

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 12 ● Номер 2 ● февраль 2018
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

Применение теории мотивационного комплекса трудовой деятельности к анализу организационного поведения преподавателей вуза

Литвинюк А.А. [1]***, Жигун Л.А.*** [1]***, Полевая М.В.*** [2]***, Камнева Е.В.*** [2]

[1] Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия
[2] Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье представлены результаты исследования особенностей организационного поведения преподавателей российских вузов, впервые проведенного с использованием алгоритмов «Теории мотивационного комплекса трудовой деятельности» на основе межвузовского сотрудничества Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова и Финансового университета при Правительстве РФ. Теория мотивационного комплекса – это относительно новая отечественная разработка в области мотивации, дающая возможность алгоритмизировать практическую деятельность в сфере проектирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда. В ее основу положена классификация мотивов трудового поведения, включающая в себя пять базовых групп, и анализ их взаимовлияния с учетом выделения трех групп связей между ними: активирующее, угнетающее и противоугнетающее. Базовым понятием этой теории является мотивационный комплекс трудовой деятельности как целостная система взаимосвязей между пятью группами мотивов труда: мотивы приобретения; мотивы удовлетворения; мотивы безопасности; мотивы подчинения и мотивы энергосбережения. В качестве инструментария использована диагностическая методика «Мотивация», разработанная профессор Литвинюком А.А, и ее компьютерная версия, адаптированная к специфике трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава российских университетов. Программное обеспечение было разработано на кафедре управления персоналом и психология Финансового университета при Правительстве РФ. На основе полученных результатов впервые дан анализ текущих особенностей организационного поведения преподавателей вуза, возможные варианты его отклоняющихся вариантов и прогноз его развития при отсутствии коррекций используемой системы мотивации труда. Основные исследования проведены на основе данных, полученных в результате опроса преподавателей Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова. По итогам логического анализа полученных результатов разработаны и предложены к практическому применению рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава российских вузов, дающие возможность ориентировать трудовое поведение преподавателей на цели и задачи, которые позволяют обеспечить повышение эффективности функционирования и развития российских университетов. В основном они сводятся к расширению переменной части заработной платы, стимулированию воспроизводства научных кадров и формированию матричных и проектных структур управления.

ФИНАНСИРОВАНИЕ. Статья подготовлена по результатам научных исследований на тему «Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов», выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию ФГБОУ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 2017 года.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивационный комплекс, организационное поведение, преподаватели, структура, прогноз трудового поведения, ошибки в мотивации труда, мотивы, стимулы, активирующие связи, угнетающие связи, противоугнетающие связи

Application of the theory of motivational complex of labor activity to the analysis of organizational behavior of university professors

Litvinyuk A.A. [1], *Zhigun L.A.* [1], *Polevaya M.V.* [2], *Kamneva E.V.* [2]

[1] Plekhanov Russian University of Economics, Russia

[2] The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

ABSTRACT:

The article presents the results of the study of features of organizational behavior of professors of the Russian higher education institutions which was conducted for the first time with the use of the algorithms "Theories of a Motivational Complex of labor activity" on the basis of interuniversity cooperation between Plekhanov Russian Academy of Economics and Financial University under the Government of the Russian Federation. The motivational complex theory is a rather new domestic development in the field of motivation which allows to algorithmize practical activity in the sphere of designing effective systems of motivation and stimulation of labor. It is based on the classification of motives of labor behavior including five basic groups, and on the analysis of their interference taking into account identification of three groups of communications between them, such as activating, oppressive and anti-oppressive. The basic concept of this theory is the motivational complex of labor activity as the complete system of interrelations between five groups of work motives, namely, motives of acquisition; motives of satisfaction; motives of safety; motives of submission and motives of energy saving. As tools we use the diagnostic technique "Motivation" developed by professor Litvinyuk A. and its digital version adapted to specifics of work of the faculty of the Russian universities. The software was developed at the department of human resource management and psychology at Financial University under the Government of the Russian Federation. On the basis of the obtained results we present for the first time the analysis of the current features of organizational behavior of professors of higher education institution, possible options of its deviating options, and the forecast of its development in the lack of corrections of the used system of work motivation. The main researches are conducted on the basis of the data obtained as a result of a survey of professors of Plekhanov Russian Academy of Economics. On the basis of the results of the logical analysis of the obtained results we've developed and suggest recommendation for improving the system of motivation and stimulation of labor activities of the faculty of the Russian higher education institutions, allowing to improve the efficiency of the functioning and development of Russian universities. Basically, they are reduced to expansion of a variable component of the salary, stimulation of reproduction of scientific personnel and formation of matrix and design structures of management.

