

УДК 331.103.5

*Зоряна Двуліт к.е.н.,  
(доцент кафедри менеджменту, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Анастасія Поліщук  
студентка гр. І-МОіА маг., Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління ним. Для цього потрібно знати, як виникають або викликаються ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути приведені в дію, як здійснюється мотивування людей.*

*Нематеріальна мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.*

*Суть мотивації співробітників в сучасному менеджменті полягає у пізнанні і реалізації шляхів їх особистих інтересів, надання їм можливостей реалізувати себе в процесі досягнення цілей організації.*

*Основним завданням для підприємств на сьогодні, залишається сформувати цілісний механізм правильного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника.*

*Ключові слова: нематеріальна мотивація, ефективність, система мотивації, потреби, управління підприємством.*

© Двуліт З.П., Поліщук А., 2015

*Зоряна Двулит к.э.н.,  
(доцент кафедры менеджмента, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Анастасия Полищук  
(студентка гр. 1-МОИА маг., Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Нематериальная мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте заключается в познании и реализации путей их личных интересов, предоставление им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации. Основной задачей для предприятий на сегодня остается сформировать целостный механизм правильного применения нематериальных методов мотивации, их приспособления к особенностям каждого отдельного работника.*

*Ключевые слова: нематериальная мотивация, эффективность, система мотивации, потребности, управления предприятием.*

*Zoriana Dvylyt Ph.D.,  
(Docent Chair of Management, State Economy and Technology University of Transport)*

*Anastasia Polishchuk  
(student gr. 1 MOiA mag., State Economy and Technology University of Transport)*

### **EFFECTIVENESS OF INTANGIBLE MOTIVATION FOR ENTERPRISES**

*The path to effective management of man is through understanding his motivation. Just knowing what motivates someone who encourages him to activities that reasons*

*underlying its action, you can try to develop an effective system of forms and methods of management. You need to know how to or arising caused by these or other reasons, as well as ways in which motives can be brought into action, how the motivation of people. Non-financial motivation of employees takes a central place in human resource management, as it serves the immediate cause of their behavior. The essence of employee motivation in modern management is understanding and implementing ways of self-interest, enabling them to realize themselves in meeting the goals of the organization. The main challenge for enterprises today, is to form a coherent mechanism for appropriate use of intangible methods of motivation, their adaptation to the characteristics of each individual employee.*

*Keywords: intangible motivation, efficiency, motivation system, needs management.*

**Постановка проблеми.** Нематеріальна мотивація, на сьогодні, посідає значне місце серед факторів, які впливають на ефективність організації та ефективність діяльності підприємства в цілому. Останнім часом вчені та дослідники приділяють особливу увагу стимулам, оскільки саме вони є доцільним та нематеріальним ефективним фактором задоволення потреб працівника.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій.** Питанням нематеріальної мотивації на підприємствах займалися багато науковців кожен з яких по-різному досліджував дане питання. При дослідженні нематеріального фактора в стимулюванні праці найманих працівників були проаналізовані наукові результати, що викладені у працях Тужилкіна О.В., який у своїй статті аналізував систему мотивації на вітчизняних підприємствах і вважав, що вона повинна базуватися на поєднанні як матеріального, так і нематеріального заохочення, при цьому враховуючи впровадження їх у життя. Саме цей процес є спонукуванням кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

У даний час для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, а також збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ. У зв'язку з цим зростає значення внеску кожного члена трудового колективу в кінцеві результати діяльності підприємства. Тому керівництво кожного підприємства, незалежно від форми власності, повинне планомірно і безперервно займатися пошуком і розробкою ефективних способів управління працею, які б забезпечували активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативної діяльності людей є їх мотивація. Часто, розробляючи систему мотивації на підприємстві, враховується лише її матеріальна, а точніше – грошова складова. Однак, для України нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства часто діють в умовах обмежених ресурсів, тому головна мета менеджерів не тільки втримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу. Виходячи з цього, на даному етапі розвитку українського суспільства, мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних нематеріальних заходів та методів стимулювання персоналу, які дозволяли б задовольняти всі індивідуальні особливості кожного працівника. Саме при дотриманні цих умов можна підвищити рівень зацікавленості робітників у результатах своєї праці [1].

Юкіш В.В. та Азарова А.О. у своїх працях знайшли глибоке обґрунтування шляхів ефективного управління персоналом та його мотивації [2,3].

Іванченко Г.В. та Іванов С.Л. у своїх наукових працях подали оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалась в галузі управління трудовими ресурсами підприємства [4,5]. У більшості праць науковці подають здебільшого суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася у галузі управління трудовими ресурсами підприємств.

**Метою статті** є дослідження доцільності застосування нематеріальної мотивації в умовах сучасності на прикладі вітчизняних та іноземних компаній. Для цього поставлені і вирішені такі завдання: досліджені підходи вчених до визначення категорії «мотивація праці»; досліджено досвід розвинених країн у сфері нематеріального стимулювання персоналу; виявлено особливості та відмінності української та зарубіжних систем мотивації праці; виявлено труднощі впровадження методів нематеріального стимулювання персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. У свою чергу, мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [4, 5]. Система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання (рис. 1) [1]. Найважливішими є матеріальні мотиваційні чинники – це, зокрема, заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках [1]. Основний ефект, що досягається нематеріальним стимулюванням – підвищення рівня лояльності й зацікавленості співробітників у компанії, одночасно зі зниженням витрат по компенсації співробітникам їх трудових затрат.

Для будь-якої компанії розробити ефективну систему мотивації – одна зі складових підвищення ефективності праці і збільшення прибутку. Для будь-якого бізнесу благополуччя співробітників – це потенціал майбутніх фінансових перемог. Мотивувати працівника можна різними методами. Підбір мотиваційних чинників конкретного працівника, залежить від: індивідуальних потреб працівника; розуміння процесу мотивування керівником, знання мотиваційних технік і вмінь мотивування; ситуаційних чинників [6].

Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності [1, 3]. Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із обсягу своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів

до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).



Рис. 1. Методи стимулювання персоналу міжнародних фірм  
Джерело: [6]

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [3].

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо [4, 22]. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації в українських компаніях також стає звичайною практикою. Основною причиною впровадження роботодавцями нестандартних програм мотивації є жорстка боротьба за фахівців, адже утримати персонал українських компаній тільки грошми і бонусами вже практично неможливо: варто конкурентові запропонувати на 200 доларів більше, і працівник піде [8]. При проведенні досліджень для розробки програми мотивації, виявляється, що основний мотив працівника – професійне зростання, на другому місці сприятлива атмосфера в колективі й лише на третьому матеріальний чинник [12].

Попри те, що міжнародні компанії активно використовують нестандартні способи мотивації персоналу, новаторами таких розробок є переважно підприємства з українським корінням. Кадрова ж політика транснаціональних компаній в Україні визначається головним офісом, там діють чіткі стандарти і місцевому менеджменту складніше проявити ініціативу. Наприклад, одна з девелоперських компаній Західної України придбала п'ять квадроциклів, найініціативнішим працівникам дозволяють протягом двох тижнів їздити на квадроциклах на роботу або подорожувати. Розглянемо й інші приклади, що наведені в табл. 1 [8].

Виходячи із поданої інформації, яка показує приклади нематеріальної мотивації на українських та іноземних підприємствах, можна сказати, що впродовж останніх років застосування нематеріальної мотивації набирає все більших обертів. Це пов'язане із тим, що саме такий різновид мотивації наразі є актуальним і доцільним.

Фахівці в галузі рекрутменту неоднозначно ставляться до нововведень, що вказують на прорахунки у роботі працівників. На їхню думку, публічною має бути похвала, а осуд і догани, нехай навіть у такій жартівливій формі, – віч-на-віч. Проте, як свідчить практика, така програма є дієвою.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

До моральних способів мотивації належить визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [1, 3].

Науковці відмічають, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

різна не тільки для працівників різних рівнів, але і враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [2, 10].

*Таблиця 1. Приклади нематеріальної мотивації персоналу компанії*

Назва компанії	Зміст мотивуючих заходів
«ВВН Україна»	<p>Найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують 10 літрами пива, тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, щасливий продавець протягом 6 місяців може не дотримуватися в робочий час ділового дрес-коду і не відповідати на дзвінки начальства після 18.00.</p> <p>Навіть розроблено спеціальну програму «Черепашка forever» і «Отримай скунса». Регіональному менеджеру, підрозділ якого показав найгірший результат за місяць, урочисто вручають живу черепаху або фотографію скунса з автографом генерального менеджера компанії. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який її отримав, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про тварину, що повинна жити в офісі компанії.</p>
«Золоті Ворота»	<p>Уже традицією стала корпоративна першість з футболу за участю команд, сформованих з працівників усіх бізнес-структур, що входять до корпорації. Також проводять турнір із волейболу, змагання зі стрільби із лука, взимку — чемпіонат із боулінгу. Нещодавно ввели звання «Герой корпорації», яке присвоюють заслуженому співробітнику компанії, який пропрацював у ній довгий час і продемонстрував високі результати: впровадив ефективні програми або розробив успішні проекти. Крім морального задоволення «герой Золотих Воріт» отримує ще й матеріальну винагороду: довічну стипендію.</p>
«МакДональдз Юкрейн»	<p>З 1998 року тут проводять конкурс «Усі зірки», переможці якого працюють під час проведення Олімпійських ігор у ресторанах McDonald's, розташованих в олімпійському селі, й відповідно мають можливість побувати на спортивних змаганнях. Для тих, хто не цікавиться спортом, МакДональдз проводить міжнародний конкурс вокалу «ГолосМакДональдз». Кожному з трьох переможців компанія оплатила зйомку професійного кліпу, з яким вони вирушили на міжнародний конкурс «Голос МакДональдз», а також надала можливість взяти участь у фінальній частині кастингу української версії «Фабрики зірок».</p>
«МТС»	<p>Компанія організувала проект «Ліга чемпіонів МТС Україна» для заохочення працівників компанії, що досягли успіхів у своїх захопленнях (фотографією, альпінізмом, соціальними проектами, поезією, мотоспортом, футболом) великих успіхів. Переможці отримали «корисні» призи – незамінні для їхнього хобі предмети.</p> <p>У МТС Україна персонал преміюють за роботу над чужими помилками. Влаштували спеціальну акцію «Фото-quest/ Місто реклами». Тепер усі працівники МТС, якщо помічають якісь ляпи, фотографують їх і розміщують знімки на корпоративному форумі. Їх нагороджують спеціальними призами. У такий спосіб здійснюється постійний моніторинг реклами.</p>
Брітіш Американ Тобакко Україна	<p>Премію отримує кожен працівник, який привів у компанію нового співробітника.</p>

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Наприклад, за даними опитувань найманих працівників у 10 регіонах України, проведених у 2014 р., можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами нематеріального стимулювання праці в процесі кар'єрного росту у чоловіків і жінок (див. табл. 2) [5, 6].

Таблиця 2. Гендерні пріоритети нематеріальної мотивації

Чоловіки	Жінки
1. Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	1. Участь у культурних програмах, виставках
2. Участь у культурних програмах, виставках	2. Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
3. Оплата відпусток	3. Оплата відпочинку
4. Участь у тренінгах, навчальних курсах	4. Участь у тренінгах, навчальних курсах
5. Оплата відпочинку	5. Оплата відпусток
6. Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	6. Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу, обіду

Із інформації, яка наведена у таблиці, ми бачимо, що для жінок головним нематеріальним стимулом є участь у культурних програмах, тоді, як у чоловіків на першому місці кар'єрний ріст, саме цей показник у жінок знаходиться на останньому місці. А от у чоловіків на останньому місці є такий фактор як оплата транспортних послуг, що для жінок є одним із найважливіших. Можна сказати, що проаналізувавши гендерні пріоритети, нематеріальні стимули у чоловіків та жінок відчутно різняться.

Отже, на базі вищевикладеного матеріалу пропонуємо такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якнайпрозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні не виробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди, тощо.

**Висновки та пропозиції.** Проблема мотивації й стимулювання праці носить комплексний, багатоаспектний характер і вимагає індивідуальності кожного суб'єкта господарювання. До цього часу науковці не можуть дійти єдиної думки щодо мотивації праці на підприємствах. Для управління працею на основі моти-



вації використовуються такі передумови, як виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив в колективі і для конкретної особи.

Розробці методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників.

Впродовж останніх років застосування нематеріальної мотивації набирає все більших обертів. Це пов'язане із тим, що саме такий різновид мотивації наразі є актуальним і доцільним.

Фахівці в галузі рекрутменту неоднозначно ставляться до нововведень, що вказують на прорахунки у роботі працівників. На їхню думку, публічною має бути похвала, а осуд і догани, нехай навіть у такій жартівливій формі, – віч-на-віч. Проте, як свідчить практика, така програма є дієвою.

Безумовно, для кожного конкретного працівників повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням: особистих якостей, наявності тих або інших ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте, зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників.

У певних державах, особливо розвинутих, нематеріальні стимули навіть більше ціняться ніж матеріальні. У вітчизняних умовах рівень нематеріальної мотивації праці, порівняно з провідними країнами світу, є на відносно низькому рівні. Керівники до сьогодні використовують традиційні методи стимулювання праці, які не відповідають вимогам ринкової економіки. На мою думку, основним завданням для підприємств на сьогодні, залишається сформувати цілісний механізм правильного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника. Адже тільки комплексне та правильне застосування усього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення продуктивності праці.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Тужилкіна О.В.* Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.
2. *Юкіш В.В.* Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62-66.
3. *Азарова А.О.* Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
4. *Іванченко Г.В.* Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. 2 С. 21-23.
5. *Іванов С.Л.* Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
6. *Волевач Л. М.* Використання мотивації у практичному менеджменті / Л. М. Волевач // Наука і економіка. – 2009. – № 3(15). – с. 177-181.
7. *Makarov I.* Personnel management: schema post. Tutorial. – М.: Law, 2002. – 203, 285.

REFERENCES

1. *A.V. Tuzhylkina* [Increasing importance of intangible factors of motivation of human capital formation in modern enterprise in Ukraine] / A.V. Tuzhylkina // Actual problems of economy. – 2010. – № 9. – P. 37-41.
2. *V.V. Yukish* [The use of tangible and intangible methods of motivation leadership at various levels of management] / V.V. Yukish // Innovative Economy. – 2009. – № 8. – P. 62-66.
3. *A. Azarov* [Research factors set non-financial incentives in the enterprise] / AA Azarov, O. Kovalchuk // economy. – 2010. – № 5. – S. 53-58.
4. *G.V. Ivanchenko* [Features of intangible incentives to domestic enterprises] / G.V. Ivanchenko // The Economist. – 2010. – № 3. – P. 21-23.
5. *Ivanov S.L.* [The role of motivation of intangible factors in the formation of human capital in the modern enterprise Ukraine] / S.L. Ivanov // Proceedings NDFI. – 2010. – № 5. – P. 34-38.
6. *Volevach L.M.* [Motivation in practical management] / LM Volevach // Science and Economics. – 2009. - № 3 (15). - P. 177-181.
7. *Makarov I.* Personnel management: schema post. Tutorial. – M.: Law, 2002. – 203, 285.