

УДК 331.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.4.10

Анастасія С. Тугова

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ

У статті розглянуто основні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів. Запропоновано їх класифікацію та розкрито сутність інструментів економічного стимулювання менеджерів вищої ланки. У сучасних реаліях інструменти економічного стимулювання залишаються очевидним і дієвим способом мотивації менеджерів стратегічного рівня управління. Топ-менеджер є одним з найважливіших елементів трудового капіталу компанії, витрати на оплату якого та створення сприятливих умов діяльності являють собою особливий вид інвестицій у загальній структурі системи стимулювання підприємств. При проектуванні ефективної системи оплати праці топ-менеджерів важливо знати, що стимулювання керівників має більший вплив на результати діяльності підприємства, як порівняти з винагородою інших найманих співробітників. Оцінюючи працю топ-менеджерів, варто використовувати як різні показники роботи підприємства, так і індикатори трудового вкладу менеджерів, фокусуючи їх увагу на стратегічних цілях компанії. Зважаючи на це, запропоновано класифікувати інструменти економічного стимулювання на монетарні та немонетарні. Монетарні інструменти стимулювання носять додатковий преміальний характер та підсилюють загальний механізм мотивації топ-менеджерів підприємств. Немонетарні інструменти сприяють підвищенню зацікавленості в якості своєї роботи, а також економічної безпеки підприємства. Власники підприємства, своєю чергою, застосовують всі інструменти економічного стимулювання в різних поєднаннях, обсягах та умовах, що дозволяє ефективно формувати та використовувати потенціал топ-менеджерів.

Ключові слова: топ-менеджер; економічне стимулювання; інструменти стимулювання; монетарні інструменти; немонетарні інструменти.

Анастасія С. Тугова

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,
Украина*

ИНСТРУМЕНТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В статье рассмотрены основные инструменты экономического стимулирования топ-менеджеров. Предложена их классификация и раскрыта сущность инструментов экономического стимулирования менеджеров высшего звена. В современных реалиях инструменты экономического стимулирования остаются очевидным и действенным способом мотивации менеджеров стратегического уровня управления. Топ-менеджер является одним из важнейших элементов трудового капитала компании, расходы на оплату которого и создание благоприятных условий деятельности представляют собой особый вид инвестиций в общей структуре системы стимулирования предприятий. При проектировании эффективной системы оплаты труда топ-менеджеров важно знать, что стимулирование руководителей имеет большее влияние на результаты деятельности предприятия, чем поощрение других наёмных сотрудников. Оценивая работу топ-менеджеров, следует использовать как различные показатели работы предприятия, так и индикаторы трудового вклада менеджеров, фокусируя их внимание на стратегических целях компании. С учётом вышеизложенного, предложено классифицировать инструменты экономического стимулирования на монетарные и немонетарные. Монетарные инструменты стимулирования носят дополнительный премимальный характер и усиливает

общий механизм мотивации топ-менеджеров предприятий. Немонетарные инструменты способствуют повышению заинтересованности в качестве своей работы, а также экономической безопасности предприятия. Владельцы предприятия, в свою очередь, используют все инструменты экономического стимулирования в различных сочетаниях, объемах и условиях, что позволяет эффективно формировать и использовать потенциал топ-менеджеров.

Ключевые слова: топ-менеджер; экономическое стимулирование; инструменты стимулирования; монетарные инструменты; немонетарные инструменты.

Anastasiia S. Tutova

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

ECONOMIC INCENTIVE TOOLS FOR TOP MANAGERS

The article discusses the basic economic incentive tools for top managers along with offering their classification and revealing the nature of incentives for senior-level management. In modern realia, economic incentives apparently seem to be effective methods to motivate senior executives. It is argued that top managers are the most important elements in the company's human capital, their remuneration and creation of favorable environment is a specific type of investment within the overall structure of the company's compensation and incentive plan. While designing an effective compensation strategy for personnel, it is critical to acknowledge that the effects from providing incentives for top managers are of higher value to the company's performance than rewarding other employees. The performance appraisal framework to assess senior-level managers should include the criteria relating to the company's overall performance as well as the indicators of their individual contributions, with a focus to attaining the company's strategic goals. Given the above, it is suggested to classify economic incentive tools into monetary and non-monetary. The monetary incentives are additional financial bonuses that enhance the overall motivation policies for the company's top managers. Non-monetary instruments contribute to boosting personal motivation in the work quality as well as the company economic security. Business owners, in turn, should make every effort to employ a range of economic incentives, in different combinations, scale and patterns to build an effective management system and unlock the capacity of senior executives.

