

УДК 65.013

А.А. БРАСС, канд. экон. наук, доцент
доцент кафедры экономического развития и менеджмента
Академия управления при Президенте Республики Беларусь



Статья поступила 9.10.2025 г.

ЧЕЛОВЕК И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

В статье обоснована недостаточность только материальных вознаграждений для полноценной мотивации сотрудников организации. В качестве дополнения к материальной мотивации предложено обязательное формирование высокого качества трудовой жизни, обеспечивающего человеку физический, психологический и социальный комфорт на рабочем месте. Рассмотрены основные составляющие названных видов комфорта.

Ключевые слова: заработная плата, восприятие, влияние, качество трудовой жизни, физический комфорт, психологический комфорт, социальный комфорт.

BRASS A.A., PhD in Econ. Sc., Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economic Development and Management
Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus

MAN AND WAGE

The article substantiates the inadequacy of material rewards for fully motivating employees. As a supplement to material motivation, it is proposed to mandatory develop a high quality of working life, providing a person with physical, psychological and social comfort in the workplace. The main components of the named types of comfort are considered.

Keywords: salary, perception, influence, quality of working life, physical comfort, psychological comfort, social comfort.

Введение. В настоящее время, несмотря на бурное развитие и популяризацию поведенческой экономики, которая утверждает, что экономические интересы далеко не всегда определяют поведение человека, у многих руководителей самого разного уровня присутствует убеждение, что обеспечение более или менее достойного материального благополучия работников (приемлемая заработная плата, помощь в решении социальных проблем) – это практически все, что нужно людям. А уважение, самореализация, возможность заниматься интересным делом, работать в благоприятных социально-психологических условиях, быть уверенным в своем будущем, испытывать позитивные эмоции – это не очень важное приложение к

материальному благополучию. Правда потом наступает удивление и разочарование: заработная плата достойная, во всяком случае сопоставима со среднерыночной, за любые действия сверх должностной инструкции в правильном, с точки зрения руководства, направлении есть доплаты, а люди не проявляют лояльность и энтузиазм, при возможности не против «увильнуть» от работы, их приходится контролировать, тратя на это время и другие ресурсы.

Попытка ответить на вопрос: «Почему деньги, без которых жить в современном обществе невозможно, не являются всеобъемлющим и достаточным мотиватором, и чем их в обязательном порядке нужно дополнять?», – предпринимается в настоящей ста-

тье. Важным является то, что получаемые работником от организации деньги нуждаются в дополнении, но ни в коем случае не в замене.

Основная часть. Для ответа на поставленный во введении вопрос, прежде всего, необходимо определить, как человек относится к деньгам, и как деньги, мысли о них влияют на человека.

1. Отношение человека к деньгам.

Для понимания того, как люди относятся к деньгам (своей заработной плате) стоит вернуться в далекий 1738 год, когда швейцарский математик Д. Бернулли утверждал [1], что ценность денег (можно сказать и зарплаты) в субъективном восприятии человека не прямо пропорциональна их количеству, а имеет логарифмическую зависимость (рис.). Это означает, что если, по мнению человека, у него не много денег (низкая зарплата), то даже небольшое их увеличение оценивается им достаточно высоко (даже небольшая премия при низкой зарплате вызывает у человека сильные позитивные эмоции). Но чем больше денег у человека (приличная зарплата), тем меньше им ценится их небольшое увеличение. При приличной, в восприятии человека, заработной плате небольшая премия, например ко дню рождения организации, просто перечисленная «на карточку», не вызовет у него какие-либо позитивные эмоции. Он ее даже не заметит, особенно в том случае, если ежемесячные выплаты, не важно по каким причинам, несколько отличаются друг от друга.

То же самое утверждает и так называемый парадокс Р. Истерлина. После достижения человеком определенного уровня доходов их

увеличение не вызывает у него роста позитивных эмоций и не способствует увеличению ощущения благополучия [2]. Т.е. при достижении определенного уровня заработной платы, у человека пропадает желание больше работать для ее увеличения. Хотя, если вспомнить теорию предельной полезности, то парадокса здесь нет.

