяют потребности работника в материальных благах, способных обеспечить его базовые потребности, а также, в определенном объеме, потребности в признании и самореализации. Следовательно, необходимо выработать такую систему взаимосвязи потребностей, мотивации и стимулов, которая позволила бы с наибольшей эффективностью осуществлять влияние на активизацию трудового поведения работника предприятия.

Объектом исследования в данной работе являются потребности и мотивы к труду сотрудников АТП. Предметом исследования является процесс формирования заработной платы с учетом мотивационных особенностей работников АТП. В работе использовались общие методологические подходы, используемые для анализа, такие как системный, процессный и поведенческий. Также был использован метод эмпирических исследований.

**Анализ последних исследований и публикаций.** При написании данной работы автор подробно рассматривал наиболее известные теории мотивации, среди которых выделяются следующие: теория иерархии потребностей А. Маслоу [1], теория ERG (потребностей существования, роста и связей), разработанная К. Альдерфером [2], теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда [3], теория двух факторов Ф. Герцберга [4], теория ожиданий В. Врума [5], модель Портера-Лаулера [6]. Кроме того, особое внимание было уделено разработанной Герчаковым В. И. типологической модели мотивации [7, 8]. Особого внимания заслуживает теория ожиданий Врума В. В процессе разработки системы взаимосвязи потребностей, мотивационных типов, определения мотивационных рангов и построения системы формирования заработной платы сотрудников, основанной на применении данных рангов, был использован мотивационный конструктор, предложенный Жартуном В. [9]. Кроме того, в работе также использовались современные учебные материалы по управлению персоналом, например, учебное пособие по менеджменту Зиновьева В. Н. [10]. При рассмотрении вопросов стимулирования труда были приняты во внимание идеи теории стимулирования производительности труда Ф. Тейлора [11].

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** В настоящее время, как правило, внимание специалистов по управлению персоналом сосредоточено на проблеме взаимосвязи мотивации работника и системы его стимулирования. Современные теории мотивации анализируют мотивационные факторы различного генеза. Предмет теорий мотивации, как правило, сконцентрирован на анализе потребностей, удовлетворение которых, в конечном счете, и окажет влияние на процесс формирования мотивации того или иного сотрудника. Современные теории мотивации описывают структуру потребностей, их содержание и связь с мотивацией работника к труду. На основе определения потребностей и мотивов делается вывод об эффективности применения той или иной формы стимулирования. Однако проблема заключается в том, что моральную мотивацию невозможно заложить в основную форму стимулирования, используемую в настоящее время подавляющим большинством предприятий, - материальную мотивацию. Все сотрудники, вне зависимости от своего мотивационного типа, получают заработную плату. И, на наш взгляд, было бы целесообразно разработать систему, основанную на применении так называемых мотивационных рангов, которые будут определять взаимосвязь между потребностями и мотивационными типами, а затем будут заложены в алгоритм установления и расчета заработной платы того или иного сотрудника.

**Формулирование целей статьи.** Целью данной работы является построение системы формирования заработной платы сотрудника автотранспортного предприятия (АТП) на основе выявленного мотивационного ранга, который определяет взаимосвязь потребностей сотрудника и его мотивационного типа, в результате чего можно повысить эффек-

тивность материального стимулирования подавляющего большинства работников предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** В процессе определения мотивации персонала предприятия его руководитель надеется определить наиболее эффективный метод стимулирования труда своих работников. Поэтому особую актуальность приобретает определение взаимосвязи определяемой мотивации (мотивационного типа) работника с наиболее эффективной системой стимулирования труда – материальной. В данной работе мы хотим предложить, на основе уже имеющихся методик, систему взаимосвязи потребностей работника, его мотивационного типа и мотивационного ранга, степень которого будет оказывать влияние на процесс формирования фонда заработной платы отдельного работника, группы или же в целом предприятия.

Большинство теорий мотивации исследуют различные факторы, оказывающие влияние на мотивацию человека. Данные теории, естественно, отличаются друг от друга, но в целом можно выделить потребности базовые, потребности взаимодействия с окружающей средой и потребности развития и самоактуализации. Так, Д. МакКлелланд считает, что потребностями человека, формирующими его мотивацию, являются потребности достижения, соучастия и властвования. Ф. Герцберг выделяет гигиенические факторы, которые, по большому счету, объединяют базовые потребности и потребности взаимодействия (принадлежности), и мотивирующие факторы, которые формируют потребности саморазвития, достижения и власти.

