

УДК 331.108.5:338.48
DOI: 10.22412/1995-042X-11-3-4

СТОЛЯРЕНКО Алена Владимировна

*Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) (Ялта, Респ. Крым, РФ);
кандидат экономических наук, доцент;
alyonastolyarenko@gmail.com*

МАТЮНИНА Марина Викторовна

*Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,
Гуманитарно-педагогическая академия (филиал) (Ялта, Респ. Крым, РФ);
кандидат экономических наук, доцент*

Обобщающий анализ теорий мотивации персонала

Статья посвящена раскрытию основных вопросов формирования мотивации персонала предприятия, а также значимости мотивации в общей системе мотивации персонала. В работе исследованы теоретические подходы к рассмотрению особенностей персонала как фактора производства (инструмент эффективности, исполнительность, потенциал, адаптивность, векторность и др.), проанализировано управление персоналом как система, в которой основным звеном, воздействующим на персонал, является мотивация. Рассмотрены основные подходы к определению мотивация и выявлено, что мотивация представляет собой некий процесс побуждения работника осуществлять деятельность в соответствии с имеющимися целями на предприятии, что подтверждает факт того, что мотивация является не только элементом, но и функцией управления персоналом предприятия. Рассмотрены наиболее частые, но по своей природе постоянно меняющиеся мотивы к труду, а именно стабильность, самоутверждение, стадность и др. Проанализирована взаимосвязь и взаимозависимость мотивации и человеческих потребностей посредством проведённого изучения основных теорий мотивации, а именно классической, теории потребностей, теории человеческих отношений, теории предоставления преимуществ, фактора «Z», теории постановки целей и других теорий. Результатом анализа данных теорий послужил выявленный факт, что основополагающим в мотивации является её неразрывность и взаимозависимость с человеческими потребностями, которая заключается в их удовлетворении и как следствие получении требуемого результата. Следовательно, основными функциями мотивации являются побуждение к деятельности, направление работника на определённую деятельность и последняя неотъемлемая функция – это контроль.

Ключевые слова:
персонал, мотив,
мотивация, система,
управление

На современном этапе развития экономики и общества в целом, в существующих конкурентных условиях, подтверждается необходимость поиска наиболее эффективных путей повышения результативности функционирования предприятий. Здесь одним из определяющих факторов является персонал, а конкретно – управление им и его мотивация.

Основной задачей руководства предприятия является переоценка всех организационных и управленческих процессов, а как известно, экономическая стабилизация и дальнейшее развитие предприятия невозможно обеспечить исключительно за счёт автоматизации процесса предоставления услуг, финансового оздоровления, оптимизации организационной структуры, то эти процессы обязательно должны сопровождаться соответствующим развитием такой важной характеристики персонала, как желание выполнять поставленные задачи. Направить трудовой потенциал на эффективное выполнение поставленных задач способна эффективно сформированная и внедрённая система мотивации персонала.

Исходя из этого, целью нашего исследования является определение роли и значимости мотивации на эффективно функционирующем предприятии посредством проведения обобщающего анализа теорий мотивации.

Персонал предприятия представляет со-

бой личный состав имеющихся работников, включая управленческую часть и собственников, основополагающими чертами которого являются содержание структуры (организационная, профессиональная, структура образованности кадров, профессиональная, возрастная, половая, квалификационная, структура персонала по стажу и другие) и численность (количественное выражение той или иной структуры). Другими словами, персонал предприятия представляет собой совокупность всех штатных и внештатных единиц, которые участвуют в процессе производства и предоставления товаров или услуг.

Управление персоналом представляет собой процесс стратегического и оперативного управления деятельностью, результатом которой должно быть эффективное функционирование самого предприятия.

Как отмечает В.А. Спивак [15, с. 49], управление персоналом является одним из важных факторов производства, особыми характеристиками которого является наличие системности, активности, рост потенциала, а также наличие свойства живой системы.

На основе исследования теоретических подходов к рассмотрению персонала как важного фактора производства, были выделены и сгруппированы основные его особенности (табл. 1).

