

Ламихов Юрий Борисович

Lamikhov Yury Borisovich

аспирант Саратовского государственного
университета имени Н.Г. ЧернышевскогоPhD student,
Saratov State University**СИСТЕМА
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ
НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****INTANGIBLE
INCENTIVE SYSTEM
IN MODERN COMPANIES****Аннотация:**

В современных условиях рыночной экономики, когда предприятия активно конкурируют друг с другом за трудовые ресурсы, особенно актуален вопрос мотивации персонала. Сегодня денежное стимулирование в виде заработной платы и премий перестает быть ключевым мотиватором. В связи с этим компании начинают чаще применять инструменты нематериального поощрения работников. В статье автором рассмотрена система нематериальной мотивации, действующая на предприятиях Саратовской области. Основой исследования послужили результаты социологического опроса работников предприятий области. По его итогам и с учетом статистических материалов, анализа теоретических подходов отечественных и зарубежных ученых к проблеме управления коллективом определены инструменты нематериальной мотивации, используемые компаниями, сформулированы предложения по их эффективному применению. В частности, среди соответствующих методов преобладают публичная похвала, возможность профессионального развития, перспективы карьерного роста, благоприятный социально-психологический климат, наличие современнейшего компонента. Вместе с тем сделан вывод о том, что большинство данных инструментов носят формальный характер, поэтому не способны мотивировать персонал к выполнению продуктивной работы. Руководство предприятий привыкло использовать устаревшие традиционные методы управления персоналом, не вкладывая дополнительные силы в процесс нематериального стимулирования, не учитывая его потенциал. Многие работодатели по-прежнему отдают предпочтение методам материальной мотивации и воздействию административного ресурса.

Ключевые слова:

трудовая мотивация, система трудовой мотивации, стимулирование, инструменты поощрения, потребности, организация труда, эффективность управления, предприятия, персонал.

Summary:

In the context of a modern market economy and an intense competition among companies for labor resources, staff motivation becomes urgent. Nowadays, tangible rewards represented by wages and bonuses cease to be a key motivator. For this reason, many companies actively offer intangible rewards to motivate their employees. The author considers intangible incentive system in Saratov region. Company employees in this region have been surveyed. Based on survey results, statistical data, and the analysis of Russian and international theoretical approaches to managing staff, the author determines modern intangible incentives and makes proposals for their effective implementation. The relevant methods include public praise, professional development opportunities, career prospects, the favorable social and psychological climate, and a competitive component. However, most of these tools are of a formal nature and therefore unable to motivate staff to perform well. Management team gets used to employing outdated personnel management techniques without a focus on intangible incentives and their potential. Many employers still prefer tangible rewards and the influence of administrative resources.

Keywords:

work motivation, work motivation system, promotion, incentives, needs, work organization, management efficiency, companies, staff.

Персонал, выступая ключевым звеном в хозяйственном механизме любого предприятия, определяет успех его деятельности. Чтобы такая деятельность была эффективной и приносила доход, необходимы высококвалифицированные, заинтересованные, мотивированные работники [1, с. 74], каждый из которых – личность, являющаяся не только силой, ресурсом или капиталом компании, но и средством достижения цели. Соответственно, для руководителя предприятия особенно ценны знания, способствующие управлению мотивацией и стимулированию работников, что позволяет менеджеру прийти к оптимальной управляемости данными процессами в зависимости от выбранной цели.

Решающую роль в формировании трудовой мотивации персонала играют личные потребности людей, работающих на предприятии, которые дифференцируются на материальные и духовные, представленные потребностями в знаниях, интеракциях с другими людьми, приобщении к науке, культуре. Со временем происходит изменение объема и структуры личных потребностей, что связано с постоянным развитием производства, науки и культуры, повышением степени удовлетворенности материальных потребностей. Фактически речь идет о базисных и производных потребностях, определяющих на деле мотивы человека, в том числе в отношении трудовой деятельности [2, с. 8].

