

УДК: 331.101.38

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РІЗНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Михайлов А.М.¹, д.е.н., доцент,

Мантула В.М.²

Кириченко Т.О.³

¹⁻³ *Сумський державний університет,*

Вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, Україна

У статті доводиться актуальність імплементації різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємств, виявлено проблеми мотивації та визначено їх вплив на результативність діяльності підприємства. Доведено, що для посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства доцільним є поєднання матеріальної та нематеріальної складової мотивації працівників. Обґрунтовано, що при вдалому поєднанні різних методів мотивації можна активізувати роботу працівників та підвищити їх інтерес до неї. Імплементація різних методів мотивації в системі управління персоналом сприятиме його самовдосконаленню і самореалізації, а також вплине на ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, матеріальне мотивування, нематеріальне мотивування, мотиваційний механізм.

DOI: 10.21272/1817-9215.2018.2-4

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

На разі мотивація до праці в системі управління персоналом є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів та зростання продуктивності праці. Головною метою мотивації є отримання максимальної віддачі від персоналу за рахунок його заохочення та винагородження, при цьому йдеться про підвищення загальної ефективності та прибутковості діючого підприємства.

Мотивація результативної та ефективної праці посідає одне з головних місць у внутрішньо фірмовій системі управління персоналом. Вона є частиною адміністративного управління, яка полягає в розробленні та впровадженні планових завдань, посадових інструкцій, положень і вказівок, наказів та розпоряджень. В Україні застосовують тільки окремі елементні засоби мотивації праці. Це показує, що потрібно створення цілісної системи мотивації праці працівників з імплементацією нових методів та підходів, що забезпечить розвиток персоналу, нарощування їх людського капіталу, а також збільшення прибутків підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Опрацювання зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, присвяченої теоретико-методологічним аспектам мотивації та стимулювання персоналу, формуванню підходів до підвищення продуктивності праці та аналізу чинників ефективної мотивації та стимулювання персоналу свідчить про безсумнівний інтерес

учених до даної проблематики. Проблемам мотивації та стимулювання персоналу присвятили свої праці видатні як зарубіжні вчені, так і вітчизняні, серед яких А.Л. Еськов [1], Л.В. Шаульська [2], Л.І. Михайлова, Т.М. Харченко. [3], Н. Дишлюк [4], Р.М. Набока [5], І.І. Павлова [6], В. Вавнух [7], В.Г. Яковенко [8], Й. М. Петрович [9], С.Т. Дуда [10], А.О. Климчук, А.М. Михайлов [11], А.М. Колота [12] та ін. Разом з тим питання імплементації різних практик мотивації персоналу потребує уваги з врахуванням стрімких змін в зовнішньому середовищі організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних засад формування мотиваційних процесів у вітчизняних підприємствах та напрацювання рекомендацій, які спрямовані на удосконалення мотивування праці в системі управління персоналом шляхом імплементації нових підходів та поєднання мотивів.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальновідомо, що трудова діяльність членів суспільства піддається впливу різноманітних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Внутрішніми спонукальними чинниками є потреби й інтереси, бажання і прагнення, цінності і ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви і стимули. Усі вони є структурними елементами складного соціального процесу мотивування трудової діяльності. А формування цих внутрішніх спонукальних сил трудової поведінки являє собою суть процесу мотивування трудової діяльності.

В економічній літературі мотив трактується по-різному. Найчастіше вчені розуміють мотив як усвідомлене спонукування особи до дії з метою задовольнити свої потреби [1, с. 28; 2, с. 204].

Немає єдності і у трактуванні поняття «мотивування персоналу», хоча більшість визначень є тотожними тому, що мотивування – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, та спрямовують її діяльність з орієнтацією на досягнення визначених цілей. Важливим при цьому є обов'язкове поєднання економічної та соціальної складових мотивації до праці [3], а інші вчені наголошують на усвідомленні вибору людиною визначеної лінії поведінки [4, с. 11].

Узагальнення підходів дає розуміння, що мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій. Сьогодні існує чимало підходів до мотивації праці. До початку ХХ ст. були досить поширені такі підходи, як владне примушення і стимулювання мінімальним заробітком та метод «багато і пряника», який і домінував в Україні на початку економічних перетворень. Однак ці методи мають загальні недоліки: практично не стимулюють творчу працю і розвиток працівників; не створюють передумов для діючої мотивації управлінської праці. Окрім того, спрямовані, головним чином, на задоволення первинних органічних потреб, що для сучасної людини недостатньо [5, с. 118]. У зв'язку з цим з'явилися такі підходи щодо мотивації праці, як змістовні (теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда), засновані на використанні спонукальних мотивів, що змушують працівника діяти у визначеному напрямку, і процесуальні (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера), що враховують поведінку працівників з врахуванням сприйняття і пізнання їхніх потреб [13].

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник має усвідомлювати, що існує і моральний чинник. Безперечно, врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного працівника

вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З викладеними нижче чинниками в керівників є шанс досягти згоди максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота по мотивуванню персоналу повинна:

мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату як окремого працівника, так і підприємства в цілому;

оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною;

давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в установлених межах);

забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці;

забезпечувати справедливу, з погляду працівника, винагороду, як матеріальну, так і нематеріальну [6].

Дослідження показують, що в контексті досягнення ефективного управління мотивуванням персоналу необхідно розрізнити поняття «система мотивування» та «мотиваційний механізм діяльності».

Систему мотивування можна розглядати як комплекс складових підсистем, які містять згруповані у певному порядку мотиви. С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак зазначають, що «найчастіше виділяють три, чотири групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими» [14, с. 49].

Мотиваційний механізм представляє собою механізм реалізації праці, тобто, - це комплексний цілісний інструментарій з перетворення мотивації-потенції в мотивацію-реальність, в безпосередню дію. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення у замкнутий постійно повторювальний процес. Стосовно економічної, поведінкової мотивації, мотиваційний механізм представляє собою економічний механізм реалізації і відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, що функціонує на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікроекономічних координат. Окрім того, мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови самостимулювання, перетворює мотивацію із можливості у реальність [7]. Звідси випливає, що ефективний мотиваційний механізм має опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства.

Безперечно, висока оплата праці, як дієва складова мотиваційного механізму, дозволить підвищити продуктивність праці персоналу, втім постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє зростанню трудової активності, а навпаки, з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали впроваджувати нематеріальні методи мотивації.

Для побудови сучасної дієвої системи мотивування персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які примушують фахівців працювати ефективно і з повною віддачею для досягнення цілей організації і створити відповідну систему мотивування персоналу. На нашу думку, ентузіазм найманих працівників залежить від упевненості в тому, що:

ефективна робота забезпечить досягнення запланованої професійної мети;

професійні успіхи будуть гідно оцінені і винагороджені працедавцем.

Виходячи з цих чинників, ефективна система мотивування персоналу має бути зорієнтованою не на те, щоб купувати лише час працівників (робочу силу), а на те, щоб купувати виключно ефективний результат їх праці, а також заздалегідь виділити можливі демотивуючі причини та мінімізувати ризики в управлінні персоналом.

Для реалізації можливості залучати й утримувати необхідних фахівців, а також орієнтувати їх на ефективну роботу й досягнення цілей організації, необхідно, щоб системне мотивування включало:

- систему базових окладів;
- систему преміювання на основі ключових показників ефективності;
- соціальний пакет;
- програму нематеріального мотивування.

Ефективне системне мотивування має виражати залежність розмірів матеріальних виплат співробітників від статусу їх посади, авторитету, результатів діяльності, тенденцій на ринку праці і результатів досягнення цілей організації. Така система відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме: в залученні, мотивуванні і збереженні співробітників відповідної кваліфікації; стимулює працівників до зростання продуктивності праці, що забезпечить підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих, залежно від результатів їхньої колективної та індивідуальної праці, через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом.

Безперечно, основою матеріального стимулювання працівників підприємств виступає заробітна плата як винагорода за працю, яку, відповідно до трудового договору, роботодавець виплачує працівникам.

Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з економікою, що розвиваються, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [8, с. 140].

Сам механізм стимулювання полягає в тому, що фактичні витрати у поточному періоді порівнюються з нормативом, встановленим у базовому періоді. Зекономлені колективом у результаті раціонального використання сировини і матеріалів або зростання продуктивності праці працівників кошти розподіляються у визначеній пропорції на фонд заохочення і фонд розвитку підприємства.

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахуванням певних розмірів заробітної плати й премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.

У підсистемі матеріального мотивування важливою є система непрямого матеріального мотивування – так званий компенсаційний, або соціальний пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади, професіоналізму, авторитету й т. п. У вітчизняній практиці система непрямого матеріального мотивування має форму додаткових грошових компенсацій працівникам. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством: оплата листків непрацездатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам до пологової й післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

Як свідчить практика господарювання, більш ефективними з точки зору мотивації є випадки суттєвого підвищення заробітної плати, тоді як часті і незначні підвищення розмірів винагороди можуть взагалі не викликати мотиваційного ефекту.

Стосовно частоти виплати заохочень, то раціональним є проведення виплат одразу ж після досягнення результату діяльності. Чим більше проходить часу після виконання роботи, тим більше виникає непорозуміння і втрачається відчуття

особистісного визнання. Проведення виплат одразу ж після вдалого закінчення роботи працюючого забезпечує більшу його віддачу. Крім того, для забезпечення ефективного мотивування краще мати необхідний набір стимулів і комплексно їх застосовувати, як, наприклад, матеріальні виплати і похвалу.

В класичному розумінні, нематеріальна мотивація – це комплекс заходів, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників, спрямовуючи на досягнення особистих цілей та цілей організації без видавання співробітнику готівки чи безготівкових грошей [12, с. 62]. Усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні та морально-психологічні (рис. 1).

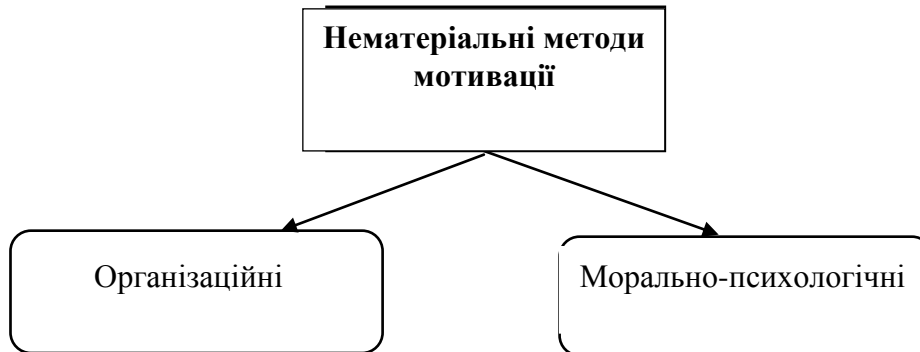


Рисунок 1. Нематеріальні методи мотивації

До організаційних методів мотивації слід віднести: участь працівників у справах фірми; різні програми розвитку персоналу, кар'єрне зростання, мотивація перспективою; гуманізацію та охорону праці; посилення інформування персоналу; впровадження принципів корпоративної культури; зворотній зв'язок з підлеглими щодо їх зауважень і пропозицій; підвищення змістовності праці та залучення персоналу до обговорення перспектив та прийняття рішень.

Цілоком погоджуємося із широким набором інструментів морально-психологічних методів посилення трудової мотивації, до яких відносять [9]: гласне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; оформлення подяки в наказах чи у формі друкованих оголошень; поздоровлення з ювілеями; фотографії на дошках пошани, у музеях, у буклетах тощо; відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками; повага і довіра; схвалення і підтримка; негативне підкріплення (осудження, докір, покарання); спілкування співпрацівників. За умов сучасних інформаційних технологій такою формою морально-психологічних методів посилення мотивації до праці є відображення подій, результатів діяльності в соціальних мережах, що стрімко отримує поширення та стає однією із передумов для прийняття менеджерських кадрових рішень.

Отже, за допомогою нематеріальної мотивації підприємство проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Метою даної мотивації є те, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми відношення до свого підприємства, пишалися працею на ньому та розуміли значення економічної безпеки підприємства [10, с. 144].

Приходимо до висновку, що у зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах мають бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі [11].

Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресною формою. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок організації.

Ще одним методом нематеріальної мотивації є покращення умов праці: використання підприємством новітніх технологій, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення і т. д. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття, як *team building* (командоутворення). До основних складових процесу створення команд відносяться:

- формування та розвиток навиків командної праці (*team skills*) – спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди і т. д.;
- формування командного духу (*team spirit*) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи, спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників;
- формування команди (*team building*) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів [15].

Не менш важливим методом є соціальна політика організації: по-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному чи регіональному рівні. По - друге, організації надають своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.