Более глубоко проблема восприятия человеком имеющихся у него в текущий момент и в перспективе денег, его финансового поведения рассмотрена в теории перспектив Д. Канемана и А. Тверски [3, 4]. Применительно к роли заработной платы во взаимоотношениях человека и организации, где он работает, базовые положения данной теории с некоторыми дополнениями можно изложить следующим образом.

В жизни люди не ищут, а тем более не просчитывают оптимальную с экономической точки зрения работу. Хотя, на первый взгляд, критерий оптимальности достаточно прост: максимизация заработной платы при минимизации издержек, т.е. затрат времени, усилий, моральных потерь, которые несет человек, приходя на работу. Но вряд ли кто-нибудь с карандашом в руках или используя современные информационные технологии, пытается найти экономически оптимальную работу.

Обычно люди отдают предпочтение организации–работодателю, в которой они находят некий, устраивающий их баланс между тем, что он вкладывает в организацию и получает от нее. Вкладывает в организацию человек свое время, энергию (физическую, эмоциональную, когнитивную и т.д.), компетенции и многое другое.



Рисунок – Изменение ценности для человека увеличения зарплаты на одинаковую величину (по Д. Бернулли)

Примечание – Источник: разработка автора на основе [1]

Обратно получает деньги, опыт, позитивные и негативные эмоции, возникающие под воздействием многих факторов. Некоторые из них представлены в таблице.

На ощущение человеком собственного благополучия больше влияет не абсолютная величина заработной платы, а изменения, которые привели зарплату к текущему состоянию. Например, два человека, Иван и Петр, на сегодняшний день имеют зарплату в 3000 рублей (здесь и далее значения условные). Однако, Иван стал ее получать после сокращения его прежней должности, на которой он зарабатывал 4000 рублей. У Петра ситуация иная. Недавно он сдал квалификационный экзамен, получил новую должность, и его зарплата возросла на 1000 рублей. Очевидно, что при одинаковой зарплате эмоции у них будут разные: позитивные у Петра и негативные у Ивана. Правда радость от увеличения заработной платы длится не более 3–х месяцев. А вот негативные переживания от потери ее части длятся гораздо дольше.

Большинство людей предпочитают получать пусть не очень большую, сопоставимую

со среднерыночной, но гарантированную заработную плату, чем иметь возможность получить очень много, но с малой вероятностью. Особенно если для получения больших денежных выплат необходимо прилагать значительные дополнительные усилия и тратить личное время, но эти вложения ничего не гарантируют.

Воздействует на человека в позитивном и негативном смысле не величина заработной платы, а ее восприятие (психологическая ценность), оценка которой происходит у людей относительно некой исходной точки (точки отсчета).

В качестве такой точки могут выступать:

а) привычное положение дел (статус–кво), например, среднемесячная заработная плата, получаемая человеком;

б) ожидаемый, кажущийся заслуженным (справедливым) результат, например, прибавка к заработной плате или премия, полученная коллегами (родственниками или знакомыми).

Таблица – Факторы позитивных и негативных эмоций, получаемых работником из отношений с организацией

Фактор, порождающий эмоции	Значения факторов, порождающих эмоции	
	Позитивные	Негативные
Содержание труда	В основном нравится и интересно	Очень много не нравится, вызывает отторжение
Процесс труда	Доставляет удовольствие	Не доставляет удовольствие
Организация труда	Правильная с точки зрения человека, позволяет рационально использовать рабочее время, соблюдая режим труда и отдыха	Заставляет нерационально использовать рабочее время, не позволяет много отдыхать во время и хорошо после рабочего дня
Взаимоотношения с коллегами	Позитивные, позволяют эмоционально расслабиться и рассчитывать на эмоциональную и деловую поддержку	Сложные, держат в напряжении, ни о какой поддержке речи не идет
Отношение руководства к рядовым сотрудникам	Уважаемые люди, с достоинством, мнениями и временем которых необходимо считаться	Послушные исполнители, у которых не должно быть своего мнения и достоинства, а их рабочее и личное время принадлежит организации
Получаемые от руководителя распоряжения	Всегда понятны и разумны. Руководитель все объясняет. Их выполнять эмоционально комфортно.	Часто непонятны и представляются неразумными. Руководитель ничего не объясняет. Их выполнять эмоционально не комфортно.
Вознаграждения сотрудников	В зависимости от прилагаемых усилий и получаемых результатов	В зависимости от близости к руководству.
Получаемая заработная плата	Справедливая, соответствует прилагаемым усилиям и позволяет иметь устраивающий уровень и образ жизни	Не справедливая, прилагаемые усилия оцениваются неадекватно, нет возможности иметь желаемый уровень и образ жизни