Теория ERG Альдерфера К. связывает структуру потребностей, их содержание и связь с мотивацией человека к труду. Он предполагает, что, в отличие от иерархии потребностей Маслоу А., существует всего три группы потребностей: существования или экзистенциальные (соответствует физиологическим потребностям и потребностям в безопасности по Маслоу), связи или социальные (безопасность, принадлежность и причастность, признание и причастность), а также роста или развития (признание и причастность, самовыражение). Группы потребностей по теории ERG расположены иерархически, однако Альдерфер считает, что движение от потребности к потребности идет в обе стороны: движение вверх по уровням является процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Кроме того, если Маслоу А. считал, что неудовлетворенные потребности более низкого уровня не дают возможности (или желания) удовлетворять потребности более высокого уровня, то Альдерфер К. полагал, что особенности социально-культурного, традиционного и семейного развития, обеспечивающие различия в воспитании человека, его культурных традициях, стремлении к образованию, оказывают влияние на формирование потребностей индивида и обеспечивают доминирование одних его потребностей над другими.

Врум В. в своей теории ожиданий базируется на положении о том, что активная потребность не является единственным условием мотивации, следовательно в процессе жизнедеятельности человек выбирает тот или иной вид поведения, который соответствует возможности достижения определенных ожиданий данного индивида. Теория ожиданий Врума В. определяет мотивацию как произведение трех факторов: ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение; валентность (ожидаемая ценность вознаграждения). Чем выше значение каждой из переменных, тем выше мотивация. Кроме того, если значение одной из переменных равно нулю, то и мотивация равна нулю. Но тогда возникает вопрос, каким же образом осуществлять стимулирование работника при отсутствии мотивации? Следовательно, должен быть какой-либо связующий элемент, наличие которого в системе стимулирования даст возможность в любом случае «включить» мотивацию к труду любого сотрудника.

Так как для достижения эффективности стимулов в отношении мотивации сотрудников руководитель предприятия должен установить твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением за него, то, опять же, возникает необходимость во введении элемента связки между мотивацией и ожидаемым вознаграждением за труд. Сотрудник должен понимать, как будет изменяться вознаграждение за его труд с изменением результативности труда. Это, кроме всего прочего, будет дополнительным мотивационным фактором. Теория ожиданий предполагает, что работники могут достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи. К сожалению, данная теория не учи-

тывает тот факт, что не всякий человек будет увеличивать результативность своего труда даже в том случае, если будет ожидать увеличения объема вознаграждения за него.

Модель Портера – Лаулера наиболее полно охватывает взаимосвязь между потребностями, затраченными усилиями на их удовлетворение, восприятием, полученными результатами, вознаграждением за них и степенью удовлетворенности потребности. Модель предполагает, что результативный труд дает удовлетворение, кроме того, чувство выполненной работы приводит к удовлетворению и повышает, таким образом, результативность труда. Следовательно, высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Таким образом, рассмотренные теории рассматривают в основном взаимосвязь имеющихся потребностей, которые, на наш взгляд, тем или иным образом повторяют пирамиду потребностей Маслоу А., и возникновением мотивации человека к труду. Однако использование этих теорий не дает ответ на один из главных вопросов управления персоналом: каким образом можно поддерживать необходимый для должной результативности труда уровень мотивации у отличающихся в своих потребностях людей с помощью системы стимулирования.