Keywords: top-manager; economic incentives; incentive tools; monetary instruments; non-monetary instruments.

Постановка проблеми. Створення та підтримання конкурентних переваг підприємства можливе лише за умов ефективного формування та використання персоналу організації. Сучасний соціально-економічний розвиток показує, що успіх підприємства, будь-якої форми власності, здебільшого залежить від вмілого та грамотного керівництва. Тому однією з актуальних тенденцій сьогодення є формування якісного потенціалу топ-менеджера, його знань, вмінь та навичок, що є основним ресурсом в умовах нестабільної економіки для підприємства.

Існують деякі відмінності між стимулювання топ-менеджерів та інших найманих співробітників, а саме:

- перш за все, топ-менеджери мають прямий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, тобто їх система стимулювання будується на базі об'єктивних показників, що характеризують результати діяльності підприємства;

- період, за який оцінюється діяльність топ-менеджерів, більш тривалий ніж для інших найманих співробітників (від року до трьох років), тобто система стимулювання менеджерів вищої ланки характеризується наявністю довгострокових механізмів стимулювання;

- діяльність топ-менеджера орієнтована на досягнення цілей поставлених власником підприємства (збільшення капіталізації), таким чином, система винагороди топ-менеджера будується на основі показників, які пов'язані з вартістю бізнесу;

- розмір винагороди топ-менеджера має бути досить значним, в силу високої кваліфікації, наявних ділових та особистих якостей топ-менеджерів.

У загальній структурі системи стимулювання підприємств топ-менеджер є одним з найважливіших елементів трудового капіталу компанії, витрати на оплату якого та створення сприятливих умов діяльності, являє собою особливий вид інвестицій. Методи економічного стимулювання є дуже дієвими у нашій країні, оскільки для більшості працівників – це джерело доходу та спосіб забезпечення, тому при застосуванні економічних стимулів працівники будуть намагатися виконувати роботу більш ефективно задля отримання додаткової матеріальної винагороди.

За таких умов існує необхідність у вияву та аналізу існуючих інструментів системи економічного стимулювання топ-менеджерів, що дозволить модифікувати сучасну систему економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У сьогоднішній в області стимулювання та оплати праці персоналу активно розвиваються наукові дослідження. Так, проблемним аспектам стимулювання та оплати праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як Д.П. Богиня [1], В.М. Гриньова [13], М.С. Дороніна [2], А.М. Колот [5], О.М. Красносова [6], В.Д. Лагутін [7], Н.Д. Лук'янченко [8], Л.А. Лутай [9], Г.В. Назарова [12], В.С. Пономаренко [13] та інші.

При цьому багато хто з представлених науковців звертають більшу увагу на систему економічного стимулювання персоналу не враховуючи проблематику стимулювання топ-менеджерів.

Питання стимулювання персоналу на підприємствах розглядали у своїх роботах такі зарубіжні вчені-економісти: Г. Емерсон [3], Ф. Тейлор [16]; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – К. Альдерфер [17], В. Врум [20], Ф. Герцберг [18], Д. Мак-Грегор [19], Д. Мак-Клелланд [10], А. Маслоу [11].

Слід відмітити, що дослідженням економічного стимулювання топ-менеджерів приділяється менша увага, як вітчизняними авторами, так і зарубіжними. За таких умов дослідження набуває особливої актуальності.

Мета дослідження. Мета даної роботи полягає у визначенні та узагальненні основних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. В умовах ринкової економіки відносини між топ-менеджером та власником компанії будуються на основі знаходження компромісу між очікуваннями власника підприємства та його топ-менеджера. Мета власника компанії – це перш за все успіх його підприємства на ринку та одержання прибутку, а топ-менеджер намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. Таким чином, у знаходженні компромісу між топ-менеджером та власником бізнесу і полягає суть економічного стимулювання вищого керівництва.

Економічне стимулювання топ-менеджерів є складною системою, що характеризується певними властивостями, такими як цілісність, ієрархічність, активна реакція на нові чинники, а також динамічність випадкових процесів. Поняття економічного стимулювання доцільно сформулювати, як сукупність організаційних, правових, фінансових та інших заходів, які направлені на підвищення ефективності виробництва та вирішення технічних, соціальних, фінансових проблем діяльності підприємства [15].

