

области делает экономический рост неустойчивым. Чтобы не допустить падения качества жизни в области, а также добиваться сокращения уровня бедности, снижения смертности населения, увеличения продолжительности жизни, необходим переход к инновационной экономике путем технологической перестройки и повышения эффективности труда, а также развитие сферы образования, научных исследований и здравоохранения. Модернизация и развитие социальной инфраструктуры является ориентиром для региональных властей при проведении социально-экономической политики. Усиление социальной направленности реформирования отечественной экономики в конечном итоге обуславливает социальную устойчи-

вость жизни российских граждан, и, как следствие, способствует устойчивому и безопасному региональному развитию.

Список литературы

1. Зубаревич Н. В. Социальное развитие регионов России. Проблемы и тенденции переходного периода. Изд. 2-е, стереотипное. М. : Едиториал УРСС, 2005
2. Россия и россияне в новом столетии. Вызовы времени и горизонты развития. Исследования Новосибирской экономико-социологической школы / отв. ред. Т.И. Заславская, З. И. Калугина, О. Э. Бессонова ; Рос. Акад. наук, Сиб. отделение, Ин-т экономики и промышленного производства. Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008
3. Тюменская область в цифрах : крат. стат. сб. в 4-х частях. Ч. 4. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области. Тюмень. 2009

УДК 331.1/5

ключевые слова: заработная плата, мотивация, оплата труда, рыночная экономика, эффективность

В. А. Антропов, Л. М. Зеленская

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье представлено обобщение теоретических подходов к мотивации и оплате труда; показано, что в основу формирования современных систем заработной платы должно быть положено обновленное видение работника как главного элемента организации, основного вида ее ресурсов, посредством развития которого организация может достичь более эффективных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

Развитие теории заработной платы в России обусловлено формированием не только рыночного механизма, но и развитием объекта (конкретного трудового процесса) и субъекта труда (человека).

В СССР в условиях государственной формы собственности заработная плата выступала как «...выраженная в денежной форме доля рабочих и служащих в той части национального дохода, которая поступает в личное потребление работников и распределяется в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда» [1].

Однако весь опыт стимулирования труда, применявшийся в условиях плановой экономики, не имел ничего общего с оценкой и оплатой труда по его количеству и качеству и показал

несостоятельность положений теоретиков политэкономии социализма. Предприятия были лишены права принимать самостоятельные решения по большинству ключевых вопросов политики оплаты труда. Ставки оплаты устанавливались сверху, в централизованном порядке и были жестко фиксированными. В результате связь между производительностью труда работников и их вознаграждением нарушилась, а роль заработной платы была ослаблена.

На наш взгляд, сложную многоаспектную природу заработной платы в условиях рыночной экономики можно отразить в следующем определении: заработная плата — это цена рабочей силы или труда, которая включает эквивалент затрат не только на возмещение, но и развитие способности к труду, формируя предпосылки расширенного воспроизводства; ее размер зависит от качества и количества затрачиваемого труда и реального вклада работника в конечный результат деятельности предприятия.

Как показывают исследования, определяющими факторами, влияющими на величину заработной платы, являются взаимодействие спроса на труд и его предложения, а также уровень техники, технологии и организации производства, эффективность государственной по-

литики в этой области, степень влияния профсоюзов и др.

В условиях рыночной экономики категория заработной платы выражает отношения между владельцем капитала и наемным работником — собственником рабочей силы, которая характеризует его способности выполнять определенную работу. Поэтому заработная плата выступает одновременно как элемент дохода наемного работника (помимо заработной платы работник может иметь доходы и в иной форме: дивиденды, доходы от продажи или аренды личной собственности и др.) и элемент расходов работодателя, что предопределяет разнонаправленность интересов сторон трудовых отношений.

Работник экономически заинтересован в увеличении заработной платы. Это создает предпосылки для совершенствования качественных и количественных результатов трудовой деятельности, повышения квалификации, поиска более выгодных условий труда, выдвижения требований по оплате труда.