KEYWORDS: motivational complex, organizational behavior, teachers, structure, forecast of labor behavior, mistakes in work motivation, motives, incentives, activating communications, oppressive communications, anti-oppressive communications

JEL Classification: J01, J81, J89 **Received: 11.02.2018 / Published: 28.02.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Litvinyuk A.A. (litvinuk-2000@mail.ru)

CITATION:

Litvinyuk A.A., Zhigun L.A., Polevaya M.V., Kamneva E.V. (2018) Primenenie teorii motivatsionnogo kompleksa trudovoy deyatelnosti k analizu organizatsionnogo povedeniya prepodavateley vuza [Application of the theory of motivational complex of labor activity to the analysis of organizational behavior of university professors]. Kreativnaya ekonomika. 12. (2). – 215-226. doi: 10.18334/ce.12.2.38817

Введение

В современной теории организационного поведения существует множество классификаций мотивов трудового поведения и алгоритмов, позволяющих определить структуру мотивации и прогноз трудового поведения персонала как следствие изменений в системе стимулирования их профессиональной деятельности. Большую роль в развитии этого аспекта управления персоналом сыграли работы А. Маслоу [6] *(Maslov Abraham, 1954)* и М. Роберта [7] *(Robert, John, 1908)*. Все же наиболее известным подходом к решению этой проблемы является классическая теория ожиданий [Expectancy theory] В. Врума, основные положения хорошо известны из его основного труда [8] *(Vroom, 1964)*. Однако на практике базовые положения теории ожидания использовать достаточно сложно. Они неизбежно требуют расчета корректных показателей валентности и ожидания, которые всегда очень трудно интерпретировать количественно.

В отечественной науке впервые подобные исследования проводил Герчиков В.И. [1] *(Gerchikov, 2004)*, но они носили в основном описательный характер и не были алгоритмизированы до методики полностью пригодной для практического применения.

Исследования, проведенные Литвинюком А.А. в 1990-х годах в рамках работы над докторской диссертацией, позволили разработать новую классификацию мотивов, достаточно эффективную, как показала практика, для решения вопросов, связанных с управлением организационным поведением персонала [3, с. 27–52] *(Litvinyuk, 1997; p.* 27–52*)*. Они объединены в пять базовых групп (*табл. 1):*

При формировании системы управления организационным поведением следует помнить, что все вышеприведенные группы мотивов трудового поведения влияют на трудовую деятельность персонала одновременно. Направленность этого влияния и способы прогнозирования его деформации достаточно точно можно определить на основе базовых положений «Теории мотивационного комплекса трудовой деятельности» [4, с. 215–233] *(Litvinyuk, 2014; p.* 215–233*)*.

ОБ АВТОРАХ:

Литвинюк Александр Александрович, доктор экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами (litvinuk-2000@mail.ru)

Жигун Леонид Александрович, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления

Полевая Марина Владимировна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом и психологии

Камнева Елена Владимировна, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Литвинюк А.А., Жигун Л.А., Полевая М.В., Камнева Е.В. Применение теории мотивационного комплекса трудовой деятельности к анализу организационного поведения преподавателей вуза // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 2. – С. 215-226. doi: 10.18334/ce.12.2.38817

Мотивационный комплекс (МКТД) – это относительно новое понятие в организационном поведении. Под ним следует понимать целостную динамичную систему, взаимосвязанными элементами которой служат мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения [2, с. 53–87] *(Litvinyuk i dr., 2016; p.* 53–87*)*.

Отдельные группы мотивов рассматриваются в рамках этой теории не обособленно, а как взаимосвязанные составные части единого целого, обеспечивающие, на основе своего взаимовлияния, эмерджентные эффекты в организационном поведении персонала. В этой связи МКТД имеет смысл представить в качестве «черного ящика», связь которого с внешней средой опосредствуется через параметры входа и выхода.

Параметрами входа являются стимулы к труду, с помощью которых корректируется организационное поведение персонала. Параметрами выхода являются ответные поведенческие реакции на них со стороны отдельных работников и персонала организации в целом.