Рефлексия, осознание сущности мотивации как объективного экономического отношения поможет менеджеру использовать ее в качестве механизма управления общественным производством. Грамотное управление мотивацией работников – важная составляющая эффективности труда коллектива в аспекте достижения целей предприятия и целей сотрудников с затратами на персонал [3, с. 124]. Мотивация персонала на предприятии считается неотъемлемой частью корпоративной культуры. Подобрать индивидуальные стимулы для разных категорий работников, руководитель способен управлять продуктивностью и результатами команды в целом. Действующая система мотивации должна создаваться с учетом стратегических целей организации, особенностей корпоративной культуры, долгосрочных планов развития.

Материальная мотивация играет важную роль в процессе стимулирования работников, но не всегда признается определяющей, учитывая, что коллектив состоит из людей с разными жизненными ценностями и установками. Система мотивации нуждается в некоей моральной компенсации и уравнивающим факторе, в качестве которого выступает нематериальное поощрение. Работодатель не может постоянно повышать заработную плату и премии, чтобы в дальнейшем стимулировать персонал, потому что люди привыкают к достигнутому уровню дохода и их трудовая мотивация снижается [4, с. 75]. Кроме того, раскрытию творческого потенциала персонала способствуют именно нематериальные инструменты мотивации [5, р. 384].

Под нематериальной мотивацией понимается процесс стимулирования сотрудников, позволяющий работать продуктивнее посредством применения методов, не связанных с финансами. Работники получают бонусы, выраженные не в денежном эквиваленте, а в иных формах: признание заслуг, возможность развиваться, продвигаться по карьерной лестнице, полный социальный пакет сотрудника. Нематериальное стимулирование направлено на рост доходности бизнеса, создание в коллективе благоприятной атмосферы с элементами здоровой конкуренции, совершенствование профессионализма кадров. В связи с этим актуальным представляется вопрос о том, насколько система нематериальной мотивации персонала, действующая на современных предприятиях, соответствует данным установкам.

Фундаментом системы нематериальной мотивации служат различные теоретические модели, реализующиеся на практике в аспектах стимулирования персонала для более эффективной работы. Система мотивации на предприятиях в наши дни, как правило, формируется исходя из потребностей человека, что обусловлено влиянием теории А. Маслоу. Согласно данному подходу, потребности более высоких уровней удовлетворяются, когда руководители применяют нематериальные методы мотивации персонала [6, с. 8]. Ряд компаний задействуют в работе над мотивацией персонала модель иерархии человеческих потребностей, предложенную К. Альдерфером. Такая иерархия состоит из потребностей существования; взаимодействия и связей; личностного роста. Уровни потребностей равнозначны, и каждая из них представляет собой ценность. Формируя систему мотивации, предприятия нередко применяют идеи Ф. Герцберга, предполагающие разделение потребностей человека на гигиенические и мотивационные. Гигиенические – это базовые, физиологические потребности, т. е. человек будет удовлетворен работой, когда созданы соответствующие условия для труда и отдыха [7, с. 116]. Д. Макклелланд различал потребности во власти, в успехе и причастности. Действенные побудительные мотивы, по мнению Д. Макклелланда, сводятся к достижению высших потребностей. Перспективы карьерного роста могут вдохновлять и мотивировать на достижение отличных результатов в работе, способствуя успеху компании [8, с. 89].

С целью изучения особенностей системы трудовой мотивации нами проведено количественное исследование в форме опроса, чтобы понять, насколько система мотивации персонала, действующая на предприятиях, соответствует заданным установкам. Выборку составили работники предприятий города Саратова. Исходя из целей и задач исследования на предварительном этапе выбраны следующие страты: предприятия, относящиеся к трем сферам – промышленности, здравоохранению и ИТ. Выбор не случаен, поскольку корпоративная культура в каждой из рассмотренных сфер своеобразна и имеет отличительные черты. Тем самым у нас возникло представление о дифференцированном подходе к процессу мотивации персонала и на промышленных предприятиях, и в ИТ-компаниях, и в медицинских клиниках. Общий объем выборки (650 человек на трех действующих в Саратовской области предприятиях) разделен между образованными стратами с учетом численного состава: 342 человека – промышленные предприятия, 155 – ИТ, 153 – здравоохранение. Такое распределение выборки обеспечило, на наш взгляд, достоверность результата в виде объективных данных по каждой из выделенных страт и возможность их сравнительного анализа, а также получение средних оценок в аспекте исследуемой совокупности.