Работодатель свой экономический интерес в снижении удельных издержек на заработную плату стремится реализовать через повышение эффективности использования имеющихся трудовых ресурсов, отбор более квалифицированных работников, внедрение трудосберегающих технологий.

Для согласования этих интересов устанавливается ставка заработной платы. С началом рыночных реформ процесс установления ставки заработной платы стал децентрализованным, работодатели обрели самостоятельность при определении уровня заработной платы, а также степени ее дифференциации. В этих условиях в структуре ставки заработной платы выделяют ряд элементов [2]:

1. Физический воспроизводственный минимум обеспечивает поддержание и сохранение способности работника трудиться.

2. Социальный воспроизводственный минимум является основой расширенного воспроизводства рабочей силы (включая воспитание и содержание детей, повышение квалификации).

3. Расходы на подготовку рабочей силы определенной квалификации, на обеспечение общественно признанного сложившегося уровня потребления данной профессиональной группы.

В случае непривлекательности и непрестижности сферы приложения труда в ставку заработной платы помимо первых трех элементов может входить денежная компенсация — уравнительная разница, в случае редкости и уни-

кальности данного ресурса труда (особые физические, психические, умственные качества) — экономическая рента.

Также возможно увеличение ставки, вызванное временной недостаточностью предложения рабочей силы данного качества, например, рабочих особой квалификации (квазирента).

Необходимо отметить, что представленная авторами структура ставки [2] не учитывает индивидуальных особенностей в способностях работников, а также условий их деятельности. Поэтому в зарплате кроме гарантированной (условно постоянной) части, которую при полной отработке нормативного рабочего времени и качественного выполнения трудовых функций получит каждый исполнитель, может присутствовать переменная часть (гибкая), в которой отражаются различия в индивидуальных результатах и условиях труда — приработок, премии, надбавки, доплаты и т. п.

В условиях становления социально ориентированной рыночной экономики заработная плата должна выполнять следующие основные функции:

1. **Воспроизводственная** функция состоит в обеспечении полноценного восстановления затрат работника и создании условий для его нормальной жизнедеятельности. Эта функция является определяющей по отношению к другим.

Учитывая, что заработная плата только во втором квартале 2007 года достигла величины трех прожиточных минимумов, можно сделать вывод, что заработная плата длительное время не обеспечивала прожиточный минимум семье из трех человек с одним работающим. И это при том что расчет реальной величины прожиточного минимума вызывает большие сомнения.

По имеющимся данным, 25% занятых в России — это малооплачиваемые работники, в то время как заработная плата начинает выполнять свою гарантийную функцию воспроизводства рабочей силы при численности малооплачиваемых в 7÷8% [3].

2. **Распределительная** функция заключается в установлении доли работника во вновь созданном продукте в зависимости от его вклада в деятельность предприятия и предназначена для отражения доли живого труда при распределении дохода между наемными работниками и собственниками средств производства.

3. **Стимулирующая (мотивационная)** функция зависит от распределительной и воспроизводственной функций и направлена на побуждение работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению производи-

тельности труда. Американские специалисты мотивационную функцию ставят на первое место. Влиятельная школа, ведущая свое начало от А. Маслоу, утверждает, что денежный мотиватор должен дополняться целым рядом других. Самые простые потребности человека — пища, одежда, жилище — легко могут быть удовлетворены при наличии денег, а потребности в самовыражении, признании со стороны других, развития личности — нет. Таким образом, «только деньги» перестают стимулировать лучший труд. Эти соображения сегодня учитывают и в построении систем заработной платы, и в системах работы с кадрами. Однако основой стимулов остается материальное вознаграждение, базой которого является оклад. Это объясняют, в частности, тем, что уровень заработной платы является и важным показателем статуса.

4. **Статусная** функция заработной платы предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы и занимаемой должностью. Статусная функция важна для самих работников, на уровне их притязаний на заработную плату, которую имеют работники соответствующих профессий на других предприятиях, и ориентации на более высокий уровень жизни.