Примечание – Авторская разработка

Момент очень важный: люди сравнивают свой заработок не только с заработками коллег в организации, но и с заработками людей из своего ближайшего окружения, на что организация влиять вообще не может.

Результаты, которые превышают точку отсчета, воспринимаются человеком как выигрыш или приобретения, а результаты ниже точки отсчета – это проигрыш или потери. Например, два человека, находящихся на одинаковых должностях, работают рядом, делают примерно одно и то же и получают одинаковую зарплату (3000 руб.). По завершении некоего проекта один получает премию 500 рублей, другой – 600 рублей. Тот, кто получил 500 рублей, воспринимает разницу в 100 рублей как потери, и вопрос о справедливости мироустройства в целом и организационных отношений в частности возникает сам по себе, а его коллега, получивший 600 рублей, как выигрыш, что приятно. Ведь премия, выплаченная за выполнение конкретной работы – это не только деньги, но и признание результатов труда.

Сама точка отсчета оказывает на оценку человеком психологической ценности изменений с заработной платой большое влияние. Рассмотрим несколько ситуаций.

- человек получал зарплату в 3000 рублей (это статус-кво, точка отсчета). Ему ее увеличили на 500 рублей, и он стал получать 3500. Психологическая ценность этой прибавки достаточно высокая. Имидж организации в глазах человека возрос. Чуть другая ситуация: человек получает зарплату в 6000 рублей и ему ее увеличивают на те же 500 рублей. Конечно, это лучше, чем ничего, но психологическая ценность этих пятисот будет гораздо ниже, чем в предыдущей ситуации. Если же человек получает 10000 тыс. рублей, то психологическая ценность 500-рублевой прибавки будет близка к нулю (можно вспомнить кривую Д. Бернулли, представленную на рис.);

- среднемесячная зарплата Ивана составляет 3000 рублей. У мужа сестры его жены, зовут его Петр, столько же. Работают они в разных организациях. Иван узнает, что по итогам работы за год Петр получил премию – 2700 рублей. Это становится для него точкой отсчета, он считает, что достоин не меньшей. Сам Иван по итогам работы за год получает премию 2500 рублей, и разница в 200 рублей

для него явные потери в некоей не очень понятной игре с Петром. При этом ухудшаются его отношения к организации, которая несправедливо, по его мнению, оценила его работу в течение года. И отрицательная психологическая ценность этой потери будет для Ивана достаточно значительной. Но ситуация будет несколько иной, если среднемесячная зарплата и Ивана и Петра составляет 12000 рублей. В этом случае, премия, что 2700 рублей, что 2500 рублей уже не кажется столь значительной, и потеря в 200 рублей не имеет сколь-нибудь большой отрицательной психологической ценности. Людям очень не нравятся потери, т.к. негативные эмоции, возникающие в случае потерь, у человека примерно в два раза сильнее, чем позитивные эмоции, возникающие в случае таких же по величине приобретений. В качестве некоторых следствий неприятия потерь можно назвать:

- большинство людей не стремятся браться за рискованные проекты, где есть шанс его не реализовать и не получить желаемое вознаграждение, т.е. в представлении человека потерять его;

- если организация работает на растущем рынке и сотрудники знают об этом, то даже небольшое и временное снижение заработной платы воспринимается ими весьма негативно. Например, вместо обещанной 30-процентной премии люди получили 25-процентную (от временных неудач никто не застрахован, даже хорошо работающая организация). Если же организация работает на падающем рынке (например, рынок печатной полиграфической продукции), то такое же снижение заработной платы воспринимается ими более толерантно.