Для усунення фізичного і морального дискомфорту працівників доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей відпочинку. Наприклад, одна з останніх новинок, яка вже активно використовується іноземними компаніями - це обладнання спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Західні фірми почали розуміти: якщо не давати людям відпочивати, то вони не зможуть і продуктивно працювати. Якщо дозволити співробітнику відчувати себе як вдома, то швидше за все він і за роботу візьметься старанніше [19].

Слід також вказати і на те, що сьогодні співробітники мають відчувати увагу керівника до кожного з них, і відношення до них має бути не як до безликої маси, адже одна з причин демотивації співробітника – це деперсоналізація. На разі використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при гармонійному поєднанні в імplementації цих двох методів. Тому що нематеріальна мотивація має бути постійним пріоритетом та частиною культури організації, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм [17].

ВИСНОВКИ

Посилення конкуренції примушує керівників підприємств і організацій замислюватися над впровадженням сучасних технологій і нових підходів до

організації управління ними. Сьогодні на підприємствах переважаючим в системі управління персоналом є матеріальне мотивування. Водночас саме нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі. Глибоке розуміння того, що мотивує, а що позбавляє мотивування співробітників, є ключем до ефективної роботи, а позитивне мотивування виникає в тих випадках, коли корпоративна культура спонукає співробітників добровільно брати на себе відповідальність в умовах повної завантаженості і задоволеності роботою. В цьому випадку грошова винагорода, умови роботи, соціальна захищеність будуть додатковими чинниками в системі управління персоналом, а мотивуватимуть до роботи чітке розуміння відповідальності і повноважень, визнання, кар'єрне зростання, що в цілому позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства. Проблема трансформації мотивації та імплементації нових підходів в системі управління персоналом зумовлюється стрімкими змінами в середовищі організацій і тому потребує постійного вивчення і відповідного корегування.

SUMMARY

Mikhailov A.N., Mantula V.V., Kirichenko T.A. The implementation of various methods of motivation to work in the personnel management system.

The article describes the relevance of the implementation of various methods of motivation to work in the personnel management system of enterprises, identified problems of motivation and determined their impact on the performance of the enterprise. It is proved that in order to enhance the motivational impact on the personnel of the enterprise, it is advisable to combine the material and non-material component of the motivation of the workers. It is substantiated that with a successful combination of various methods of motivation, you can activate the work of employees and increase their interest in it. The implementation of various methods of motivation in the personnel management system will contribute to its self-improvement and self-realization, as well as affect the efficiency of the enterprise.

Keywords: personnel management, motivation, material motivation, non-material motivation, motivational mechanism.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Еськов А.Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А.Л. Еськов, В.Е. Брижниченко // Вісник технологічного університету. Поділля. – 2002. – № 5. – С. 27–30.
2. Шаульська Л.В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л.В. Шаульська, Н.В. Романов // Вісник технологічного університету. Поділля. – 2003. – № 4. – Ч. 1. – Т. 2. – С. 203–207.
3. Михайлова Л.І., Харченко Т.М. Сучасні особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах./Л.І.Михайлова, Т.М.Харченко// Економіка АПК. – К.: 2016. -№ 5. – С.87-92.
4. Дишлок Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлок // Україна: аспекти праці. – 1997. – № 3(4). – С. 9–11.
5. Набока Р.М. Вплив мотивації на ефективність використання трудового потенціалу підприємства / Р.М. Набока // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/25_NNP_2009/Economics/50639.doc.htm.
6. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І.І. Павлова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2(6). – С. 197–203.
7. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці / В. Вавнух // Вісник Львівського університету. Серія «Економіка». – 2008. – Вип. 40. – С. 56–60.
8. Яковенко В.Г. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення ефективності роботи підприємства / В.Г. Яковенко, В.І. Куделя // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – №32(1075). – С. 137–141.
9. Петрович Й. М. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом / Й. М. Петрович, М. Р. Леськів // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 127–132.
10. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188–193.
11. Klymchuk, A. O., Mykhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>

12. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. – М.: Издат-во «Дело». – 2004. – 745 с.
14. Вовканич С.Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку / С.Й. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.
15. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу /С.Д. Дімітрієва// Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 216. – С. 46–49.
16. Наиболее эффективные методы мотивации персонала : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html.
17. Саннікова С.Б. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства / С.Б. Саннікова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/6930/1/462.pdf>.

Надійшла до редакції 22 травня 2018 р.