Объектом нашего внимания стал вопрос о взаимоотношениях руководителя и сотрудников, распределение ответов на него отражено на рисунке 1. Очевидно, что руководителю необходимо научиться мотивировать сотрудников в зависимости от их потребностей и ожиданий. Соответствующее умение воодушевлять пригодится и в моменты побед, и в случаях неудач. Так, 38 % опрошенных охарактеризовали отношения с руководством как нейтральные, 28 % – как доброжелательные, 27 % отметили, что у них с начальством отсутствует взаимопонимание, следовательно, отношения негативные. При этом 7 % выбрали вариант «другое», среди предложенных вариантов ответов – «по ситуации», «во время аврала негативные, когда спокойно – нейтральные».

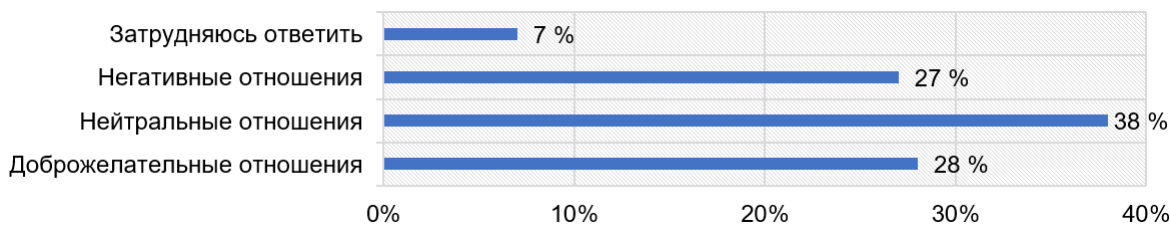


Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие у Вас взаимоотношения с руководством?»

На вопрос: «Хотели бы Вы, чтобы отношения с руководством улучшились?» – большинство респондентов (59 %) ответили утвердительно, 32 % – отрицательно, 9 % затруднились ответить (рис. 2). Как выяснилось, многие руководители не понимают, что являются звеном мотивационной экосистемы. Чтобы работники обладали желаемыми качествами, им требуются положительное подкрепление, доверие и поддержка со стороны руководителя. Его поведение, отношение к делу влияют на качество работы сотрудников.



Рисунок 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Хотели бы Вы, чтобы отношения с руководством улучшились?»

От социально-психологического климата в коллективе зависит эффективность труда персонала и межличностного взаимодействия коллег. Для работников хорошие взаимоотношения с коллегами и положительные эмоции часто более значимы, чем перспективы карьерного роста и большего материального вознаграждения за труд [9, с. 16]. Данный тезис определен в рамках так называемого хоторнского эксперимента, позволившего сделать вывод о том, что производительность труда меняется из-за влияния социальных факторов, благодаря улучшению отношений между работниками в группе и их непосредственным руководителем [10, с. 89].

В ходе исследования установлено, что 34 % опрошенных охарактеризовали свой трудовой коллектив как людей, выполняющих общие рабочие задачи, 29 % сравнили его с семьей, 13 % назвали командой, как показано на рисунке 3. Кроме того, 12 % респондентов отметили, что в их трудовом коллективе возникают конфликты, сплетни и интриги, 8 % выбрали вариант ответа «каждый сам за себя», 2 % – «другое», столько же лиц затруднились ответить.