Из всего сказанного можно сделать следующий вывод: очень сложно предугадать какие именно эмоции у человека вызовут получаемые от организации деньги в конкретный момент, как эти эмоции скажутся на отношении человека к организации и на его трудовом поведении. Поэтому не стоит надеяться на то, что повышение заработной платы, выплата каких-либо бонусов однозначно приведет к росту производительности и лояльности человека по отношению к организации.

2. Влияние мыслей о деньгах на человека. То, как мысли о деньгах сказываются на поведении человека, достаточно наглядно

демонстрируют эксперименты, проведенные под руководством К. Вос [5]. Их суть изложена ниже.

Людей, в основном студентов (они всегда «под руками») приглашают принять участие в анонимном исследовании творческих способностей. Во всяком случае, им так говорят экспериментаторы. Люди соглашаются. Далее само исследование. Две аудитории. В каждой из них участники эксперимента выполняют одинаковое задание: составить как можно больше предложений, используя предложенные им слова. Разница в том, что в одной аудитории слова имеют отношение к деньгам, в другой – слова нейтральные.

После этого задания людей объединяют в одной аудитории, и эксперимент продолжается: каждый из участников должен решить предложенную ему математическую задачу. Проблема в том, что решить ее невозможно, т.к. условие не полное. Те, кто писал предложения на нейтральную тему, достаточно быстро обращались к находившемуся в аудитории экспериментатору с просьбой помочь и подсказать недостающие данные. Те, кто составлял предложения про деньги, гораздо дольше пытались решить задачу самостоятельно, не прося помощи.

Первая часть эксперимента та же. Когда людей собирали в одной аудитории, экспериментатор брал большой «пучок» карандашей, чтобы раздать их участникам эксперимента для выполнения следующего задания. Этот «пучок» у него «случайно» рассыпался. Находящиеся в аудитории люди, что естественно, начинали помогать экспериментатору собирать карандаши. Но те, кто составлял предложения про деньги, собирали их гораздо в меньшем количестве, чем те, кто писал предложения на нейтральные темы.

Первая часть эксперимента та же. Для проведения второй части людей собирают в пустой просторной аудитории, в углу которой составлены стулья. Экспериментатор говорит собравшимся, что к ним присоединяются новые участники, и просит действующих участников поговорить с ними. Для этого каждый участник эксперимента должен взять в углу два стула (для себя и для новичка) и поставить их так, что было удобно разговаривать. Потом экспериментатор говорит, что уходит за новичками и покидает аудиторию. Участники эксперимента расставляют стулья. Результат: среднее расстояние от сту-

ла, на котором человек собирается сидеть сам до стула для новичка у тех, кто составлял предложения на нейтральную тему – 80 см., у тех, кто составлял предложения о деньгах – 118 см. Из данных экспериментов следует, что мысли о деньгах дают большинству людей установку на индивидуализм, т.е. у них уменьшается желание взаимодействовать с другими людьми, помогать им, зависеть от них и обращаться к ним за помощью. Конечно, на участников экспериментов воздействие мыслей о деньгах кратковременное. Но если работникам организации постоянно напоминать о значимости получаемых материальных вознаграждений, о том, что их любые дополнительные усилия пусть незначительно, но оплачиваются, о том, что заработок в нашей организации с учетом всех выплат превышает средний по рынку, то это постепенно формирует у людей индивидуализм и снижает стремление к взаимопомощи и коллективной работе, что сегодня становится все более важным.