В процессе проведенных исследований установлено, что между отдельными группами мотивов, образующих элементарную базу МКТД, присутствуют две группы постоянных и одна группа временных связей [2, с. 53–87] *(Litvinyuk i dr., 2016; p.* 53–87*)*.

Активизирующие связи (А-связи) ↘, когда усиление одного мотива (предыдущего) приводит к усилению другого мотива (последующего)[2]. Их структура показана на *рисунке 1*.

Таблица 1

Основные мотивы организационного поведения (базовые группы)[1]

Наименование мотива	Дефиниция мотива
Мотивы приобретения (MA)	Выбор способа трудовой деятельности ориентированного на получение материальных вознаграждений за ее результаты
Мотивы удовлетворения (ME)	Выбор способа трудовой деятельности обеспечивающего получение положительно окрашенных эмоций от результата и (или) процесса труда
Мотивы безопасности (MS)	Ориентация на такой вариант трудовой деятельности, который позволяет избежать получение нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты
Мотивы подчинения (MD)	Выбор способа трудовой деятельности в соответствии не с личными интересами индивидуума, а значимыми для него ролевыми предписаниями и групповыми нормами
Мотивы энергосбережения (MP)	Выбор способа трудовой деятельности, который максимизирует соотношение ожидаемого результата и энергозатрат, необходимых для его достижения

Источник: составлено по данным [3, с. 27–52] *(Litvinyuk, 1997; p.* 27–52*)*.

[1] В дальнейшем – просто мотивы.

[2] *Предыдущим* является мотив, расположенный в мотивационном комплексе трудовой деятельности ранее *последующего* при их наблюдении по часовой стрелке.

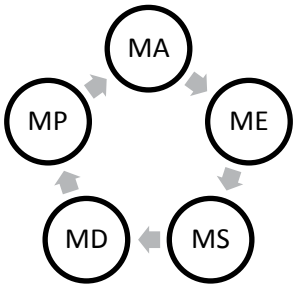


Рисунок 1. Структура А-связей МКТД
Источник: составлено авторами.

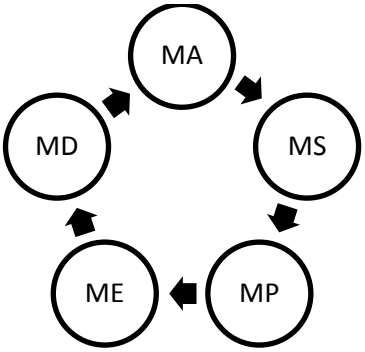


Рисунок 2. Структура У-связей МКТД
Источник: составлено авторами.

Другой группой связей являются угнетающие связи (У-связи). Содержание их воздействия на организационное поведение прямо противоположно действию А-связей. Иными словами, усиление предыдущего мотива, приводит к ослаблению последующего, и, наоборот. Их структура показана на *рисунке 2*.

Помимо А-связей и У-связей в МКТД можно выделить еще противоугнетающие связи (П-связи) . В отличие от двух предыдущих групп они функционируют в системе мотивации организационного поведения не постоянно, а активизируются только при ненормальной высокой или низкой (паталогической) силе действия одного из мотивов.

Их влияние на трудовое поведение работников аналогично механизму воздействия У-связей, иными словами – усиление предыдущего мотива ослабевает действие последующего и, наоборот. Структура П-связей показана на *рисунке 3*. Наличие активированных П-связей в МКТД всегда приводит к так называемым сбоям в системе организационного поведения работников, что представляет собой кадровую угрозу для безопасности (как аналог девиантного поведения) любой организации или

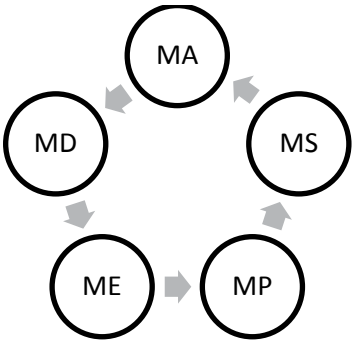


Рисунок 3. Структура П-связей МКТД
Источник: составлено авторами.

учреждения. Дефиниции понятия сбой и их основные характеристики приведены в работе [4, с. 220–236] *(Litvinyuk, 2014; p.* 220–236*)*.