Таблица 1 – Особенности персонала как фактора производства [10, 12, 15]

Особенность персонала как фактора производства	Суть особенности
Инструмент эффективности	Воздействует на повышение и спад в работе предприятия
Исполнительность	Реализует поставленные задачи
Уникальность	Каждый работник уникален в своих собственных проявлениях
Потенциал	Располагает как личным, так и групповым потенциалом
Самодостаточность и обратное от неё	Способность к саморазвитию, развитию, самоуправлению, а также к саморазрушению
Присущее человеку	Взаимосвязь эмоций и рационального подхода при решении задач
Организации и объединения	Способность объединяться в группы для достижения максимального эффекта при решении поставленной задачи
Адаптивность	Способность приспосабливаться к меняющейся среде
Векторность	Наличии собственных желаний, целей, принципов, возможно стереотипов, убеждений
Многогранность	Персонал: а) объект и персонал; б) субъект и персонал

Также достаточно содержательным является определение управления персонала, представленное В.М. Масловой: «... часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики организации, социального партнёрства, доверия между наёмными работниками и работодателями» [9, с. 29].

В управлении персоналом существует некая иерархия, где можно выделить объект и субъект управления, то есть имеет место распределения персонала на управленческую и управляемую составляющую управления персоналом. В соответствии с таким разделением Ю.Г. Одегов, с точки зрения взаимодействия управленческой составляющей с управляемой составляющей, выделяет три функции [11]: 1) управление личностью; 2) управление коллективом как социальной организацией; 3) управление группами.

Подчеркнём, что в современной практике выделяют такие модели управления персоналом, как:

- целевое управление, которое направлено на решение конкретной цели;
- управление посредством мотивации, осуществляемое за счёт реализации выявленных потребностей персонала;
- рамочное правление – индивидуальные решения персонала в чётко регламентированных границах;
- делегирование полномочий – перераспределение функций внутри всей совокупности персонала предприятия.

Исходя из этого отметим, что единого метода в управления персоналом нет, все зависит от направления деятельности самого предприятия, структуры персонала, поставленных целей и задач, и многих других немаловажных факторов. Однако деятельность как таковая, связанная с управлением персонала, является системной.

Система управления персоналом представляет собой некую взаимосвязь и взаимодействие элементов, наполняющих её, и подсистем (линейную – директора, заместители и другие высокопоставленные управленческие

единицы; функциональную – выполнение определённых функций, например, планирование, мотивация и стимулирование, трудовые отношения, социальное развитие, и другие функциональные подсистемы), в результате чего происходит реализация основных функций или же подходов к управлению персоналом.

Основными элементами системы управления персоналом являются: внутриорганизационные отношения, политика предприятия по формированию кадрового состава, мотивация и стимулирование, корпоративная культура и другие.

Схематическая визуализация с точки зрения содержания и взаимосвязей представлена В.М. Масловой (рис. 1). Данная схема раскрывает наиболее полно взаимосвязь основных элементов в их системном выражении, что направлено на достижение максимального эффекта при поставленной цели – эффективного управления персоналом предприятия за счёт высокого качества производимых услуг и товаров, направленного на рост эффективности социально-экономической направленности.

Исходя из главной цели, стоящей перед системой управления персоналом предприятия, которая заключается в обеспеченности предприятия кадрами, которые можно эффективно использовать, при этом профессионально развивая, подчеркнём, что такой элемент системы, как управление мотивацией и стимулированием персонала, является одним из наиболее весомых. Данное умозаключение подтверждается существующей практикой работы с персоналом, а именно тем аспектом, который заключён в самом определении мотивации.

Рассмотрим существующие подходы к определению мотивации, отразив их в табличном представлении (табл. 2). Проанализировав существующие подходы к определению мотивации, можно сделать вывод, что мотивация представляет собой некий процесс побуждения работника осуществлять деятельность в соответствии с имеющимися целями на предприятии, что подтверждает факт того, что мотивация

вазия является не только элементом, но и функцией управления персоналом предприятия.

Мотивацию как процесс реализации поставленной перед работником задачи, резуль-

татом которого является удовлетворение потребности работника, можно представить в виде следующего рисунка (рис. 2).