Итак, сегодня в коллективах слабо проявляется сплоченность, большинство работников видят свою миссию исключительно в выполнении трудовых обязанностей. Далеко не все соотносят деятельность с общими результатами, желанием помочь команде. Преобладание материальных методов мотивации над нематериальными приводит к разобщенности между коллегами. Усиление неденежного стимулирования, наоборот, формирует чувство сопричастности к общему делу и спланирует [11, р. 138]. Исследование фиксирует недостаточное владение работодателями инструментами мотивации, связанными с командообразованием.



Рисунок 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Охарактеризуйте свой трудовой коллектив»

В основном на предприятиях обнаружена проблема, связанная с тем, что руководители не применяют такой инструмент мотивации, как личная и публичная похвала, на что указывает рисунок 4. По утверждению 53 % респондентов, руководитель не хвалит их за эффективную работу, 42 % сообщили, что их руководство использует похвалу в случае, когда работники отличились, 5 % не ответили на вопрос о получении нематериальной мотивации от руководителя. Видимо, работодатели в наши дни не учитывают, что люди по-прежнему нуждаются в общественном признании, для них важно осознание собственной значимости. Если руководитель похвалит подчиненного, то в дальнейшем работать он будет гораздо лучше.



Рисунок 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Хвалит ли Вас руководитель за эффективную работу?»

Большая часть респондентов (53 %), среди которых представители сферы здравоохранения (31 %), промышленной сферы (18 %), сферы ИТ-технологий (4 %), ответили на вопрос: «Принято ли у Вас на предприятии поощрять работников ценными подарками, грамотами, благодарностями?» отрицательно, как показано на рисунке 5, т. е. на их предприятиях указанные способы поощрений отсутствуют. Вместе с тем 45 % сообщили, что в их коллективах работников таким образом поощряют. Особенно активны в данном направлении руководители ИТ-предприятий (27 %), в отличие от промышленных (11 %) и учреждений сферы здравоохранения (7 %), где соответствующие поощрения бывают не всегда.

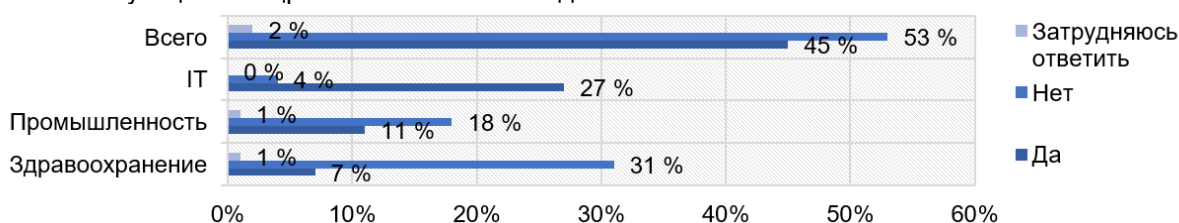


Рисунок 5 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Принято ли у Вас на предприятии поощрять работников ценными подарками, грамотами, благодарностями?»

Как правило, подобные поощрения происходят на предприятиях раз в полугодие, судя по ответам 55 % опрошенных (рис. 6). Между тем 28 % отметили, что работников поощряют ценными подарками, грамотами, благодарностями только раз в год, 5 % – «ежеквартально», 4 % – «ежемесячно», 3 % – раз в течение нескольких лет, 2 % выбрали вариант «другое», 3 % затруднились ответить.