Таким образом, заработная плата, безусловно, это фундамент взаимоотношений работника и организации. Но, во-первых, фундамент должен быть прочным, т.е. финансовые отношения с организацией должны оцениваться человеком как справедливые [6, стр. 127–131]. Во-вторых, фундамент – это далеко не все здание. И если кроме денег организация ничего не предлагает работникам, то не стоит удивляться, что люди

- без всякого энтузиазма отработывают свою зарплату, т.е. работают «от и до», но не больше;
- не лояльны к организации и не держатся за нее, как за привлекательного работодателя;
- всегда готовы уйти, если находят что-то, по их мнению, более привлекательное. Например, если находят организацию с более высокой оплатой труда или находящуюся ближе к их месту жительства, или с лучшими условиями труда.

Поэтому финансовый фундамент взаимоотношений человека и организации всегда нуждается в дополнениях, которые формируют качество трудовой жизни работников.

3. Качество трудовой жизни как дополнение к финансовым взаимоотношениям человека и организации. На работе человек проводит примерно 1/3 своей трудоспособной жизни. А если к рабочему времени при-

соединить время на дорогу на работу и с работы, время, которое человек, уже находясь дома, тратит на мысли и переживания, связанные с работой, то получается гораздо больше. Именно поэтому трудовая жизнь так важна для человека. И далеко не всякая зарплата может компенсировать ее низкое качество. Ведь недаром Президент нашей страны А. Г. Лукашенко при назначении руководителей органов государственного управления говорил: «Люди хотят жить нормально и дышать спокойно. Они не должны дрожать с утра до вечера на работе и после работы. Создайте нормальную атмосферу в коллективе, дайте возможность людям себя проявить. У нас должна быть истинная демократия, когда люди живут в удовольствие. А если будут в удовольствие работать, то и будут жить в удовольствие. Потому что основную часть времени мы проводим на работе» [7].

Именно качество трудовой жизни обеспечивает человеку состояние комфорта на рабочем месте. Этот комфорт может быть трех видов.

Физический комфорт, который определяется:

- физическими характеристиками рабочего места: температура и влажность в помещении, где работает человек, причем в любое время года, уровень шума и освещенность рабочего места;
- размером помещения, в котором работает человек, и удобством расположения рабочего оборудования. Например, если в помещении трудится несколько человек, работа которых связана с частым общением с другими людьми, то размеры помещения должны быть такими, чтобы разговоры с посетителями не мешали работе коллег;
- наличие в организации необходимых санитарно-гигиенических условий, что особенно важно для промышленных предприятий;
- соблюдение режимов труда и отдыха, позволяющих человеку планировать свой рабочий день, когда нет постоянных авралов в конце рабочего дня, недели, месяца, квартала. Разумеется, от форс-мажоров никто не застрахован. Они случаются. Если раз в год, то это не очень хорошо, но нормально. Но если каждую неделю, то вопрос: «стоит ли работать в такой организации?», – у человека возникает.

Психологический комфорт, который определяется:

- обеспечением рабочего места оборудованием, инструментами, материалами, необходимыми человеку для выполнения трудовых обязанностей. Например, токарь вынужденно прекращает работу и бежит к начальнику участка для того, чтобы сказать, что у него закончились заготовки, из которых он вытачивает свои изделия. Такая ситуация негативна для всех. Для предприятия, т.к. остановлена работа, правда, на одном рабочем месте. Для самого токаря: он должен куда-то бежать, волноваться, что-то кому-то объяснять и доказывать вместо того, чтобы в нормальных условиях выполнять свою работу;
- существующей в организации практикой разрешения всех противоречий, неизбежно возникающих в трудовом процессе. В некоторых организациях на такие противоречия не обращают внимания до тех пор, пока они не превращаются в реальные конфликты, приводящие к снижению производительности, недовольству сотрудников и увольнению некоторых из них. Обычно наиболее квалифицированных, которым не сложно найти другую работу. В других организациях возникающие противоречия стараются устранять быстро, не позволяя им перерасти в конфликты, и, учитывая мнения рядовых сотрудников, которые непосредственно производят продукцию (оказывают услуги клиентам);
- балансом имеющихся у человека полномочий и ответственности;
- оценкой человеком разумности получаемых от руководства указаний. Такая оценка возможна в том случае, если при получении указания у работника формируется убеждение в том, что его выполнение позитивно скажется на качестве производимой продукции (оказываемых услуг), либо на качестве трудовой жизни в организации и, в конечном счете, на благополучии его самого и его коллег. Очевидно, что в выполнение разумного указания у человека будет большой исполнительный вклад, что обеспечит лучший результат, поэтому руководителю порой стоит потратить время на то, чтобы объяснить работнику, почему целесообразно делать то, что ему поручается;