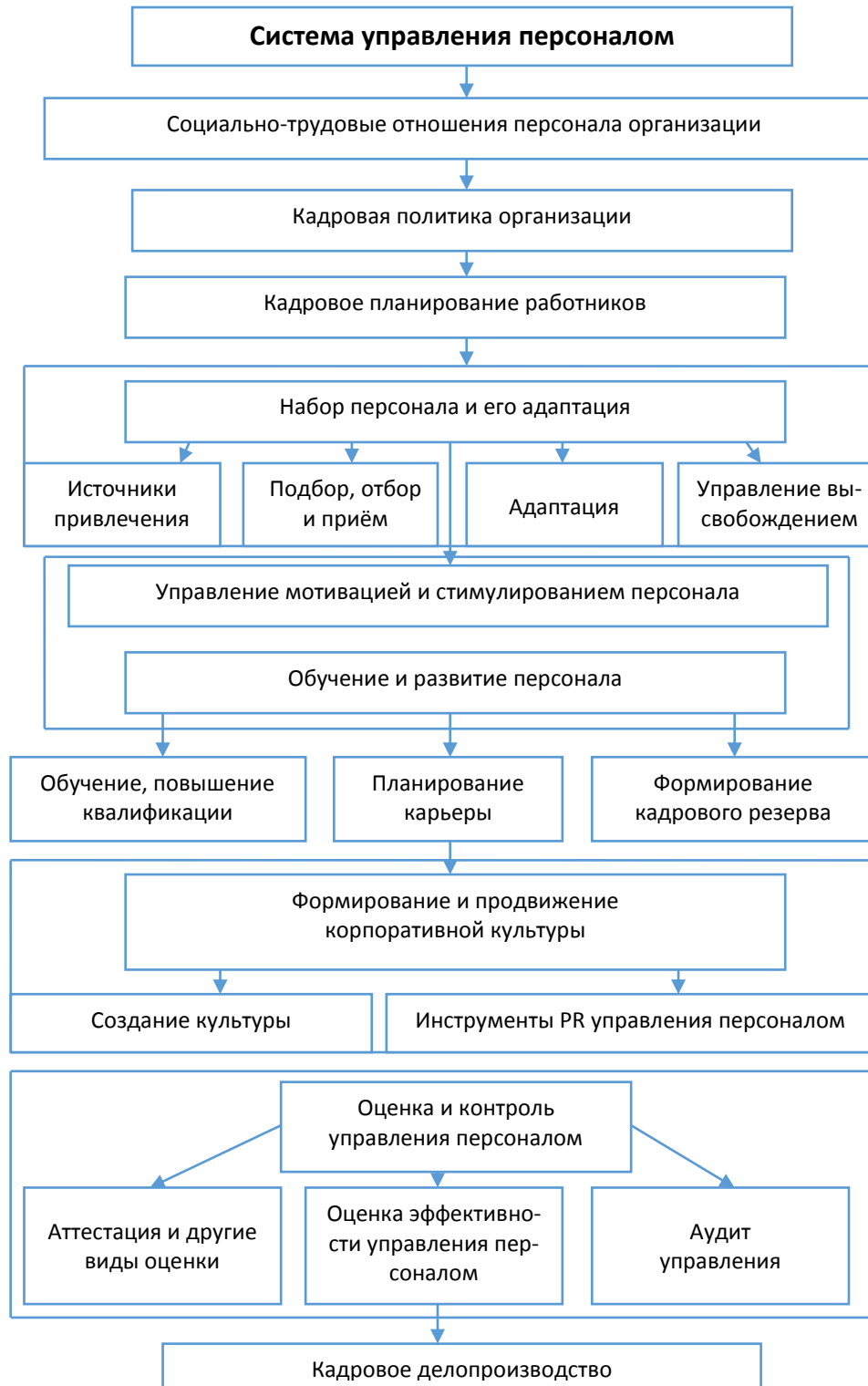


Рис. 1 – Схема системы управления персоналом предприятия [8]

Таблица 2 – Подходы к определению мотивации

Автор	Определение
Карпова Е.А. [4]	Сложный конструкт, отражающий совокупность психологических причин активного трудового поведения работника
Гришина В.А. [2]	Совокупность движущих сил, побуждающих человека к направленной деятельности, ориентированной на достижение поставленной цели руководства предприятия в области качества
Комаров Е.И. [5]	Создание системы мотивов, которые воздействуют на персонал, направляя его активность на достижение целей предприятия
Шмаков А.Г. Топоркова А.В. [19]	Стремление работником удовлетворить свои потребности в конкретных благах; процесс, стимулирующий деятельность, направленный на достижение общих целей организации
Кредисов А.И., Панченко Е.Г. [7]	Процесс побуждения к целенаправленным действиям
Маслова В.М. [8]	Внешнее воздействие на трудовое поведение человека, направленное как на достижение личных, так и групповых и общественных целей
Багирова И.А. [1]	Процесс побуждения индивидуума сохранить рабочее место и создать условия более качественной и эффективной работы, посредством удовлетворения материальных и нематериальных потребностей
Соломанидина Т.О. [14]	Создание условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, так как это удовлетворит впоследствии его потребности
Уфимцев В.В. Мезенцев Е.М. [17]	Система внешних условий, направленных на побуждение работников к активной трудовой деятельности
Чалых Д.А. [20]	Процесс стимулирования деятельности работника, направленный на достижение цели предприятия, за счёт продуктивного выполнения поставленных перед работником задач