Заходи фінансового стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління залишаються одним з очевидних способів мотивації. Грошова винагорода, як вид

економічного стимулювання, являє собою систему матеріальних стимулів праці, метою яких є забезпечення співвідношення заробітної плати топ-менеджера з кількістю та якістю виконаної праці. Прагнення до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [4].

Згідно з даними міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна, вітчизняні компанії відчувають гострий дефіцит менеджерів вищої ланки, що мають не тільки професійні навички і доскональне розуміння усього процесу конкретного бізнесу, але і здатність працювати в умовах постійних змін, насамперед украї нестабільної економіки, і головне – досягати успіху [14]. Тому підприємства розробляють спеціальні програми, які містять інструменти економічного стимулювання направлені на стимулювання та утримання топ-менеджерів. Запропоновано класифікувати інструменти економічного стимулювання на монетарні та немонетарні. Монетарні інструменти представлені у табл. 1.

З табл. 1, очевидно, що існує декілька основних монетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів, серед них: опціони на придбання акцій, відкладені бонуси, довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності, партнерство, бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років.

Таблиця 1

Монетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів

Інструмент	Сутність
1	2
Опціони на придбання акцій і їх різні модифікації і варіанти	Опціон на придбання акцій надає топ-менеджеру право на викуп акцій компанії за фіксованою ціною протягом певного періоду в майбутньому. Іншими словами, топ-менеджер отримує право викупити акції компанії, наприклад, через три роки за поточною ціною, тобто ціною, яка існує на момент надання опціону. Так як ціна покупки фіксована, топ-менеджер зацікавлений в тому, щоб максимально збільшити ринкову ціну акцій компанії, в якій він працює, за ці три роки. Використовувати опціони і різні їх модифікації можливо, в основному, для мотивації топ-менеджерів великих компаній, чії акції котируються на фондових біржах.
Схема відкладених бонусів	Участь топ-менеджера в прибутках компанії з відстрочкою, коли виплата винагороди здійснюється поетапно протягом 2–3-х років. Такі схеми іноді використовуються вітчизняними підприємствами, але все менше і менше, оскільки топ-менеджери не вважають за доцільне погоджуватися на настільки тривалу відстрочку виплати винагороди.
Довгострокові бонусні схеми на основі ключових показників діяльності (в двох-трьох річній стратегічній перспективі)	Це більш цікавий інструмент для стимулювання. Суть його зводиться до того, що власники, спільно з топ-менеджером компанії, визначають стратегічні цілі на певний період, домовляються про те, як буде виміряно їх досягнення, і обумовлюють ту винагороду, що менеджери компанії отримають за умови виконання поставлених стратегічних цілей. Плюси цієї схеми очевидні – орієнтація в середньостроковій перспективі ключових керівників компанії на досягнення стратегічного результату і, відповідно, на роботу в компанії. Можливі мінуси – помилки при плануванні цілей (нереально завищені або навпаки – занижені), але усунути їх можна за рахунок щорічної ревізії досягнутих результатів і ретельного аналізу причин і наслідків вжитих заходів та інших факторів ринку і ділового середовища.

Закінчення табл. 1

1	2
Отримання частки в компанії (партнерство)	Такий стимул найчастіше використовується на невеликих підприємствах де персональна цінність професійного працівника очевидно висока і від того, як довго цей фахівець буде працювати в компанії, багато в чому залежить її успіх. Це, перш за все, консалтингові компанії різного профілю – аудиторські, юридичні, та ін.
Бонусний план при проектній роботі	Цей інструмент використовується в проектних організаціях для стимулювання топ-менеджерів та учасників проектів завершити роботу у встановлені терміни, з необхідною якістю і обумовленими ресурсами. Важливо, щоб у бонусну програму, по закінченні проекту, обов'язково були включені всі ключові фахівці, значимі для успішного завершення проекту, оскільки важливість і цінність всіх зусиль зростає обернено пропорційно часу, що залишився до запланованого закінчення робіт.
Бонус за вислугу років	Дозволяє стимулювати топ-менеджерів компанії до тривалої роботи на підприємстві, і, чим більше стаж роботи, тим вище сума премії.

Джерело: доопрацьовано автором на основі джерел [4–6, 8, 12, 15].