- существующими в организации отношениями руководства к рядовым работникам. Любой человек ценит самого себя, свои трудовые усилия и результаты своего труда, и хочет, чтобы все это ценили другие. На работе это коллеги, непосредственный руководитель и руководство организации. Например, работник идет по коридору. Навстречу ему идет директор организации (должность может называться по-другому). Человек с ним здоровается, шеф отвечает. По тому, как руководитель это делает, работник понимает, кто он для шефа: значимый человек или пустое место. Если человек чувствует, что для руководителя он никто, то вопрос о том, почему руководитель для него кто-то значимый, и почему он должен относиться к нему с уважением возникает вполне естественно. Конечно, если на предприятии работает 10000 сотрудников, то знать всех директор не может. Но если на предприятии работает 600–700 человек, то знать в лицо всех сотрудников директор обязан. Разумеется, если он хочет, чтобы люди старались выполнять его распоряжения, а не работали по принципу: «сделал и ладно, главное, чтобы не было формальных претензий»;

- уверенность человека в том, что при возникновении у него каких-либо проблем на работе или вне ее он не останется с ними один на один, организация ему всегда поможет;

- признание результатов труда и личности работника со стороны руководства. Число способов этого признания в принципе бесконечно: от простого «спасибо» за хорошо сделанную работу, которое человек слышит от своего непосредственного шефа, до правительственных наград. Достаточно широкий список инструментов нематериальной мотивации представлен в [8];

- интерес человека к тому, что он делает, когда сама работа, процесс труда является мотиватором. Ведь люди стремятся делать то, что им интересно, приносит удовлетворение. При этом рядовых сотрудников мало волнует, насколько выполнение интересной для них работы влияет на эффективность работы организации. Поэтому сделать так, чтобы как можно больше сотрудников выполняли интересную для них работу, и это позитивно сказывалось на результатах деятельности организации – обязанность руководства;

- отсутствие в организации избыточного, с точки зрения сотрудников, контроля. Конечно, контроль деятельности персонала обязателен, но при его организации и реализации стоит учитывать мнение Э. Деминга, который утверждал, что контроль не устраняет брак, а лишь фиксирует его наличие и увеличивает издержки [9]. Помимо этого, люди часто соотносят контроль и степень доверия к ним со стороны организации: «Если меня контролируют, значит – мне не доверяют. А если шеф мне не доверяет, почему я должен доверять ему?». В результате люди не чувствуют свою вовлеченность в дела организации, у них пропадает мотивация и энтузиазм.

Социальный комфорт, который является следствием:

- отношения к организации, где работает человек, в профессиональной среде. Если на какой-либо профессиональной тусовке человеку комфортно называть организацию, в которой он работает – это одна ситуация. Если же не комфортно, то ситуация иная. Вопрос: «Стоит ли работать в неуважаемой организации?», – возникает сам собой. Поэтому организация должна заботиться о своей деловой репутации;

- отношения в обществе к профессии, специальности человека. Если он может с гордостью, например на встрече одноклассников, говорить о том, кем он работает, то ощущение самоуважения растет, что приятно. В противном случае потребность в уважении у человека остается неудовлетворенной. И ждать стремления к росту производительности, заинтересованности в делах организации от неуважаемых людей не стоит.

Заключение. Результаты исследований, изложенные в статье, позволяет сделать следующие выводы.

1. Взаимоотношения работника и организации являются сложными и многогранными, их основой является получаемая человеком заработная плата.

2. Денежные выплаты могут иметь со стороны работника как позитивную, так и негативную психологическую (эмоциональную) оценку. Причем зависит эта оценка не столько от величины получаемых выплат, сколько от массы других факторов, в том числе и тех, которые организация не может контролировать.