Тейлор Ф. разработал метод рационального вознаграждения рабочих за результат их труда. В качестве причин низкой производительности труда он выделяет классовую солидарность в вопросах ожидания снижения тарифов и сокращения числа рабочих мест в результате повышения производительности труда, природную склонность человека работать медленно, а также низкий уровень профессионального обучения. Рациональная организация труда возможна, по Тейлору Ф., в таких условиях, при которых работник был бы заинтересован работать быстрее и качественнее. В результате Тейлором Ф. были сформулированы принципы научной организации труда, которые и легли в основу современной системы стимулирования. Например, Тейлор Ф. предлагал изучать и классифицировать все действия и операции, выполняемые сотрудниками, для поиска наиболее эффективных стратегий. Также необходим тщательный отбор рабочих, увольнение тех сотрудников, которые не справляются со своими должностными обязанностями. Важным является момент материального поощрения скорости и точности работы. В заключении отмечалась необходимость сотрудничества рабочих и администрации путем разделения их функций в необходимой, для достижения большего эффекта, пропорции. Таким образом, мы видим, что в целях повышения эффективности деятельности предприятия основное внимание должно быть уделено проблемам стимулирования персонала. В свою очередь, система стимулирования должна основываться на изучении мотивации сотрудников, которая обеспечивается возможностью удовлетворения тех или иных потребностей. Используя колоссальный опыт ученых и практиков в вопросах управления персоналом, в данной работе мы попытаемся построить систему формирования заработной платы сотрудника автотранспортного предприятия (АТП) на основе выявленного мотивационного ранга.

Основываясь на теории взаимосвязи потребностей с мотивацией к труду, а также учитывая некоторые особенности теории ERG, построим систему взаимосвязи потребностей (взята расширенная пирамида потребностей (7 уровней)), мотивационных типов (согласно предложенной типологии Герчикова В. И.) и мотивационного ранга. Под мотивационным рангом, в данном случае, будем понимать некий коэффициент, учет которого необходим при формировании (определении размера) заработной платы сотрудника предприятия. Чем выше ранг, тем большее влияние он на уровень труда он оказывает. Кроме того, необходимо отметить, что первоначально при определении размера заработной платы будет использоваться тот ранг, который соответствует уровню потребностей и мотивационному типу сотрудника в определенный момент времени. В дальнейшем (например, раз в квартал) целесообразным является пересмотр полученного сотрудником ранга. В случае, если меняется тип (вид) потребности или же мотивационный тип в связи с изменением мотивационного фона работника, что может быть вызвано различными причинами как общесоциального, общеэкономического характера, так и личными обстоятельствами, меняется и присвоенный мотивационный ранг (на больший или на меньший).

**Таблица 1 – Определение мотивационного ранга сотрудника**

Иерархия потребностей по Маслоу А.	Мотивационный ранг	Мотивационный тип по Герчикову В.И.
Физиологические	1	Люмпенизированный
Потребность в безопасности	2	Инструментальный
Потребность в уважении	3 (3а, 3б)	Профессиональный
Потребность в принадлежности и любви		
Познавательные потребности	4 (4а, 4б)	Патриотический
Эстетические потребности		
Потребность в самоактуализации	5	Хозяйский

Мы предполагаем, что стремление к удовлетворению сугубо физиологических потребностей присуще людям с люмпенизированным мотивационным типом. Потребности в безопасности зачастую удовлетворяют работники-инструменталы. Профессиональному мотивационному типу, как правило, необходимо удовлетворение потребностей в уважении, принадлежности и любви. Работники-патриоты в большинстве случаев удовлетворяют познавательные и эстетические потребности. Хозяйский тип, в первую очередь, должен удовлетворить потребность в самоактуализации, а также частично эстетические потребности.

Необходимо отметить, что для люмпенов и инструменталов характерна привязанность к заработной плате, которая будет ими получена при должном выполнении работ, особенно если улучшенный результат их труда повлечет за собой рост тарифных ставок. Патриотический тип нуждается исключительно в моральном стимулировании, но в современных социально-экономических условиях вероятность встречи с сотрудником, обладающим исключительно патриотическим мотивационным типом, равна нулю. Как правило, патриотический тип сочетается с хозяйственным, причем подобное сочетание позволяет предприятию обрести превосходных руководителей подразделений и лидеров. Сочетание патриотического типа с профессиональным может дать возможность получить высококлассного директора по персоналу. Поэтому 3 мотивационный ранг необходимо применять с учетом того, с каким мотивационным типом сочетается патриотический тип сотрудника. В зависимости от этого ранг может умножаться на коэффициенты:

- 0,75 (мотивационный ранг 3а) – если патриот сочетается с профессионалом, так как в данном случае потребности в саморазвитии и самоактуализации отходят на второй план, доминирующим становится желание в удовлетворении потребностей в уважении и принадлежности. Как правило, удовлетворение данных потребностей заглушает желание удовлетворение «высших» амбиций и не способствует значительному повышению производительности труда в результате креативного подхода к работе и стремление к ее рационализации;

- 1,25 (мотивационный ранг 3б) – если патриот сочетается с хозяйственником. Такое сочетание позволяет работнику повышать производительность труда за счет лидерских качеств, стремления повысить благосостояние собственников и сотрудников и, тем самым, увеличить экономическую эффективность предприятия в целом.