Важливою для застосування в щоденній практиці є група немонетарних інструментів. Будь-який з цих інструментів надається працівникам в «натуральному» вигляді, але має реальну вартість для самої компанії. Список такого роду пільг зростає щодня завдяки винахідливості самих роботодавців. Але все ж в якості прикладу можна виділити найбільш істотні, що мають стійку тенденцію до широкого поширення в практиці стимулювання менеджерів вищої ланки. Немонетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Немонетарні інструменти економічного стимулювання топ-менеджерів

Інструмент	Сутність
Оплата освіти	При цьому умови погашення (списання) витрачених на ці цілі сум можуть бути різноманітними: від повного списання за умови відпрацювати на підприємстві не менше певного терміну (повна «амортизація» інвестицій в людський ресурс), до видачі працівнику довгострокових пільгових позик на ці цілі.
Придбання продукції, яку виробляє компанія за пільговими цінами	Підприємства дають можливість своїм співробітникам в обмежених обсягах і з певною періодичністю купувати для особистого користування свою продукцію.
Оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах	Підприємства все більше і більше розуміють, що здоров'я працівників є серйозним надбанням як самих людей, так і важливим чинником продуктивної і ефективної роботи самого підприємства. Тому здоровий спосіб життя, заняття спортом і фізкультурою підтримують все більше і більше власників підприємства, купуючи членство в спортивних клубах.
Корпоративні пенсійні програми	Дозволяють накопичити топ-менеджерам спільно з роботодавцем істотні кошти для фінансування додаткової пенсії, яка може бути суттєвим доповненням до невисокої державної пенсії. Ці програми дозволяють сформулювати ряд довільних умов, що стимулюють, наприклад, більш тривалу роботу на підприємство або навпаки – своєчасний вихід працівника на пенсію.

Доопрацьовано автором на основі джерел [4–6, 8, 12, 15].

Отже, основними прикладами немонетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів є корпоративні пенсійні програми, оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах, придбання продукції підприємства за пільговими цінами, а також оплата освіти. На практиці всі перераховані вище інструменти можуть застосовуватися працедавцем в різних поєднаннях, обсягах та умовах надання.

Висновки. Таким чином, сучасна система економічного стимулювання менеджерів вищої ланки містить монетарні та немонетарні інструменти, які направлені на довгострокове стимулювання та утримання перш за все топ-менеджерів. Існуючі інструменти дозволяють врахувати різницю між стимулюванням керівників та інших найманих співробітників. Основними монетарними інструментами економічного стимулювання топ-менеджерів є опції на придбання акцій, відкладені бонуси, довгострокові бонуси на основі ключових показників діяльності, партнерство, бонусний план при проектній роботі та бонус за вислугу років. До немонетарних інструментів економічного стимулювання топ-менеджерів віднесено корпоративні пенсійні програми, оплата занять у спортивних та оздоровчих клубах, придбання продукції підприємства за пільговими цінами, а також оплата освіти.

References

Література

1. Bohynia, D.P. (2006). Konkurentospromozhnist robochoi syly: metodolohichniy aspekt [Workforce Competitiveness: A Methodological Aspect]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia [Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University], Luhansk, No. 11 (105), P. 6–12 [in Ukrainian].
1. Богиня Д. П. Конкуренстоспроможність робочої сили: методологічний аспект / Д. П. Богиня // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 6–12.
2. Doronina, M.S., Cherkashyna, T.S. (2013). Protyrichchia v motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovykh pidpriemstv [Contradictions in the motivation of management personnel of industrial enterprises]. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi [Economics and management of enterprises of machine-building industry], No. 1, P. 4–15 [in Ukrainian].
2. Дороніна М. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М. С. Дороніна, Т. С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4–15.
3. Emerson, G. (1992). Dvenadcat printcipov proizvoditelnosti [Twelve Performance Principles]. Moscow: Ekonomika. 224 p. [in Russian].
3. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Г. Емерсон. – Москва: Економіка, 1992. – 224 с.
4. Zabashtanskyi, M., Syrбу, I. (2016). Kontseptualni zasady stymulivannia pratsi personalu pidpriemstva [Conceptual bases of stimulation of work of the personnel of the enterprise], Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia [Problems and prospects of economy and management], No. 1 (5), P. 45–52 [in Ukrainian].
4. Забаштанський М. Концептуальні засади стимулювання праці персоналу підприємства / М. Забаштанський, І. Сирбу // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1 (5). – С. 45–52.
5. Kolot, A.M. (2002). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU. 337 p. [in Ukrainian].
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Krasnonosova, O.M. (2002). Problemy materialnoho stymulivannia personalu promyslovykh pidpriemstv [Problems of material incentives for industrial enterprises personnel]. Finansy Ukrainy
6. Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств / О. М. Красноносова // Фінанси України.