Зная структуру и направленность постоянных связей между мотивами в МКТД, можно путем логических умозаключений прогнозировать все возможные изменения в организационном поведении работников после любых коррекций в системе стимулирования их труда [3, с. 215–230] *(Litvinyuk, 1997; p.* 215–230*)*.

В 2017 году, на основе использования основных положений теории мотивационного комплекса, проф. Литвинюком А.А., проф. Жигуном Л.А., проф. Полевой М.В. и доц. Камневой Е.В. было проведено комплексное исследование мотивационной составляющей трудового поведения преподавателей ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова». Для этих целей была использована специальная версия стандартного теста «Мотивация», разработанного А.А. Литвинюком еще в 2008 г., и адаптированная к специфике трудовой деятельности преподавателей вуза[1]. Было проведено тестирование 72 штатных преподавателей РЭУ им. Г.В. Плеханова. Полученные итоги были сопоставлены с результатами подобного обследования государственных служащих исполнительных органов государственной власти федерального уровня [5].

Результаты исследования представлены в *таблице 2*.

Из данных *таблицы 2* можно сделать выводы о существовании несколько тревожных тенденций в организационном поведении профессорско-преподавательского состава Университета по каждой из групп мотивов.

[1] Программное обеспечение теста выполнено Ширвановым Р.А. (аспирант кафедры управления персоналом и психологии ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»). Тест представляет собой закрытый опросник (108 айтемов) со шкалой лживости.

Таблица 2

Оценка воздействия различных групп мотивов на группы ППС Университета

Группы		Мотивы, средний балл				
		MA	ME	MS	MD	MP
Должность	профессор	-20	норма	норма	норма	+24
	доцент	-18	+13	норма	+7	+10
	ст. преподаватель	-16	норма	норма	норма	+11
Возраст	до 35 лет	-14	норма	норма	норма	+8
	35–55 лет	-17	+12	норма	+10	норма
	более 55 лет	-19	норма	норма	+7	+21
Пол	мужчины	-19	норма	норма	+7	+20
	женщины	-17	+16	норма	+12	+11

Источник: составлено авторами.

Мотивы приобретения действуют на характер организационного поведения значительно ниже нормы. Особенно это характерно для мужчин в возрасте более 55 лет, работающих в должности профессора. В первую очередь это связано с постоянными действиями Администрации вуза по омолаживанию кадрового состава. В результате этого лица более старшего возраста в большей степени мотивируются в своей профессиональной деятельности таким фактором, как «сохранение рабочего места», а не возможностью увеличения материального вознаграждения за свой труд, что часто сопряжено с увеличением вероятности ошибок в процессе трудовой деятельности. Низкая выраженность данного мотива свидетельствует о формальном отношении респондентов к своим профессиональным обязанностям (не только к непосредственной преподавательской деятельности, но и к научной работе, а также к дополнительным видам нагрузки и отдельным заданиям руководителя кафедры), об отсутствии у них креативности и приверженности к бюрократическим формам организационного поведения.

Мотивы удовлетворения носят слегка завышенный характер. Особенно это выражено для женщин среднего возраста, занимающих должность доцента. Выраженность мотивов удовлетворения у такой многочисленной группы в любом российском вузе, как женщины в возрасте от 35 до 55 лет, достигших в своей карьере должности доцента, свидетельствует об особой важности самого процесса труда для данной категории работников. В совокупности с низким показателем мотивов приобретения повышенный уровень мотивов удовлетворения говорит о выборе профессии «по призванию», ориентации не на результат труда в виде материального вознаграждения, а на сам процесс, то есть на содержание трудовой деятельности.

Мотивы безопасности в среднем находятся в пределах нормы и не оказывают существенное влияние на организационное поведение ППС вуза. Мотивы подчинения находятся несколько выше нормативных значений. Однако по мотивам подчинения достаточно необъективно было использовать средние показатели по группам,

так как достаточно часто встречались крайние и противоположные по знаку значения. В основном такая ситуация встречалась в группе молодых преподавателей до 35 лет. Несмотря на общую тенденцию к достаточно высокой выраженности мотивов подчинения, часть респондентов данной группы выразила противоположное мнение: уровень их мотивов подчинения находился в диапазоне (от -23 до -30). Такие единичные ответы молодых преподавателей могут свидетельствовать о существующих проблемах в социальной среде организации, а именно о недовольстве молодыми преподавателями своим статусом в Университете. Такое положение может привести к нездоровому социально-психологическому климату в коллективе, а также к попыткам реорганизовать существующую систему управления.