Сочетание патриотического типа с хозяйским предполагает в процессе формирования заработной платы получение 4 мотивационного ранга. Для этого ранга мы также предлагаем градацию на ранги 4а и 4б. Ранг 4 может также умножаться на коэффициенты:

- 0,75 (мотивационный ранг 4а) – если патриот сочетается с хозяйственником;

- 1,25 (мотивационный ранг 4б) – хозяйский тип значительно преобладает над патриотическим, но последний в незначительной степени присутствует в мотивационном фоне сотрудника.

Для хозяйского и профессионального типа наиболее эффективными формами стимулирования являются не только высокий уровень зарплаты, но и получение надбавок за классность.

В автотранспортных предприятиях, как правило, хозяйский тип присущ работникам, занимающим должности в высшем руководстве – генеральному директору, главному бухгалтеру, а также высшим руководителям эксплуатационной и технической

служб. Для менеджмента среднего звена характерно наличие сотрудников с хозяйским типом или сочетанием хозяйского и патриотического типов. В системе менеджмента нижнего звена, в большинстве случаев, преобладают сотрудники с сочетанием патриотического и хозяйского типа. Наибольшая группа персонала АТП – это водители, механики и другие работники технической и эксплуатационной служб. Для такой категории наиболее распространенными являются профессиональный или инструментальный типы мотивации. Однако встречается и люмпенизированный тип. К сожалению, привлечение люмпенов к деятельности в такой сфере нежелательно, так как работа связана с повышенным риском и высоким уровнем ответственности, а заставить работника с таким типом мотивации выполнять свои обязанности на должном уровне не может заставить, как правило, никакой из имеющихся видов стимулирования. Даже использование наказаний зачастую не дает, в случае с люмпеном, ожидаемого эффекта.

Используя метод мотивационного конструктора, предложенного Жартуном В., построим систему формирования заработной платы сотрудника АТП на основе выявленного мотивационного ранга. Заметим, что заработная плата рассчитывается для сотрудников АТП в Харьковской области на 2014 год. Рассчитанные прогнозные значения среднемесячной зарплаты на транспорте на 2013 и 2014 гг. на основе данных за 2010 – 2012 гг. [12] позволяют видеть, что уровень зарплаты будет следующий (табл. 2).

**Таблица 2 – Прогнозные значения среднемесячной зарплаты работников транспорта в Харьковской области, грн.**

Значение показателя	2010	2011	2012	2013 про-гноз	2014 про-гноз
Средняя зарплата работников транспорта в Харьковской области	2556	2954	3442	3870	4313

В дальнейшем (табл. 3) размер среднемесячной заработной платы для различных категорий работников АТП будет рассчитан исходя из полученных прогнозных значений с учетом мотивационного ранга. Таким образом, установленный оклад, учитывая мотивационный ранг сотрудника, увеличивается или уменьшается на определенную величину. Как уже отмечалось ранее, необходим постоянный мониторинг мотивационного типа и, соответственно, мотивационного ранга сотрудников. Для достижения данных целей могут быть разработаны тесты на основе имеющихся в теории и практике управления персоналом, использование которых поможет выявить мотивационный ранг сотрудника в тот или иной момент времени. В ужесточающихся украинских экономических условиях, на фоне политического кризиса, особую актуальность для сотрудников, на наш взгляд, все-таки будет приобретать материальное стимулирование их труда. Следовательно, работники предприятия, в частности АТП, будут стремиться повысить свой мотивационный ранг, а не понизить его.

**Вывод.** Формирование определенного уровня мотивации работника к труду происходит за довольно длительный период времени. Мотивация изменяется постепенно, а иногда не меняется вообще или же не соответствует требованиям предприятия. Зачастую в процессе своей трудовой деятельности работник переходит от мотивов низкого уровня к более высоким, однако он все равно сам определяет, каким мотивом в своей работе он будет руководствоваться, что, в конечном счете, и определит его отношение и к труду, и к предприятию. Поэтому очень важной задачей в процессе достижения повышения эффективности деятельности предприятия является формирование такой системы стимулирования работников, при которой бы мотивы, побуждающие сотрудников к труду, помогали бы в достижении главной цели организации, а не стопорили бы ее. Именно поэтому в настоящее время так важно сформировать адекватную систему формирования заработной платы сотрудников (в нашем случае был рассмотрен пример АТП), которая позволила бы постоянно повышать степень заинтересованности в труде персонала предприятия.

**Таблица 3 – Система формирования заработной платы сотрудника АТП на основе выявленного мотивационного ранга**

Должность	Мотивационный ранг	вилка оклада	
		минимальный	максимальный
Высшее руководство:	5	5606,9	6038,2
генеральный директор	5	5606,9	6038,2
главный бухгалтер	5	5326,6	5736,3
главный инженер	5	5494,8	5917,4
заместитель ген. директора по эксплуатации	5	5438,7	5857,1
главный экономист	5	5270,5	5675,9
начальник отдела кадров	5	4485,5	4830,6
Менеджмент среднего звена:	4 (4а, 4б)	4960,0	5175,6
эксплуатационная служба:			
старший диспетчер	4а	3348,0	3493,5
зав. гаражом	4б	4340,0	4528,7
техник ГСМ	4б	3720,0	3881,7
техническая служба:			
начальник ремонтной службы	4б	4216,0	4399,3
начальник отдела снабжения	4б	3782,0	3946,4
начальник АХО	4б	3100,0	3234,8
экономическая служба:			
начальник ПЭО	4а	3162,0	3299,4
Менеджмент нижнего звена:	3б - 4а	4528,7	4744,3
бухгалтерия	4а	3736,1	3914,0
ПЭО	4а	4075,8	4269,9
диспетчера	3б	3679,5	3854,7
мастер зоны ТО	3б	3453,1	3617,5
мастер зоны ТР	3б	3509,7	3676,8
зав. складом	4а	3566,3	3736,1
отдел кадров	4а	3668,2	3842,9
Рабочие:	2 - 3 (3а, 3б)	3881,7	4399,3
водители	3б	4852,1	5499,1
механики	3б	4366,9	4949,2
ремонтные рабочие	3а	2329,0	2639,6
кладовщики	2	1746,8	1979,7
охрана	2	2094,2	2373,4
уборщики	2	1736,3	1967,8

#### **Литература:**

1. **Маслоу А.** Мотивация и личность. Пер. А. М. Татлыбаевой [Электронный ресурс] / А. Маслоу – Режим доступа: <http://poznaisemya.com/psylib/books/masla01/index.htm>
2. **Веснин В. О.** Основы менеджмента. / В. О. Веснин – М.: «Триана LTD», 2009 - 250 с.
3. **Макклеланд Д.** Мотивация человека / Д. Макклеланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
4. **Мишурова И. В.** Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МАРТ», 2007. - 240 с.
5. Теория ожиданий Врума [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tyeoriya\\_ozhidanij\\_vruma](http://infomanagement.ru/lekciya/Tyeoriya_ozhidanij_vruma)

- 6. Мескон М. Х.** Основы менеджмента. Пер. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Издательство «Дело», 1997. – 704 с.
- 7. Герчиков В. И.** Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – с. 53-62.
- 8. Герчиков В. И.** Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 2) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – с. 2-6.
- 9. Жартун В.** Мотивационный конструктор [Электронный ресурс] / В. Жартун – Режим доступа: <http://zhartun.me/motivation-creator/>
- 10. Зиновьев В. Н.** Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
- 11.** Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
- 12.** Статистичний збірник «Регіони України 2013». Ч. I / За ред. Осауленка О. Г. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 322 с.

**Стаття надійшла:** 16.12.2013 р.

**Рецензент:** д.е.н., проф. Горєлов Д.О.