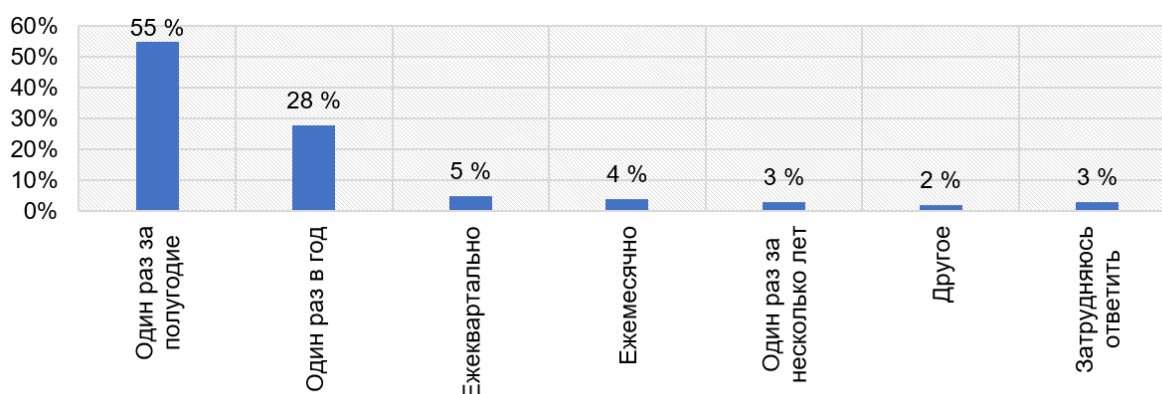


Рисунок 6 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как часто у Вас на предприятии работников поощряют ценными подарками, грамотами, благодарностями?»

В обществе развитие персонала также рассматривается как важная составляющая системы нематериальной мотивации. С одной стороны, работодатель несет затраты в связи с организацией

тренингов, практикумов, технической учебы, курсов, способствующих раскрытию потенциала персонала, с другой – подобные финансовые вложения рано или поздно окупаются [12, с. 52]. 48 % участников опроса, в большинстве случаев работники ИТ-сферы (28 %), ответили, что имеют возможность профессионального развития в виде тренингов, курсов повышения квалификации, стажировок, что подтверждает рисунок 7. Однако у 46 %, в основном представителей сферы здравоохранения (35 %), как оказалось, такой возможности нет. 6 % не ответили на этот вопрос.

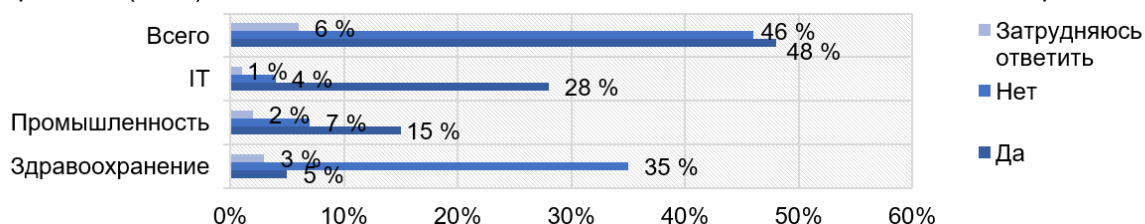


Рисунок 7 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли в Вашей компании возможность профессионального развития?»

Как показано на рисунке 8, отвечая на вопрос: «Когда в последний раз руководство предприятия направляло Вас на тренинги, курсы повышения квалификации, стажировки и т. д.?», 32 % респондентов сообщили, что проходили обучение в этом году, а 25 % посещали занятия, курсы, тренинги, семинары в прошлом. 21 % обучались в этом месяце. 17 % участников опроса проходили обучение несколько лет назад, 3 % – никогда не обучались, 2 % затруднились дать ответ на вопрос.

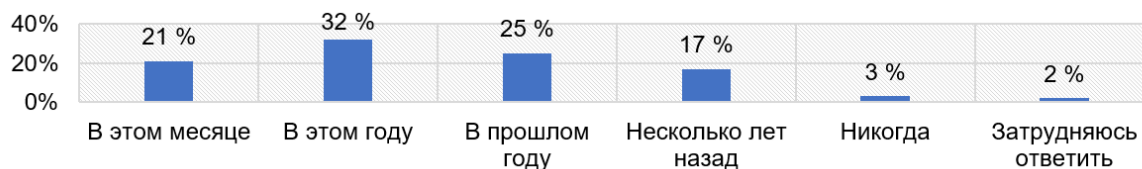


Рисунок 8 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Когда в последний раз руководство предприятия направляло Вас на тренинги, курсы повышения квалификации, стажировки и т. д.?»