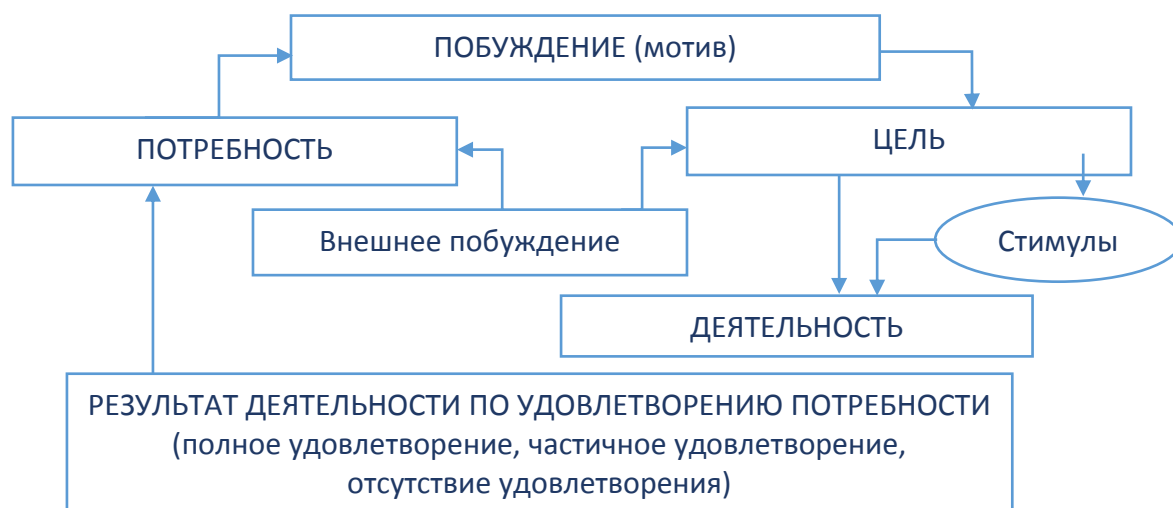


Рис. 2 – Процесс мотивации персонала предприятия [8]

В общем виде мотивационный процесс представляет собой выбор руководством предприятия наиболее важных потребностей работника и его стремлений, являющихся мотивом, которые в последующем будут способны повлиять на эффективный ход деятельности предприятия. Соответственно, мотив

представляет собой движущую человеком силу, которая побуждает его выполнять те или иные действия, в данном случае направленные на достижение поставленной цели.

Рассматривая в контексте определения мотивации к труду, обозначим основные её разновидности в табл. 3.

Таблица 3 – Разновидности мотивов к труду [3, 12, 16, 21]

Мотив	Характеристика
Стадность	Желание работать в коллективе
Самоутверждение	Демонстрация и подтверждение высокого уровня квалификации
Самостоятельность	Желание самостоятельно осуществлять деятельность, имея новые решения к её осуществлению
Стабильность	Потребность работать в стабильных условиях труда и оплаты
Инновационность	Приобретение новых знаний, навыков и умений
Справедливость	Справедливость в распределении трудовых обязанностей, заработной платы, рабочего времени и отдыха
Состязательность	Основа организации соревнования персонала с учётом ряда признаков, например, дифференциация соревнующихся по группам, одинаковая система показателей измерения результатов соревнования и др.

Мотивы по своей природе не могут быть постоянными и неизменными. Ими руководствуют либо эмоции работника, либо так называемое мотивационное ядро, содержательная структура которого напрямую зависит от существующей ситуации (специализация работника, его квалификация, занимаемая должность, место работы, постоянство в выполнении функций, наличие конфликтов на рабочем месте, и другие).