Общая же (усредненная) картина по данному мотиву свидетельствует, наоборот, об излишнем конформизме преподавателей ВУЗа. Особенно это выражено в группе женщин и у преподавателей в возрасте от 35 до 55 лет. С одной стороны, высокий показатель по данному мотиву говорит о развитии корпоративных форм поведения и достаточно высоком уровне сплоченности рабочих групп, но, с другой стороны, это может привести к игнорированию указаний формального руководителя в пользу мнения неформального лидера и к попытке элимировать принцип единоначалия системой групповой ответственности. Для администрации Университета это может обернуться потерей авторитета, сложностью в установлении мер дисциплинарной ответственности, потерей контроля над организационным поведением персонала.

Мотивы энергосбережения также находятся выше нормы. Данная группа мотивов наиболее выражена у мужчин предпенсионного и пенсионного возраста, занимающих должность профессора. В первую очередь данная тенденция означает низкую инновационную составляющую в их профессиональной деятельности, сопротивление изменениям, отсутствие эмоционального интереса к работе.

При прочих равных условиях именно данная группа работников обладает наибольшим уровнем заработной платы, а это, в совокупности с высоким уровнем выраженности мотивов энергосбережения, приводит к формальному отношению к результатам трудовой деятельности и попыткам распределения материальных вознаграждений не в соответствии с результатами труда, а по клановому принципу (свои/чужие). Стоит отметить, что эта группа преподавателей является достаточно многочисленной в любом российском вузе, поэтому данную тенденцию нельзя игнорировать.

На данный момент в организационном поведении преподавателей РЭУ им. Г.В.Плеханова существует целый ряд негативных тенденций[2]:

- очень низкий уровень мотивов приобретения говорит о практическом отсутствии стимулирующей функции заработной платы в Университете;

[2] Аналогичные тенденции были выявлены и при ограниченном опросе ППС Финансового университета при Правительстве Российской Федерации и, еще в 2012 году, в бывшем Российском государственном торгово-экономическом университете. Все это позволяет предполагать, что в российских вузах основные черты организационного поведения ППС примерно идентичны.

- повышенный уровень мотивов подчинения говорит о нарастающей тенденции конформизма в преподавательском коллективе;
- высокий уровень мотивов энергосбережения может привести к серьезному снижению уровня креативности в профессиональной деятельности ППС и к увеличению инновационного барьера.

Рассмотрим основные негативные явления, связанные с воздействием этих мотивов на трудовое поведение ППС ВУЗа, которые проявляются на данный момент и влияют на качество оказания образовательных услуг и выполнение работ в подразделениях Университета. Представим данные в виде таблицы (*табл. 3*).

Таблица 3

Негативные черты организационного поведения ППС ВУЗа как следствие несовершенства применяемой системы мотивации их трудовой деятельности

Воздействие мотива	Проявления в трудовом поведении:
Чрезмерно слабое действие мотивов приобретения	отсутствие интереса к выполняемой работе; работа на отчетность, а не на результат; формальное отношение не только к проведению учебных занятий, но и к дополнительным заданиям руководителей; непонимание механизма формирования заработной платы, вследствие чего распространение слухов о «действиях руководства» при ее начислении; стремление максимизировать учебную нагрузку без изменения качественных характеристик выполняемых работ; развитие бюрократических форм поведения во взаимоотношениях со студентами/администрацией.
Сильное влияние мотивов энергосбережения	рост консерватизма в трудовом поведении; «застой» в научной деятельности; отказ от дополнительных видов работ, требующих новых знаний и навыков; потеря интереса к саморазвитию, повышению профессиональной квалификации; неизменность качества образовательных услуг (возможно снижение); сопротивление любым нововведениям в процессах и структуре ВУЗа.
Сильное влияние мотивов подчинения	замена принципа единоначалия системой групповой ответственности; выработка группового мышления, конформизм; неспособность объективно оценивать результаты труда; отсутствие индивидуалистичности в трудовой деятельности, работа «по шаблону»; негативное отношение к новым сотрудникам; подмена целей Университета личными или клановыми приоритетами; снижение авторитета формального руководства в глазах сотрудников, игнорирование распоряжений администрации.