При анализе рисунка 9 очевидны следующие результаты. 42 % респондентов уверены, что получили полезные знания и навыки благодаря обучающим мероприятиям и применяют их на практике. 21 % опрошенных ответили, что мероприятия интересные, но в практической деятельности вряд ли пригодятся. 15 % считают такие мероприятия бесполезной тратой времени. 10 % подчеркнули, что ничего нового не узнали, обучение было необходимо для допуска к работе. 8 % выбрали вариант «другое», а 4 % оставили вопрос без ответа.

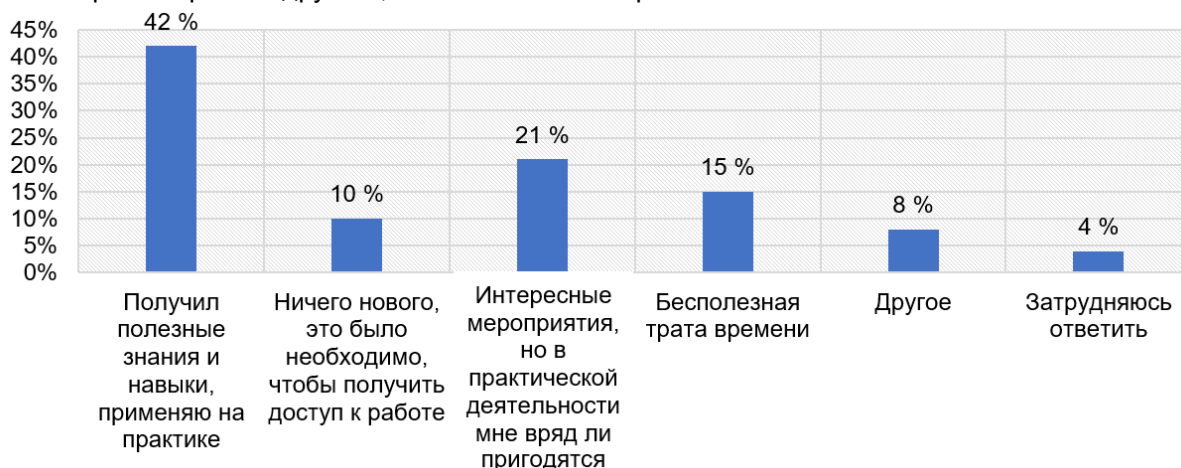


Рисунок 9 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете обучающие мероприятия, на которых были?»

Большая часть участников опроса (53 %), о чем говорит рисунок 10, убеждены, что на их предприятиях существуют возможности карьерного роста для перспективных работников, но, по мнению 44 %, такая возможность отсутствует. 3 % затруднились ответить на вопрос.

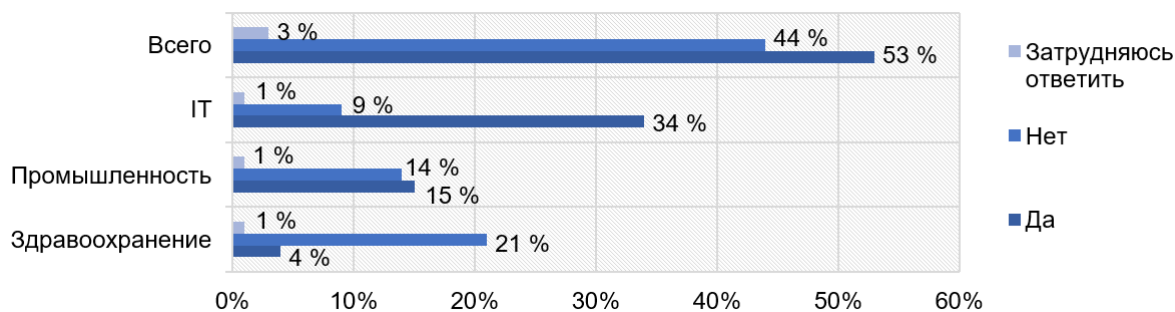


Рисунок 10 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли у Вас и коллег возможность карьерного роста на предприятии?»