Мотивационное ядро представляет собой несколько весомых для работника мотивов, которые им естественно двигают в процессе выполнения основных своих функций.

Стимулами могут выступать: принуждения, материальные и нематериальное поощрения, которые, в свою очередь, подразделяются на подвиды. В данном контексте потребность выступает центром мотивационного ядра являясь при этом источником активной деятельности.

А. Маслоу в своей теории потребностей выделил пять основных групп потребностей, а именно – физиологические, социальные, духовные, потребность в безопасности, в оценке [6, с. 191]. При этом человеческие потребности делятся на первичные, связанные с жизнедеятельностью и жизнеобеспечением, и вторичные, являющиеся сопутствующими, то есть организационно-социальными.

Сегодня считается, что успешный руководитель должен в обязательном порядке изу-

чать потребности своих подчинённых, так как только через такие глубокие знания своего персонала можно достичь желаемого вектора успеха. Однако подчеркнём, что это лишь считается, на практике же это происходит крайне редко.

Как отмечают В.В. Сизикова и О.А. Аникеева [13 с. 109], способность обеспечить возможности индивида посредством реализации своего потенциала (который также выступает как потребность), является достаточно важным аспектом эффективного функционирования персонала туристско-рекреационного предприятия.

Мотивация и потребности являются глубоко связанными между собой направлениями эффективной деятельности предприятия, о чём свидетельствуют (с исторической точки зрения своего поэтапного развития) основные концепции теорий мотивации (табл. 4).

В результате обобщения и анализа всех представленных теорий, а именно их концепций, подчеркнём выявленный факт того, что основополагающим в мотивации является её неразрывность и взаимозависимость с человеческими потребностями, которая заключается в их удовлетворении и, как следствие, получении требуемого результата. Следовательно, основными функциями мотивации являются побуждение к деятельности, направление работника на определённую деятельность, и последняя неотъемлемая функция – это контроль.

Таблица 4 – Основные теории мотивации [18, с.282]

Теория	Авторы	Основные концепции
Классическая	Фредерик В. Тейлор	Человек будет в значительной мере заинтересован в труде, если его материальное вознаграждение будет тесно связано с результатами труда
Теория потребностей	Абрахам Х. Маслоу	Когда основные физиологические потребности удовлетворены, потребности только высшего порядка становятся доминирующими и должны быть учтены при мотивации поступков
Теория человеческих отношений	Ренсис Ликерт	Руководитель является ключевым фактором мотивации. Он должен дать почувствовать работнику, что тот является членом коллектива и занимает в нем важное место
Теория предоставления преимуществ (ожиданий)	Виктор Вруум	Мотивация работника зависит от того, что он ожидает получить в качестве вознаграждения за его высококачественную работу
Фактор «Z»	Фредерик Херцберг	Факторы условий труда могут вызывать у работника чувство неудовлетворённости, но они не являются главными мотивирующими факторами
Теория «X» и «Y»	Дуглас Мак Грегор	Теория «X»: некоторые индивидуумы не любят работать и будут лениться, как только выпадет возможность. Эти люди могут работать только под пристальным наблюдением. Теория «Y»: люди, которые самомотивируют свои потребности и находят внутреннее удовлетворение от проделанной работы
Теория постановки целей	Эдвин А. Локс	Сознательные потребности личности определяют её действия. Цель влияет на приложенные усилия
Теория потребности достижения	Дэвид У. Мак-Клеланд	Установленный порядок вознаграждения и его ожидание за хорошую работу усиливают мотивацию и качество работы

Таким образом, роль мотивации персонала как для самого персонала, так и для предприятия в целом, является неоспоримо высо-

кой, что заключается в воздействии на работника через его потребности для достижения целей и задач предприятия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. **Багирова И.Х.** Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2011. №4(16). С. 83-88.
2. **Гришина В.А.** Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №1. С. 53-56.
3. **Захаров А.Н.** Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2014. №1(32). С. 27-37.
4. **Карпова Е.А.** Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. №7. С. 44-51.
5. **Комаров Е.И.** Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2002. №1. С. 38-31.
6. **Кравченко А.И.** Психология и педагогика. М.: Проспект, 2011. 400 с.
7. **Кредисов А.И., Панченко Е.Г.** Менеджмент для руководителя. К.: Знания, 2000. 556 с.
8. **Маслова В.М.** Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2014. 492 с.
9. **Маслова В.М.** Управление персоналом предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 159 с.
10. **Незоренко Т.К.** Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2010. 92 с.
11. **Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.** Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2016. 513 с.