5. Функция **обеспечения социальных накоплений (социальная)** предусматривает, что заработная плата, являясь источником страхования социальных рисков, обеспечивает возможность медицинского обслуживания в трудоспособном возрасте и при наступлении пенсионного возраста.

6. Функция **формирования платежеспособного спроса** работающих по найму заключается в определении покупательной способности заработной платы, что, в свою очередь, оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства.

7. **Регулирующая (ресурсно-разместительная)** функция способствует оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям.

На протяжении многих десятилетий компании разделяли функцию заработной платы и функцию управления персоналом. Между тем, во всем мире это единая функциональная среда. Заработная плата есть один из элементов методов управления, с помощью которого можно повысить (или понизить) уровень целеустремленности, улучшить (или ухудшить) производственные показатели, сплотить (или развалить) коллектив. Важно чтобы система заработной платы находилась в соответствии с другими ме-

тодами управления и подкрепляла их воздействие, а не вступала в противоречие с ними.

Все присущие заработной плате функции представляют диалектическое единство и лишь в совокупности позволяют правильно понять ее сущность, противоречия и проблемы, возникающие в процессе организации заработной платы. Необходимо подчеркнуть, что противопоставление указанных функций, переоценка одних и недооценка других приводят к нарушению их единства и, как следствие, к односторонним, а иногда и неверным теоретическим и практическим выводам, касающимся организации заработной платы.

Международные трудовые нормы, в частности Конвенция Международной организации труда (МОТ) «Об охране заработной платы» [4] дают следующее определение заработной платы: «Термин «заработная плата» означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны».

Определение МОТ указывает на другую существенную характеристику заработной платы — ее правовое поле, которое регулируется законодательством и определяет права и обязанности участников трудовых отношений.

Статья 129 Трудового кодекса РФ [5] претерпела значительные изменения в связи с принятием Закона от 30.06.2006 №90-ФЗ. Во-первых, из статьи исключено определение оплаты труда, во-вторых, понятие заработной платы было расширено за счет расшифровки того, что входит в компенсационные и стимулирующие выплаты, составляющие часть заработной платы. Следует отметить, что компенсационные выплаты и доплаты и надбавки компенсационного характера — это не одно и то же. В науке трудового права компенсационные выплаты никогда к заработной плате не относились [6].

Поэтому мы считаем необходимым уточнить определение заработной платы: это — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также доплаты и надбавки компенсационного характера и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки, премии и иные поощрительные выплаты).

Установление справедливого вознаграждения за труд — одна из ключевых задач экономики труда. Понятие «вознаграждение» — относительно новое. Использование этого термина было отмечено в литературе дореволюционного периода (конец XIX в. — 1917 г.), периода новой экономической политики (первая половина 20-х гг. XX в.) и экономических реформ 1965 г. и 1987 г.

В период рыночных реформ впервые термин «вознаграждение» получил законодательное подтверждение в Конституции РФ, которая провозгласила «право каждого на вознаграждение за труд» (ст. 37) [7], затем и в ТК РФ [5], разработанном в соответствии с международными трудовыми нормами — конвенциями и рекомендациями Международной организации труда.

Признание личных интересов важнейшими в современных условиях — это признание важности и значимости проблем мотивации трудовой деятельности.

Анализ подходов к определению мотивации показывает значительное расхождение мнений по этому вопросу. Как отметил А. Н. Леонтьев, «работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации — до такой степени различны те понятия, по поводу которых употребляется термин «мотив», и само это понятие превратилось в большой мешок, в котором сложены самые различные вещи» [8].

Сегодня используются два подхода к определению мотива, которые принципиально различаются относительно того, являются ли мотивы как побудительные причины внешними или внутренними по отношению к человеку. Так как при определении сущности мотива речь идет о первичных причинах человеческой активности, то, на наш взгляд, более обоснованным представляется подход, связывающий мотивы с внутренними побуждениями человека.

Мотивация — это важнейшая внутренняя характеристика человека, определяющая процесс формирования, закрепления и реализации мотивов — внутренних побудителей под воздействием внешних (стимулов) и внутренних факторов.

Анализ подходов к понятию «стимул» позволил сделать вывод, что подход, рассматривающий стимулы как внутренние и внешние побуждения или как более узкое понятие, чем мотив [9], подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда, ведет к замещению понятий «мотив» и «стимул» друг другом, что усложняет восприя-

тие и без того сложной и неоднозначной проблемы. Поэтому под стимулами мы понимаем разнообразные внешние воздействия (блага), с помощью которых субъект управления воздействует на мотивацию персонала для достижения поставленных целей.

Основная тенденция в развитии стимулов и стимулирования состоит в образовании комбинаций стимулов. Место заработной платы в современной классификации стимулов и, следовательно, форм стимулирования отражено в таблице.

Таблица

Классификация стимулов трудовой деятельности

Классифицируемые признаки	Форма стимула
По форме выражения стимулов	материальные: денежные, неденежные нематериальные: социальные, моральные, психологические и др.
По способу оказания стимулирующего воздействия	прямые (зарплата) косвенные (социальные выплаты и льготы, подарки)
По уровню воздействия	институциональные (государственные, региональные) внутриорганизационные
По повторяемости	разовые временные многоразовые постоянные
По интенсивности воздействия	слабые, средней силы, сильные
По способу воздействия на мотивационную структуру личности	побуждение вознаграждение принуждение
По направленности стимулов	положительные (поощряющие) отрицательные (наказывающие)
По интересам субъектов	индивидуальные коллективные (групповые)

Цель мотивации труда — достижение в процессе труда целей организации и целей работника. Механизм мотивации трудовой деятельности это сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил и внешних воздействий, определяющих формирование мотивов труда. В механизме мотивации трудовой деятельности можно выделить четыре последовательных этапа [10].

На первом этапе определяющее значение принадлежит потребностям, выступающим в качестве первоисточника трудовой активности человека; это нужда в том, что необходимо для

существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования. Когда потребности осознаются, они преобразуются в интерес как источник побуждения к поисковой активности.

На втором этапе механизма мотивации трудовой деятельности — этапе поисковой активности — происходит поиск путей и средств удовлетворения потребностей; определение целей действий с учетом личных предпочтений, оценка своих возможностей, анализ ситуации; оценка на этой основе целесообразности действия и реальности достижения цели.

Следующий этап механизма мотивации — формирование мотива — является ключевым в предложенной модели, поскольку именно здесь человеком принимается решение действовать или не действовать в направлении достижения цели.

Чтобы заинтересовать работника в труде с полной отдачей, необходимо на данном этапе дать импульс активности в виде стимула, актуального для работника в определенной ситуации и который станет мотивом деятельности для работника.

Заключительный этап механизма мотивации труда — этап функционирования мотивации — раскрывает процесс развертывания и актуализации мотивов непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации и формирования на этой основе трудового поведения человека.

Анализ сущности вознаграждения за труд как элемента процесса трудового поведения позволяет нам охарактеризовать его как комплекс различного рода материальных и нематериальных, прямых и косвенных благ (стимулов), получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой активности и требуемого трудового поведения.

В механизме мотивации удовлетворенность трудом играет роль регулятора: по отношению к мотивации она может стабилизировать ее структуру либо провоцировать ее изменение; по отношению к трудовому поведению — усиливать либо снижать активность работника.

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента. В классической теории мотивации, основоположником которой считается Ф.У. Тейлор («школа научного менеджмента»), делается предположение, что главным трудовым мотивом является высокий заработок, обоснованный более высоким ре-

зультатом работы. Тейлористская теория мотивации позволила эффективно использовать самый простой и очевидный для конвейерного промышленного труда стимул — сдельно-премиальную систему оплаты труда.

Все теории, отражающие современные подходы к мотивации, на наш взгляд, можно условно объединить в четыре группы: содержательные (контентные, структурные), процессуальные, консессуальные и теории атрибуции.

Содержательные теории мотивации («школа человеческих отношений») основаны на идентификации систем внутренних побуждений, определяющих специфику трудового поведения работников.

Теория иерархии потребностей (пирамида) А. Маслоу обратила внимание исследователей и практиков на то, что размер заработной платы может служить только удовлетворению потребностей низшего уровня. На первом и втором уровнях иерархии определяющим фактором является величина заработной платы: для удовлетворения физиологических потребностей она должна быть не менее прожиточного минимума; для обеспечения потребностей в безопасности и уверенности в будущем — должна превышать прожиточный минимум настолько, чтобы позволить создать минимальные накопления на случай внезапного увольнения и поиска работы. Для удовлетворения высших потребностей — социальных, признания, самореализации — определяющими становятся структура заработной платы и система показателей, которыми измеряется эффективность деятельности сотрудника.

В классификации К. Альдерфера выделяются три группы потребностей: существования, связи и роста, которые можно соотнести с теорией А. Маслоу.

Д. МакКлелланд выделяет потребности достижения успеха, причастности и власти.

В 50-е гг. XX века разработана двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга, в которой выделяются гигиенические факторы и мотиваторы. К гигиеническим факторам относится заработная плата, условия труда, социальные связи, гарантированность работы. Мотиваторы связаны с содержанием работы и потребностями личности в самовыражении, эффективное управление ими принесет работнику удовлетворение от своего труда, повысит его активность и инициативу. Положение Герцберга о качественном отличии факторов, ведущих к удовлетворенности или к неудовлетворенности, не может быть принято нами безоговорочно в

силу того, что люди склонны считать факторами, являющимися причиной удовлетворенности работой, собственные достижения и достоинства самой работы, и с другой стороны, они склонны приписывать неудовлетворенность не собственным недостаткам, а несовершенству управления и т. п.

Ограниченность содержательных теорий мотивации в том, что потребности работников рассматриваются статично, предполагается, что они постоянны и не зависят от конкретной ситуации. Эти недостатки преодолены в исследованиях В. Врума, С. Адамса, К. Скиннера, Л. Портера, Э. Лоулера, Д. Аткинсона, Д. МакГрегора и др., изучавших процесс мотивации и достижение желаемых результатов при анализе конкретной ситуации. Их исследования были объединены в процессуальные теории («школа социальных систем»).

Теория ожидания В. Врума основана на том, что действенность мотивации определяется для каждого работника соответствием затрат и результатов, а также соответствием этих усилий значимости вознаграждения.

Теория равенства (справедливости) С. Адамса утверждает, что в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны организации его усилий по сравнению с усилиями коллег по работе и получаемыми вознаграждениями. Восприятие равенства и справедливости носит сильно выраженный субъективный характер. Объективная информация — оценка трудового вклада на основе заранее установленных показателей и соответствующих им размеров заработной платы.

Теория Л. Портера — Э. Лоулера соединила основополагающие идеи теории ожидания и справедливости.

Теория усиления мотивации К. Скиннера отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей.

Теория постановки целей предполагает, что поведение человека определяется теми целями, которые он осознанно ставит перед собой, поскольку ради достижения этих целей он осуществляет конкретные действия и получает от этого удовлетворение. В практической деятельности эта теория нашла воплощение в разработке поощрительных систем управления по целям (МВО — Management by Objectives), сбалансированных счетных картах (BSC) основанных на постановке конкретных целей, их оценке и вознаграждении достигнутых результатов.

Теория партисипативного управления исходит из того, что работник проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации в целом. В практической деятельности эта теория воплотилась в развитии таких форм мотивации и вознаграждения, как участие в прибыли и в акционерном капитале.

Теория «Х» Д. МакГрегора исходит из того, что все люди ленивы, и к труду их необходимо принуждать экономически, административно, психологически — использовать известную политику кнута и пряника. Кроме того, большинство не способно взять на себя ответственность, неинициативно и нуждается в постоянном контроле. Теория «У», напротив, гласит: работа для человека естественна и желательна, каждый работник ответственен, инициативен и заинтересован в лучших результатах. Стимулирует эти качества система вознаграждения.