3. Сведение мотивации только к материальным выплатам, постоянное напоминание работникам об их важности приводит к росту индивидуализма людей и к снижению их стремления к совместной (командной) работе.

4. Обязательной компонентой взаимоотношений работника и организации является обеспечение людей трудовой жизнью с высоким качеством, которое определяется физическим, психологическим и социальным комфортом человека. Это является обязательным дополнением к достойной заработной плате.

Список использованных источников

1. Бернулли, Д. Опыт новой теории измерения жребия / Д. Бернулли // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса ; под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1993. – Т.1. – С. 11–27.
2. Парадокс Истерлина // Экономика в деталях – URL: <https://popecon.ru/240-paradoks-isterlina.html> (дата обращения: 14.07.2025).
3. Канеман, Д. Теория перспектив: анализ принятия решений в условиях риска / Д. Канеман, А. Тверски // Экономика и математические методы. – 2015. – Т. 51. – №1 – С. 3–25.
4. Канеман, Д. Думай медленно ... Решай быстро / Д. Канеман. – М. : АСТ, 2022. – 656 с.
5. Vohs, K. D. The Psychological Consequences of Money / K. D. Vohs // Science. – 2006. – № 314. – P. 1154 – 1156.
6. Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климович. – Мн. : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 438 с.
7. Рассмотрение кадровых вопросов. 4 апреля 2024 г. // Официальный сайт Президента Республики Беларусь – URL: <https://president.gov.by/ru/events/rassmotrenie-kadrovyyh-voprosov-1712223026> (дата обращения: 27.07.2025).
8. Нельсон, Б. 1001 способ поощрить работника / Б. Нельсон. – М. : Вильямс, 2006. – 192 с.
9. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : Альпина Паблшер, 2021. – 418 с.

References

1. Bernulli D. Opyt novoj teorii izmereniya zhrebiya [An Experiment in a New Theory of Lot Measurement]. *Vehi ekonomicheskoy mysli. Teoriya potrebitelskogo povedeniya i sprosa* [Milestones in Economic Thought. Theory of Consumer Behavior and Demand]. Ed. V. M. Galperina. SPb., Ekonomicheskaya shkola, 1993, Vol. 1, pp. 11–27. (In Russian)
2. Paradoks Isterlina [The Easterlin Paradox]. *Ekonomika v detalyah* [Economics in Detail]. (In Russian). Available at: <https://popecon.ru/240-paradoks-isterlina.html> (accessed: 14.07.2025).
3. Kaneman D., Tverski A. Teoriya perspektiv: analiz prinyatiya reshenij v usloviyah riska [Prospect theory: an analysis of decision making under risk]. *Ekonomika i matematicheskie metody* [Economics and Mathematical Methods]. 2015, Vol. 51, no.1, pp. 3–25. (In Russian)
4. Kaneman D. *Dumaj medlenno ... Reshaj bystro* [Think slow... Decide fast]. Moscow, AST, 2022, 656 p. (In Russian)
5. Vohs K. D. The Psychological Consequences of Money. *Science*. 2006, no. 314, pp. 1154–1156.
6. Brass A.A., Klimkovich N.I. *Menedzhment* [Management]. Minsk, Akademiya upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus, 2023, 438 p. (In Russian)
7. *Rassmotrenie kadrovyyh voprosov. 4 aprelya 2024 g.* [Consideration of personnel issues]. Oficialnyj sajt Prezidenta Respubliki Belarus (In Russian). Available at: <https://president.gov.by/ru/events/rassmotrenie-kadrovyyh-voprosov-1712223026> (accessed: 27.07.2025).
8. Nelson B. *1001 sposob pooshrit rabotnika* [1001 ways to reward an employee]. Moscow, Vilyams, 2006, 192 p. (In Russian)
9. Deming E. *Vygod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i processami* [Out of the Crisis: A New Paradigm for Managing People, Systems, and Processes]. Moscow, Alpina Pablsher, 2021, 418 p. (In Russian)

Received 9.10.2025