12. **Половинко В.С., Кузьменков Р.А.** Управление персоналом в российском филиале международной компании: Монография. Омск: Ом. гос. ун-т, 2011. 188 с.
13. **Сизикова В.В., Аникеева О.А.** Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т.10. №8(69). С. 105-117. DOI: 10.22412/1995-042X-10-8-12.
14. **Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.** Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: ЮНИТА-ДАНА, 2015. 312 с.
15. **Спивак В.А.** Управление персоналом. М.: Эксмо, 2010. 226 с.
16. **Столяренко А.В., Матюнина М.В.** Формирование и внедрение системы мотивации персонала в санаторно-курортном предприятии Республики Крым // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т.5. №5. С. 12-17. DOI: 10.12737/22521.
17. **Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М.** Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. №3. С. 91-96.
18. **Школа И.М., Корольчук О.П.** Менеджмент туризма. Черновцы: Книги–XXI, 2011. 464 с.
19. **Шмаков А.Г., Топоркова А.В.** Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. №3(294). С. 103-106.
20. **Чалых Д.А.** Мотивация и деятельность. М.: Лаборатория книги, 2012. 149 с.
21. Charter of International Confederation of Temporary Work Businesses. URL: <http://www.ciett.org/about/0,000002,en,8,1,charter.htm> (Дата обращения: 11.06.2016).
22. International Confederation of Temporary Work Businesses. The Lisbon Strategy for Growth and March 2005. Brussels: CIETT, 2005. 340 p.

Alyona V. STOLYARENKO^a,
Marina V. MATYUNINA^b

^{a-b} *Humanities and Education Science
Academy (branch in Yalta)
V.I. Vernadsky Crimean Federal University
(Simferopol, Crimea);*

^a *PhD in Economics, Associate Professor;
e-mail: alyonastolyarenko@gmail.com;*
^b *PhD in Economics, Associate Professor*

THE ENCOMPASSING ANALYSIS OF THE PERSONNEL MOTIVATION THEORIES

Article is devoted to the main issues of forming and significance of motivation in the general system of personnel motivation. The authors research the theoretical approaches to the consideration of the personnel features as a production factor (tool efficiency, diligence, potential, adaptability, vector, etc.). The article analyzes human resource management as a system in which the motivation is the main element affecting the staff. The authors on the base of studying the main approaches to the definition of motivation make the conclusion that it is a process of prompting the worker to carry out activities in accordance with company's existing objectives. It is confirms the fact that motivation is not only a part, but also the enterprise human resource management function. The article considers the most common, but constantly changing by their nature motivations for work, namely stability, assertiveness, flocking, etc. The authors analyze the relationship and interdependence of motivation and human needs through the study of the basic motivation theories, namely the classical theory of needs, human relations theory, theory of providing advantages, factor «Z» theory, the goal setting theory and other. The research result is in the fact that indivisibility

Keywords:

staff, motive, motivation, system, management

and interdependence of human needs and their satisfaction, and consequently obtaining the desired result, is the basis of motivation. Therefore, inducement for activities, heading an employee to a particular activity and control are the main functions of motivation.