- [Finance of Ukraine], No. 6, P. 41–45 [in Ukrainian].
7. Lahutyn, V.D. (2000). Reforma opłaty pratsi stymuliuiuchoho typu v Ukraini [Reform of incentive pay in Ukraine]. Lutsk: Vezha. 240 p. [in Ukrainian].
8. Lukianchenko, N.D., Doronina, O.A. (2010). Upravlinnia oplatoiu pratsi yak vazhlyvoiu skladovoiu sotsialno trudovykh vidnosyn [Wage management as an important component of social labor relations]. Rehionalni aspekty rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy [Regional aspects of development and deployment of productive forces of Ukraine], Vol. 9, P. 31–34 [in Ukrainian].
9. Lutai, L.A. (2006). Rol motyvatsii v upravlinni dystsyplinoiu pratsi [The role of motivation in managing the discipline of labor]. Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia [Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management], No. 4 (38), P. 130–138 [in Ukrainian].
10. MakKleland, D. (2007). Motivatsiia cheloveka: uchebnoe posobie [Human Motivation: Textbook]. St. Petersburg: Piter, 2007. – 672 s. [in Russian].
11. Maslou, A.G. (1999). Motivatsiia i lichnost [Motivation and personality]. Translated from English A.M. Tatybaeva. St. Petersburg: Evraziia. 478 p. [in Russian].
12. Nazarova, H.V., Mashchenko, M.A. (2011). Sotsialno-ekonomichni zasady efektyvnosti naimanoi pratsi v Ukraini: monohrafiia [Social and economic ambush the effectiveness of hired rights in Ukraine: monograph]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 232 p. [in Ukrainian].
13. Ponomarenko, V.S., Hrynova, V.M., Salun, M.M. et al. (2006). Upravlinnia trudovym potentsialom [Managing Labor Potential]. Kharkiv: KhNEU. 348 p. [in Ukrainian].
14. Portal HeadHunter Ukraina [HeadHunter Ukraine portal]. Retrieved from: <https://www.hh.ua> [in Ukrainian].
15. Rohov, V.H. (2017). Stymuliuvannia ta stymuly v ekonomitsi: vyznachennia ta klasyfikatsiia [Incentives and Incentives in Economics: Definition and Classification]. Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats [Economic Analysis: Collection of Scientific Papers]. Ternopil: Publishing and printing center of Ternopil National Economic University «Ekonomichna dumka», Vol. 27, No. 2, P. 30–35 [in Ukrainian].
- 2002. – № 6. – С. 41–45.
7. Лагутин В. Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні / В. Д. Лагутин. – Луцьк: Вежа, 2000. – 240 с.
8. Лук'янченко Н. Д. Управління оплатою праці як важливою складовою соціально трудових відносин / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – Тернопіль, 2010. – Вип. 9. – С. 31–34.
9. Лутай Л. А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці / Л. А. Лутай // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2006. – № 4 (38). – С. 130–138.
10. МакКлеланд Д. Мотивация человека: учебное пособие / Д. МакКлеланд. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 672 с.
11. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу; Перевод. с англ. А. М. Татлыбаевой. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
12. Назарова Г. В. Соціально-економічні засади ефективності найманої праці в Україні: монографія / Г. В. Назарова, М. А. Машченко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 232 с.
13. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та ін. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 348 с.
14. Портал HeadHunter Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hh.ua>.
15. Рогов В. Г. Стимулювання та стимули в економіці: визначення та класифікація / В. Г. Рогов // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». – 2017. – Т. 27. – № 2. – С. 30–35.

- | | |
|--|--|
| 16. Teilor, F. (1925). Nauchnaia organizatciia truda [Scientific organization of labor]. Moscow: NKPS Transpechat. 276 p. [in Russian]. | 16. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М.: НКПС Транспечать, 1925. – 276 с. |
| 17. Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organization Behavior and Human Performance 4, No. 2, P. 142–175. | 17. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs / C. P. Alderfer // Organization Behavior and Human Performance 4. – 1969. – № 2. – P. 142–175. |
| 18. Herzberg, F., Mausner, B. (1959). The motivation to work. N.Y. 317 p. | 18. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner. – N.Y., 1959. – 317 p. |
| 19. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill. 256 p. | 19. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y.: McGraw-Hill, 1960. – 256 p. |
| 20. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: R.E. Krieger Publishing Company. 331 p. Retrieved from: http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf . | 20. Vroom V. H. Work and motivation [Electronic recourse] / V. H. Vroom. – New York: R.E. Krieger Publishing Company, 1964. – 331 p. – Retrieved from: http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf . |