

## ЗНАЧЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ У ПІДВИЩЕННІ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 КУЧУМОВА І. Ю.

УДК 331.101.3

### Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства

Метою статті є вивчення різних систем мотивації, які використовують менеджери з персоналу, та надання рекомендацій щодо побудови ефективної системи стимулювання професійного розвитку персоналу на сучасних підприємствах. Проаналізовано вплив матеріальної та нематеріальної систем мотивації на ефективність роботи працівників. Зазначено, що в умовах швидкого розвитку сучасного світу матеріальної мотивації вже не достатньо для постійної зацікавленості працівників і для їх ефективного стимулювання до продуктивної праці. Тому визначено та проаналізовано основні складові, на яких будується система нематеріальної мотивації персоналу. Проаналізовано найбільш поширені методи нематеріальної мотивації, що застосовуються сучасними компаніями, та нематеріальні стимули, які бажать отримувати працівники. Обґрунтовано ефективність методів керування, які пов'язані з оцінкою результатів діяльності кожного працівника, та зазначено, що ефективне стимулювання персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств.

**Ключові слова:** мотивація, нематеріальні стимули, матеріальна мотивація, ефективність.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Кучумова Ірина Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та економічної теорії, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** irina.k5@mail.ru

УДК 331.101.3

UDC 331.101.3

### Кучумова И. Ю. Значение нематериальных стимулов в повышении уровня мотивации персонала предприятия

Целью статьи является изучение различных систем мотивации, которые используют менеджеры по персоналу, и рассмотрение рекомендаций по построению эффективной системы стимулирования профессионального развития персонала на современных предприятиях. Проанализировано влияние материальной и нематериальной систем мотивации на эффективность работы сотрудников. Отмечено, что в условиях быстрого развития современного мира материальной мотивации уже недостаточно для постоянной заинтересованности работников и для их эффективного стимулирования к производительному труду. Поэтому определены и проанализированы основные составляющие, на которых строится система нематериальной мотивации персонала. Проанализированы наиболее распространенные методы нематериальной мотивации, применяемые современными компаниями, и нематериальные стимулы, которые хотят получать работники. Обоснована эффективность методов управления, которые связаны с оценкой результатов деятельности каждого работника, и указано, что эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных предприятий.

**Ключевые слова:** мотивация, нематериальные стимулы, материальная мотивация, эффективность.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

**Кучумова Ирина Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия и экономической теории, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

**E-mail:** irina.k5@mail.ru

### Kuchumova I. Yu. The Importance of Intangible Incentives to Increasing the Motivation of Enterprise Staff

The article is aimed at studying different motivation systems that are used by the staff managers and considering recommendations for building an effective system to stimulate the professional development of staff at today's enterprises. Impact of both the material and the non-material incentive systems on the staff performance was analyzed. It has been noted that, in the rapid development of the modern world, material motivation is no longer sufficient for the constant interest of workers and for their effective stimulation to productive work. Therefore, the main components of the system of non-material motivation of staff have been determined and analyzed. The most common methods of the non-material motivation used by contemporary companies together with the intangible incentives that workers want to receive were analyzed. Efficiency of the management practices associated with the evaluation of performance of each employee has been substantiated, and it has been specified that the effective staff incentives are one of the most significant factors in the competitiveness of today's enterprises.

**Keywords:** motivation, intangible incentives, material motivation, efficiency.  
**Fig.:** 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Kuchumova Iryna Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Economic Theory, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics (8 Otakara Yarosha Lane, Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** irina.k5@mail.ru

Успішний розвиток та підвищення конкурентоспроможності компаній пов'язаний зі здійсненням радикальних змін в управлінському мисленні, а також із компетентністю менеджерів різних підрозділів і керівників найвищої ланки. Створення та пошук нових механізмів мотивації праці набуває характерної актуальності у зв'язку із соціальною, економічною та політичною ситуацією. Західні менеджери з персоналу вже давно вивчили і довели на практиці те, що мотивація є основним механізмом, що допомагає значно підвищити відповідальність працівників, ступінь задоволеності від роботи,

якість і ефективність праці, а також сприяє зниженню плинності персоналу та втрати часу. Саме тому актуальність теми полягає у вивченні ролі мотивації, яка посідає передове місце у структурі поведінки працівників.

Аналіз сучасних економічних досліджень з питань мотивації праці свідчить про поширення уваги до формування ефективної системи мотивації в сучасних компаніях [8]. Так, мотивація як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та додають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети, розкривається в працях таких

науковців: О. С. Віханського, А. І. Наумова, В. Ю. Іванова. Особливості використання нематеріальних стимулів на підприємствах визначено в роботах Г. В. Іванченка, Т. Л. Мостенської, О. В. Новак, М. Г. Луцького, Ю. Г. Симоненка та інших науковців, які вказують на провідну роль мотивації творчої праці, що має бути націлена на підвищення зацікавленості та задоволеності працею, зростання творчої активності, удосконалення професійно-кваліфікаційного рівня, генерування нових ідей. Також удосконаленню системи мотивації в контексті процесу управління персоналом в нових економічних умовах присвячено праці А. Я. Кібанова та В. Г. Нікіфоренко. Оптимізацію методів стимулювання персоналу на основі оцінки особливостей трудової мотивації розкрито в роботах А. М. Колота, С. О. Цимбалюка та ін. Однак у сучасних економічних умовах питання, пов'язані з вибором найефективнішого виду системи мотивації персоналу, потребують постійного вивчення та удосконалення.

Цілями статті є вивчення різних системи мотивації, які використовують менеджери з персоналу, та надання рекомендацій щодо побудови ефективної системи стимулювання професійного розвитку персоналу на сучасних підприємствах, а також здійснення аналізу впливу матеріальної та нематеріальної систем мотивації на ефективність роботи працівників.

У сучасному світі до мотиву належить спонукання до діяльності, тобто те, що примушує людину до певних дій. Якщо людина прагне до певної діяльності, то є підстави стверджувати, що в неї є мотивація. Отже, мотивація – це процес впливу на працівника з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів. Мотивація – це не лише мотиви та ситуативні чинники: вплив різних людей, специфіка діяльності, ситуації тощо. Такі чинники є досить динамічними, мінливими, що створює значні можливості впливу на них і на активність у цілому. До мотивації також належать наміри та можливості, їх співвідношення, прийняття рішень, воля, що сприяє реалізації рішень [1]. Мотивація на підприємстві – це процес, за допомогою якого менеджер з персоналу спонукає інших працівників діяти для досягнення цілей компанії, тим самим задовольняючи їх власні потреби.

Менеджери з персоналу найчастіше мотивують своїх підлеглих системою матеріальної мотивації, але вважають, що цього недостатньо, що ця система є застарілою та не досить ефективною, з огляду на те, що сучасний світ не стоїть на місці та швидко розвивається. Саме тому для ефективного стимулювання працівників до продуктивної праці варто приділяти більше уваги нематеріальним методам мотивації.

Аналіз складових нематеріальної мотивації дозволив визначити п'ять основних правил, на яких будується система нематеріальної мотивації персоналу [5].

1. *Нематеріальна мотивація повинна вирішувати тактичні завдання бізнесу.* Стимули, що використовуються, повинні бути спрямовані на вирішення конкретних завдань, які стоять перед бізнесом.

2. *Нематеріальна мотивація повинна охоплювати всі категорії працівників.* При створенні та використанні мотиваційних програм, які переважно спрямовані на тих людей в компанії або підрозділі, які приносять прибуток, варто не забувати про бухгалтерів, секретарів та виробничий персонал.

3. *Нематеріальна мотивація повинна враховувати етап розвитку компанії.* У невеликому бізнесі головний мотиватор – ентузіазм. Коли ж компанія переходить на наступний етап свого розвитку і кількість працівників збільшується, мотиваційні програми мають бути орієнтовані на визнання заслуг кожного працівника, але також важливо і враховувати можливості колективного результату праці.

4. *Здійснення правильного вибору методів нематеріальної мотивації персоналу.* Часто здається, що те, що мотивує одного співробітника, буде мотивувати й інших. Але це не так. Важливо визначити, які потреби для окремого співробітника є провідними та розробити відповідні методи мотивації.

5. *Нематеріальна мотивація повинна включати ефект новизни.* Заохочення не повинні ставати звичайним явищем, тому що однакові мотиваційні програми тільки пригнічують робітників. Тому раз на півроку варто придумати якусь нову мотиваційну програму [5].

Компанія HeadHunter, яка займається пошуком і підбором персоналу, провела дослідження і з'ясувала, які нематеріальні стимули мають першорядне значення для працівників. Виявилось, що 62% респондентів впевнені, що в їх роботі мають бути інші методи мотивації та оцінювання результатів праці, ніж високі оклади. Але керівництво компанії має інший погляд на це і на перше місце ставить зовсім інші методи мотивації, а не ті, які хотілося б бачити працівникам [6].

На рис. 1 наведено методи нематеріальної мотивації, які використовує керівництво сучасних компаній для того, щоб підвищити ефективність роботи працівників та згуртувати колектив до командної роботи.

У більшості випадків керівництво підприємства застосовує такий метод мотивації, як навчання за рахунок компанії. Наступними за рівнем значущості є методи мотивації, які передбачають просування працівників по кар'єрних сходинках, розширення меж відповідальності працівників на своїх посадах та різні корпоративні заходи. Менш за все використовуються компаніями такі методи мотивації, як надання можливості працівникам стати наставниками для нових працівників, регулярні обговорення результатів роботи з керівництвом та висловлення подяки.

Подальше дослідження показало, що хоча компанії й використовують ряд сучасних та дієвих методів нематеріальної мотивації, все ж таки, працівники трохи інакше розставляють пріоритетність стимулів, які вони б хотіли отримувати за результати своєї роботи (рис. 2).

Більшість працівників на будь-яких посадах головним серед нематеріальних стимулів називають перспективи подальшого кар'єрного зростання. Наступні за значимістю такі стимули: навчання за гроші роботодавця, чітка постановка робочих завдань, бесіди з керівництвом за досягнутими результатами і планами на майбутнє. Остання можливість особливо цінується ме-

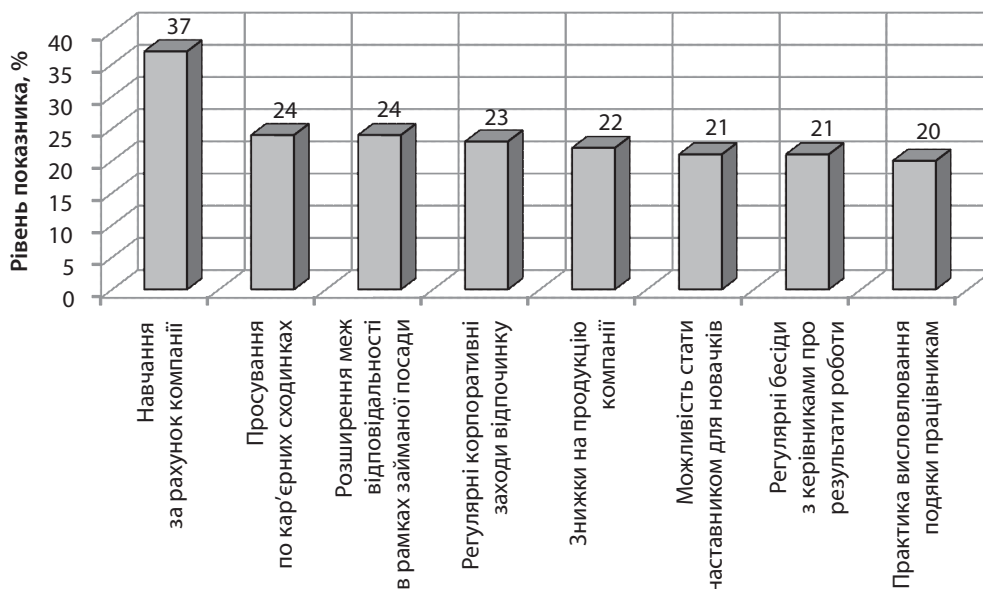


Рис. 1. Найбільш поширені методи нематеріальної мотивації, що застосовуються сучасними компаніями [6]

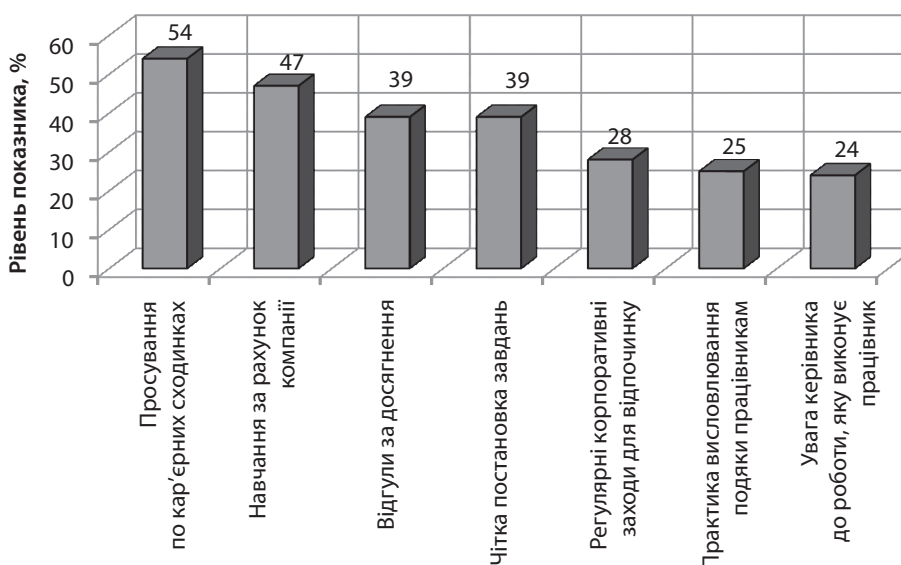


Рис. 2. Найбільш поширені нематеріальні стимули, які бажають отримувати працівники [6]

неджерами з персоналу вищої та середньої ланки, хоча не відіграє серйозної ролі для адміністративного персоналу і працівників.

За даними опитування компанії HeadHunter було виявлено стимули, заради яких представники різних посад готові відмовитися від великих окладів (табл. 1) [6].

Також проведений аналіз показав, що не всі працівники готові віддати перевагу нематеріальній формі мотивації. Для певних категорій працівників стимулювання заробітною платою є актуальним та ефективним. Серед цікавих для працівників стимулів, які нешироко використовуються в компаніях, називають безкоштовний фітнес, оплату обідів, відпочинку, перспективи бути акціонером тощо. Серед респондентів 38% говорять, що стимулом для підвищення результативності їхньої роботи є зростання заробітної плати, а 62% вважають значущими нематеріальні стимули. По-

ясненням цього співвідношення є те, що, зіставляючи цифри, працівники не завжди роблять раціональні висновки. Для працівників істотні власні значимість і задоволеність. А відчуття особистої значущості зазвичай приходить з виконанням важливої та потрібної роботи. Отже, один із важливих прийомів нематеріальної мотивації – пояснення працівникам, що вони займаються дуже серйозною і корисною роботою, тоді вони будуть працювати і за менші гроші [6].

Крім того, було виявлено, що, на думку респондентів, особливо важливим є зворотний зв'язок із працівниками. 19% опитуваних підтверджують – їм важливо розуміти думку роботодавця не тільки про кінцевий результат, але також і про щоденну роботу. Тому в компаніях варто вводити таку традицію – спілкування керівників компанії з працівниками по результатах їх роботи за певний період. Менеджерам з персоналу слід цікавитися, що працівникам подобається у своїй роботі, які пере-

Пріоритетність стимулів для працівників різних посад

Стимули	Пріоритетність стимулів %				
	адміністративний персонал	робітники	спеціалісти з виробництва	менеджери середнього рівня	топ-менеджери
Просування по кар'єрних сходинках	41	75	39	41	37
Навчання за рахунок компанії	21	–	18	15	7
Розширення меж відповідальності	5	–	1	5	4
Чітка постановка завдань	5	25	4	3	4

шкоди у них існують. Цілком імовірно, що під час бесіди будуть виявлені новаторські ідеї з оптимізації бізнесу та перспектив працівника щодо подальшої роботи [6].

**Н**а основі аналізу опитування компанії Head Hunter можна зробити висновки, які можливо стануть рекомендаціями для роботодавців. Варто шукати можливості для просування працівників по кар'єрних сходинках, розширюючи їх обов'язки, завдання і можливості; цінних працівників слід залучати до тимчасових проектів, пропонуючи для них додаткові повноваження. Нові обов'язки потрібно підносити як інвестиції в знання працівників, їх досвід та вміння, які дозволять йому в майбутньому розраховувати на більш високу посаду і заробітну плату. Також треба надавати працівникам нову інформацію. Деякі роботодавці вдаються до сторонніх тренінгів і семінарів, але можна цілком обійтися і внутрішніми ресурсами компанії. Зокрема, досвідчений менеджер може проводити навчальні курси або бути наставником для молодих працівників. Роботодавцям варто звернути увагу на те, що працівники бажають отримувати чіткі завдання. Треба цікавитися у працівників, чи достатньо їм зрозумілі та доступні поставлені перед ними завдання.

Як альтернативу преміюванню можна надавати працівникам декілька днів відпочинку. Такий спосіб мотивації серед роботодавців розповсюджений досить слабо. Але опитування показало, що деяким працівникам краще отримати додаткову відпустку замість фінансової винагороди. Оптимальний варіант – надати самому працівнику обирати між премією та додатковою відпусткою.

Найефективнішою нематеріальною мотивацією вважається увага до особистості працівників, визнання їхніх успіхів у професійній ніші. Зокрема, слід проявляти індивідуальний підхід до працівників, особисто вітати з днем народження (наприклад, листівкою, підписаною генеральним директором); можна підкреслити індивідуальність працівника (наприклад, завдяки іменній ручці, флешці або іншим аксесуарам).

Також доведено, що працівники хочуть мати почуття «партнерства» з компанією та її керівництвом. Їм необхідно розуміти, як їх особистий успіх пов'язується з успіхом компанії, і вони повинні бути впевнені, що додаткова енергія, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримають від компанії [3; 4].

Важливою умовою ефективного та результативного стимулювання працівників є вдосконалення існуючих мотиваційних чинників, а також пошук нових методів та інструментів мотивації. Саме тому в міжнародних компаніях часто використовуються цікаві нестандартні методи мотивації, такі як: пошиття одягу в єдиному стилі, відвідування розважальних закладів, музеїв, театрів, концертів. На конкретному прикладі можна розглянути незвичайні методи мотивації працівників в таких компаніях, як «Макдональдс» і «МТС», які розвивають таланти своїх працівників і заохочують їх захоплення. «Макдональдс» проводив конкурси на кращого співака, а потім оплатив зйомку кліпу. Компанія «МТС» проводила конкурс на краще захоплення, а потім, шляхом голосування, обирала переможця і надавала необхідні для його хобі предмети. Також «МТС» проводить акцію, в якій працівники, знайшовши похибки та описки в рекламі фірми, отримують заохочення. Таким чином, компанія захищає і себе від реклами, яку можуть неправильно зрозуміти споживачі, і стимулює працівників уважно працювати [2; 7].

Найпоширеніші нестандартні методи мотивації працівників, які використовуються в сучасних компаніях, представлено на *рис. 3*.

Нестандартна мотивація є дієвим методом стимулювання працівників, а іноді й більш ефективною у порівнянні зі стандартною мотивацією. Особливо це стає актуальним, коли компанія через фінансові причини не може збільшити зарплату працівникам.

Також треба зазначити, що під час вивчення можливостей та особливостей мотивації працівників окремо варто звернути увагу на мотивацію керівників структурних підрозділів, адже від їх діяльності, роботи топ-менеджерів залежить ефективний та успішний розвиток їх підрозділів та компанії в цілому.

На жаль, вище керівництво багатьох компаній вважає, що керівників структурних підрозділів можна і потрібно мотивувати так само, як і працівників компанії, тобто преміальною схемою виплат. І якщо навіть у випадку з працівниками ця схема працює не завжди, то для керівників вона може виявитися взагалі неефективною. Звичайно, керівник повинен отримувати гідну заробітну плату, щоб вона не перетворювалася на фактор демотивації, але у випадку, коли вона в нього на середньому рівні або навіть трохи вище, збільшення зарплати, навіть значно, перестає впливати на результати ро-



Рис. 3. Нестандартні методи мотивації працівників [2]

боти керівника. Є навіть рівень насичення, після якого ефективність із зростанням заробітної плати починає падати, оскільки керівник вважає, що здобув всі навички та вміння для своєї посади. Виходячи з цього постає питання: як можна і потрібно мотивувати керівників? Як не дивно, але в основних, найбільш ефективних методах мотивації керівників структурних підрозділів, які наведені нижче, немає жодного мотиватора, який вимагав би будь-якого збільшення фінансування. Розглянемо кожен з цих методів мотивації [9].

1. *Робота-виклик.* Керівникам подобається відчуття новизни, тим більше, коли вони роблять щось таке, що дозволить відкрити їм для себе якісь додаткові можливості та нові горизонти.

2. *Важливість і ефективність роботи.* Керівнику нецікаво робити таку роботу, яка не потрібна нікому, або витратити зусилля на мінімальний результат.

3. *Кожна людина хоче визнання, а керівник – особливо.* Його мотивація – це перш за все якість його відносин із вищим керівництвом. Відсутність визнання і вдячності для топ-менеджера – сильний демотиватор, що впливає на його робочий настрій.

4. *Керівнику потрібна стабільність.* Він повинен розуміти, що його робота та його посада розраховані на певний строк, що вони не закінчаться в довільний момент.

5. *Співпраця.* Найкращий тим-білдінг – це робота, успішно виконана спільно, коли кожен вніс свій вклад у спільну справу. Дуже важливо побудувати в компанії командний стиль роботи, адже поодинокі навіть керівники небагато зможуть зробити. Саме тому треба завжди дуже обережно ставитися до конкуренції між керівниками – те, що добре для рядових працівників, на більш високому рівні може відчутно шкодити.

6. *Керівник не може працювати без радості та драйву.* Як керівник, так і інші працівники втрачають мотивацію за два-три місяці, якщо така мотивація спирається тільки на матеріальні стимули [9].

#### ВИСНОВКИ

Сучасний підхід до розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізу працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення зростаючих потреб. Ефективність мето-

дів керування, пов'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника, поступово підтверджується досвідом багатьох керівників різних компаній. Тому ефективне стимулювання персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств. Щоб не дозволити втрати потенційного прибутку, сучасний керівник повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом, як люди, керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються працівникам, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота на підприємстві повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається, та послуги, що надаються [8; 10].

Дослідження означених та інших проблем мотивації праці, розробка рекомендацій науково-практичного значення та пропозицій щодо забезпечення ефективності мотивації працівників є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку як нашої країни, так і суспільства в цілому, адже цінність будь-якої компанії – перш за все, люди, які працюють у ній.

Знання логіки процесу та методів мотивації не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожного конкретного працівника є унікальним і непередбачуваним завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних працівників. Таким чином, сучасна мотивація охоплює сукупність усіх чинників, які спонукають працівників до активної діяльності та приводять до успіху, а процес мотивації є дуже складним і неоднозначним. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
2. Мирошниченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 1. URL: [http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema\\_motivaciyi\\_personalu\\_na\\_torgovelnomu\\_pidpriemstvi\\_na\\_innovaciynih\\_zasadah.pdf](http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema_motivaciyi_personalu_na_torgovelnomu_pidpriemstvi_na_innovaciynih_zasadah.pdf)

**3. Моргулець О. Б., Кедик Н. Ф.** Мотиваційна політика підприємств малого бізнесу: напрямки вдосконалення. *Технології та дизайн*. 2011. № 1. URL: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/2892/1/td\\_2011\\_N1\\_18.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/2892/1/td_2011_N1_18.pdf)

**4.** Мотивація і контроль діяльності персоналу. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1842-1.html>

**5.** Нематериальная мотивация персонала – система, способы, примеры. URL: <http://www.gd.ru/articles/3289-nematerialnaya-motivatsiya-personal>

**6. Жуков М.** Нематериальные стимулы: что может быть лучше высокого оклада. URL: <http://www.gd.ru/articles/3361-red-nematerialnyie-stimuly>

**7. Нестеренко Л. О., Сударікова К. Г.** Нестандартні методи мотивації персоналу як засіб досягнення ефективної роботи підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/33\\_PRNIT\\_2012/Economics/5\\_119800.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_PRNIT_2012/Economics/5_119800.doc.htm)

**8. Правдива А. В., Литвинюк О. П.** Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. *Напрями економічного розвитку країн: новий погляд: збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук*. 2013. Ч. 2. С. 40–44. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/12396>

**9. Разгуляев В.** Чем и как мотивировать руководителей. URL: <http://hr-media.ru/chem-i-kak-motivirovat-rukovoditelej/>

**10. Черниш М. С., Бондарчук Л. В.** Система мотивації праці персоналу як один із основних факторів підвищення продуктивності праці у сучасних умовах господарювання. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=69429>

## REFERENCES

Chernysh, M. S., and Bondarchuk, L. V. "Systema motyvatsii pratsi personalu yak odyn iz osnovnykh faktoriv pidvyshchennia produktyvnosti pratsi u suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [The system of motivation of personnel as one of the main factors of increasing labor productivity in modern conditions of managing]. <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=69429>

Krasnokutska, N. V. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Kyiv: KNEU, 2003.

Morhulets, O. B., and Kedyk, N. F. "Motyvatsiina polityka pidpriemstv maloho biznesu: napriamky vdoskonalennia" [The motivational policy of small businesses: directions of improvement]. *Tekhnolohii ta dyzain*. [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/2892/1/td\\_2011\\_N1\\_18.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/2892/1/td_2011_N1_18.pdf)

"Motyvatsiia i kontrol diialnosti personalu" [Motivation and control of activities of the staff]. <http://www.managerhelp.org/hoks-1842-1.html>

Myroshnychenko, Yu. V. "Systema motyvatsii personalu na innovatsiinykh zasadakh" [The system of personnel motivation to innovative principles]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. [http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema\\_motivatsiyi\\_personalu\\_na\\_torgovelnomu\\_pidpriemstvi\\_na\\_innovatsiinykh\\_zasadakh.pdf](http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema_motivatsiyi_personalu_na_torgovelnomu_pidpriemstvi_na_innovatsiinykh_zasadakh.pdf)

Nesterenko, L. O., and Sudarikova, K. H. "Nestandardni metody motyvatsii personalu yak zasib dosiahnennia efektyvnoi roboty pidpriemstv" [Unconventional methods of staff motivation as a means to achieve efficient operation of enterprises]. [http://www.rusnauka.com/33\\_PRNIT\\_2012/Economics/5\\_119800.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_PRNIT_2012/Economics/5_119800.doc.htm)

"Nematerialnaya motivatsiya personala – sistema, sposoby, primery" [Intangible personnel motivation system, methods, examples]. <http://www.gd.ru/articles/3289-nematerialnaya-motivatsiya-personal>

Pravdyva, A. V., and Lytvyniuk, O. P. "Pobudova efektyvnoi systemy motyvatsii suchasnoho pidpriemstva" [Building an effective motivation system of the modern enterprise]. *Napriamy ekonomichnoho rozvytku krain: novyi pohliad*. <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/12396>

Razgulyayev, V. "Chem i kak motivirovat rukovoditeley" [How to motivate managers]. <http://hr-media.ru/chem-i-kak-motivirovat-rukovoditelej/>

Zhukov, M. "Nematerialnyie stimuly: chto mozhet byt luchshe vysokogo oklada" [Intangible incentives: what could be better than a high salary]. <http://www.gd.ru/articles/3361-red-nematerialnyie-stimuly>