Ныне теория «Х» практически сдана в архив. Лучшие менеджеры процветающих американских фирм действуют по методу теории «У». Главное — повысить заинтересованность в эффективном труде.

Консессиальные теории мотивации («школа постэкономических систем»). В 1981 году У. Оучи выдвинул теорию «Z», дополняющую теорию «Х» и «У» Д. МакГрегора. В основе концепции Оучи лежит положение о том, что человек — это основа любой организации и от него, прежде всего, зависит успех функционирования организации.

Важно отметить, что эти теории носят не нормативный, а описательный характер, они не говорят что делать, а лишь раскрывают некоторые культурные архетипы. В практике управления организации часто встречается сложное сочетание всех трех позиций и при организации заработной платы персонала следует учитывать их.

Теории атрибуции (приписывание человеку характеристик, не представленных в поле восприятия) основаны на взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения. Восприятие — важный и сложный познавательный процесс, посредством которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды. Результат процесса восприятия — построение образа. Образы восприятия как ориентировочная основа поведения оказываются более значимыми для поведения и отношения, чем сам объект восприятия. Корни теории атрибуции можно найти в работах К. Левина и

Л. Фестингера, Ф. Хайдера. В дальнейшем эти идеи развиты Д. Роттером и Г. Келли.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что развитие исследований заработной платы связано не только со становлением рыночного механизма, но и с развитием объекта и субъекта труда. Преобразования в содержании труда под влиянием информационных технологий и знаний приводят к глубоким изменениям в самом человеке как субъекте производства и как в личности и находят отражение в его мотивации труда.

Современные тенденции изменений в динамике заработной платы формируются под влиянием факторов, ранее не существовавших или слабо выраженных, что позволяет рассматривать заработную плату не как объект классовой борьбы, а как экономическую категорию.

Заместитель генерального директора НИИ труда и социального страхования Р. А. Яковлев [11] справедливо заметил: «В современной российской экономике мы определяем экономическую природу заработной платы как остаточную долю работника в валовом доходе собственника организации. Именно такой она стала в ходе перестроечных и постперестроечных трансформаций. Ценой рабочей силы, т. е. величиной, не зависимой от результатов хозяйственной деятельности организации, а определяемой требованиями рынка труда, заработной плате еще предстоит стать, если проводимые преобразования в экономике будут обеспечивать становление и укрепление рыночных отношений».

Обобщение теоретических подходов к мотивации и оплате труда показало, что в основу формирования современных систем заработной платы должно быть положено обновленное видение работника как главного элемента организации, основного вида ее ресурсов, посредством развития которого организация может достичь более эффективных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. М.: Советская энциклопедия, 1972. Т. 1. с. 493.
2. *Одегов Ю. Г.* Экономика труда / под ред. Ю. Г. Одегова, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабыниной. М. : Альфа-Пресс, 2007. с. 924.
3. Демография и экономика. Можно ли сберечь народ России. М. : ИЭ РАН, 2006. с. 59.
4. Конвенция относительно защиты заработной платы (заключена в Женеве 01.07.1949 №95) // Ведомости ВС СССР. 1961. 01 ноября. №44. ст. 447.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2002 г. N 197-ФЗ (с изм. и доп.).
6. *Кучма М. И.* Трудовой Кодекс РФ: новые подходы к оплате труда. // Справочник кадровика. 2006. №12. с. 103–114.
7. Конституция Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. 23.07.2007, №30, ст. 3745. 05.01.2009, №1, ст. 2.
8. *Леонтьев А. Н.* Проблемы развития психики. М. : Изд-во АПН РСФСР, 1959. с. 18.
9. *Волгина О. Н.* Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций. М.: Экзамен, 2002. с. 20.
10. *Митрофанова Е. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Кадровик. 2006. №8.
11. *Яковлев Р. А.* О регулировании заработной платы в Российской Федерации : доклад на Ученом совете НИИ Труда и социального развития 04.10.2007. М., 2007