Источник: составлено авторами.

В перспективе, при отсутствии корректирующих воздействий на систему мотивации трудовой деятельности ППС Университета, можно, согласно основным положениям теории мотивационного комплекса трудовой деятельности, прогнозировать актуализацию сбоя по типу «сверхригидность». Основной чертой его является сверхконсерватизм в трудовом поведении персонала (стабильность ради стабильности). Итогом этого процесса, как правило, является отсутствие креативных идей в работе ППС, отрицательные эмоции – как следствие однообразия трудового процесса и практически полное переключение интересов работников с достижения результата на составление «хорошего» отчета о трудовой деятельности с возможными приписками профессиональных достижений и заслуг. В соответствии с данными *таблицы 3* можно предложить следующие варианты коррекции системы мотивации труда работников РЭУ им. Г.В.Плеханова, вытекающие из основных положений теории, мотивационного комплекса, которые позволили бы избежать негативных форм трудового поведения ППС.

Во-первых, низкую силу действия мотивов приобретения можно компенсировать путем сокращения доли стабильной части заработной платы в материальном стимулировании трудовой деятельности ППС Университета и увеличения доли переменной составляющей. На практике этого можно добиться на основе сокращения базового оклада и «монетизации» основных компонентов профессиональной деятельности преподавателей (оплата издания важных для Университета публикаций, оплата за результаты плановой научной деятельности, участия в Конференциях, организацию научных кружков и тому подобное).

Во-вторых, избыточно сильное действие мотивов энергосбережения можно ослабить путем омоложения кадрового состава ППС, увеличении в его составе доли мужчин в возрасте до 40 лет до более значимого уровня, чем в настоящее время, материального поощрения реальной научной деятельности.

В-третьих, избыточно сильное действие мотивов подчинения можно нейтрализовать за счет постоянной ротации кадров, создания временных творческих коллективов для реализации необходимых вузу проектов, росту дифференциации размеров материальных вознаграждений, получаемых научными и педагогическими работниками с одинаковыми штатными позициями, но с разной эффективностью труда.

Подобные меры позволят упорядочить организационное поведение персонала Университета, сократить вероятность отклоняющегося поведения ППС и, в итоге, повысить качество трудовой жизни ППС вуза.

ИСТОЧНИКИ:

1. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. / Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.
2. Литвинюк А.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: теория и практика. - М.: Юрайт, 2016.

3. Литвинюк А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента. / Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - М.: МГУК, 1997.
4. Литвинюк А.А. Организационное поведение. - М.: Юрайт, 2014. – 527 с.
5. Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов. Жигун Л.А., Субочева А.О., Пряжников Н.С., Литвинюк А.А., Полевая М.В., Камнева Е.В., Смирнова М.Е., Рязанцева М.В., Полевой С.А., Васильева О.Н., Ширванов Р.А., Крюкова Н.А., Ащеулова М.С., Джинджуа К.Б., Зяблова Д.А. отчет о НИР № ВТК-ГЗ-54-17 от 02.05.2017 (Правительство РФ)
6. Maslov Abraham H. Motivation and Personality. - New York: Harper and Row, 1954.
7. Robert M.Y., John D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // Journal of Comparative Neurology. – 1908. – № 18.
8. Vroom V.H. Work and Motivation. - New York: Wiley, 1964.

REFERENCES:

Gerchikov V.I. (2004). Trudovaya motivatsiya: soderzhanie, diagnostika, upravlenie [Work motivation: content, diagnostics, management] M.: Nezavisimyy institut grazhdanskogo obschestva. (in Russian).

Litvinyuk A.A. (1997). Motivatsionnye kompleksy trudovoy deyatelnosti v sisteme menedzhmenta [Motivational complexes of labor activity in the management system] M.: MGUK. (in Russian).

Litvinyuk A.A. (2014). Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior] M.: Yurayt. (in Russian).

Litvinyuk A.A. i dr. (2016). Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatelnosti: teoriya i praktika [Motivation and stimulation at work: theory and practice] M.: Yurayt. (in Russian).

Maslov Abraham H. (1954). Motivation and Personality New York: Harper and Row.

Robert M.Y., John D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation Journal of Comparative Neurology. (18).

Vroom V.H. (1964). Work and Motivation New York: Wiley.