References

1. **Bagirova, I. H.** (2011). Motivacija personala v uslovijah krizisa [Motivating staff in times of crisis]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Tomsk State University Journal. Economy]*, 4(16), 83-88. (In Russ.).
2. **Grishina, V. A.** (2012). Motivacija personala v ramkah sistemy menedzhmenta kachestva promyshlennogo predpriyatija [The analysis of existing systems of the motivation applied at the industrial enterprises of Russia]. *Social'no-ekonomicheskie javlenija i processy [Social and economic phenomena and processes]*, 1, 53-56. (In Russ.).
3. **Zaharov, A. N.** (2014). Osobennosti i problemy motivacii truda v sel'skom hozjajstve [Problems of motivation and productivity of workers of agriculture]. *Vestnik NGIEI [Bulletin NGIEI]*, 1(32), 27-37. (In Russ.).
4. **Karpova, E. A.** (2016). Motivacionnoe prostranstvo lichnosti: kompromissy, protivorechija, potencial'nye vozmozhnosti [Motivational space personality: compromise, contradictions, potential capabilities]. *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept" [Periodic scientific and methodological e-journal "Koncept"]*, 7, 44-51. (In Russ.).
5. **Komarov, E. I.** (2002). Stimulirovanie i motivacija v sovremennom upravlenii personalom [Stimulation and motivation in modern staff management]. *Upravlenie personalom [Personnel Management]*, 1, 38-31. (In Russ.).
6. **Kravchenko, A. I.** (2011). *Psihologija i pedagogika Psychology and pedagogy*. Moscow: Prospekt. (In Russ.).
7. **Kredisov, A. I., & Panchenko, E. G.** (2000). *Menedzhment dlja rukovoditelja [Management for a Leader]*. Kiev: Znannja. (In Russ.).
8. **Maslova, V. M.** (2014). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow: URAIT. (In Russ.).
9. **Maslova, V. M.** (2012). *Upravlenie personalom predpriyatija [Enterprise's Personnel Management]*. Moscow: UNITI-DANA. (In Russ.).
10. **Nezorenko, T. K.** (2010). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow: Laboratorija knigi, 2010. 92 c. (In Russ.).
11. **Odegov, Yu. G., & Rudenko, G. G.** (2016). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow: URAIT. (In Russ.).
12. **Polovinko, V. S., & Kuz'menkov, R. A.** (2011). *Upravlenie personalom v rossijskom filiale mezhdunarodnoj kompanii [Personnel Management in the Russian Branch of an International Company]: a monograph*. Omsk: Omsk State University. (In Russ.).
13. **Sizikova, V. V., & Anikeeva, O. A.** (2016). Modelirovanie professional'nyh standartov specialistov social'noj sfery kak osnova preobrazovanija social'noj praktiki [Modeling professional standards for experts in social services as a basis for the social practice transformation]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 10(8), 105-117. doi: 10.22412/1995-042X-10-8-12. (In Russ.).
14. **Solomanidina, T. O., & Solomanidin, V. G.** (2015). *Motivacija trudovoj dejatel'nosti personala [Motivating Personnel Labor Activity]*. Moscow: UNITI-DANA. (In Russ.).
15. **Spivak, V. A.** (2010). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow: EXMO. (In Russ.).

16. **Stolyarenko, A. V., & Matyunina, M. V.** Formirovanie i vnedrenie sistemy motivacii personala v sanatorno-kurortnom predpriyatii Respubliki Krym [Formation and implementation of personnel motivation system in sanatorium enterprises of the Republic of Crimea]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]*. 2016. T.5. №.5. С. 12-17. doi: 10.12737/22521. (In Russ.).
17. **Ufimtsev, V. V., & Mezentsev, E. M.** (2012). Effektivnaja motivacija personala na malom predpriyatii – vazhnejshee uslovie uspešnogo razvitija organizacii [Effective motivation of personnel at small business key factor for organization's successful development]. *Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj ekonomicheskij akademii [Proceeding of Irkutsk State Economic Academy]*, 3(83), 91-96. (In Russ.).
18. **Shkola, I. M., & Korol'chuk, O. P.** (2011). *Menedzhment turizma [Tourism management]*. Chervivtsi: Book–XXI. (In Russ.).
19. **Shmakov, A. G., & Toporkova, A. V.** (2013). Motivacija trudovoj dejatel'nosti kak faktor upravljajushhego vozdejstvija na rezul'tat truda personala [Working motivation as a factor of controlling staff labor results]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Chelyabinsk State University]*, 3(294), 103-106. (In Russ.).
20. **Chalyh, D. A.** (2012). *Motivacija i dejatel'nost' [Motivating and Activity]*. Moscow: Laboratorija knigi. (In Russ.).
21. Charter of International Confederation of Temporary Work Businesses. URL: <http://www.ciett.org/about/0,000002,en,8,1,charter.htm> (Accessed on June 11, 2016).
22. International Confederation of Temporary Work Businesses. The Lisbon Strategy for Growth and March 2005. Brussels: CIETT, 2005. 340 p.

Столяренко А.В., Матюнина М.В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 3. С. 42-51. DOI: 10.22412/1995-042X-11-3-4.

Stolyarenko, A. V., & Matyunina, M. V. (2017). The encompassing analysis of the personnel motivation theories. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 11(3), 42-51. doi: 10.22412/1995-042X-11-3-4. (In Russ.).