Среди тех, кто считает, что на предприятии нет возможности для карьерного роста, 58 %, т. е. максимальное количество опрошенных, ссылаются на такую причину создавшегося положения, как отсутствие заинтересованности со стороны руководства (рис. 11). По информации 29 %, все руководящие позиции распределяются между родственниками, друзьями, знакомыми. 8 % объясняют ситуацию недостаточным объемом опыта, знаний, навыков для продвижения по карьерной лестнице. 2 % выбрали вариант «другое», 3 % затруднились ответить.

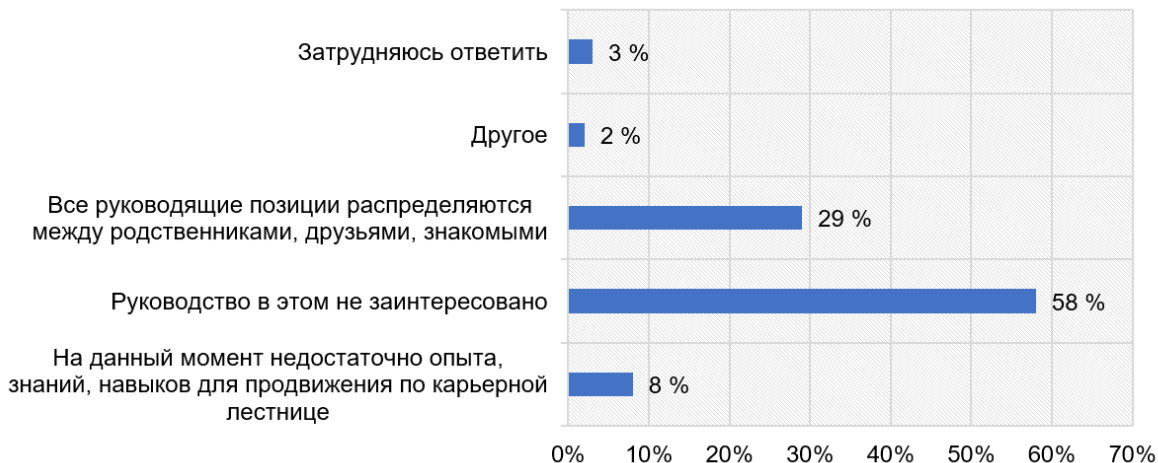


Рисунок 11 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Почему на предприятии отсутствует возможность карьерного роста?»

49 % работников отметили, что за время работы на предприятии им удалось продвинуться в карьерном плане, как показано на рисунке 12. Вместе с тем 47 % не смогли получить повышение, а 4 % решили не отвечать.



Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Удалось ли Вам за время работы на предприятии продвинуться в карьерном плане?»

Следует помнить о том, что для эффективной системы мотивации характерны вызов, обеспечение возможностей каждому на его рабочем месте проявить способности, реализовать себя в трудовой деятельности, доказать, что он способен что-то сделать [13]. Человеческой природе свойственно желание состязаться, соревноваться. Наличие соперников, конкурентов становится стимулом для совершенствования, достижения высоких результатов. Применяя конкурсы, состязания, сравнительные аспекты, руководитель повышает эффективность деятельности и квалификацию работников, создает атмосферу соревнования в коллективе, формирует чувство взаимной поддержки, помогает персоналу изыскать нестандартные решения проблем, выявляет и поощряет

лучших [14]. В настоящее время предприятия мало используют такой ресурс мотивации, как производственные соревнования и конкурсы. Ответы, представленные на рисунке 13, дают основание полагать, что в большинстве трудовых коллективов, как проинформировали 66 % респондентов, не проводятся конкурсы «Лучший сотрудник», «Лучший отдел», «Лучший наставник», 32 % указали, что подобные конкурсы для них организуют, 2 % затруднились ответить.

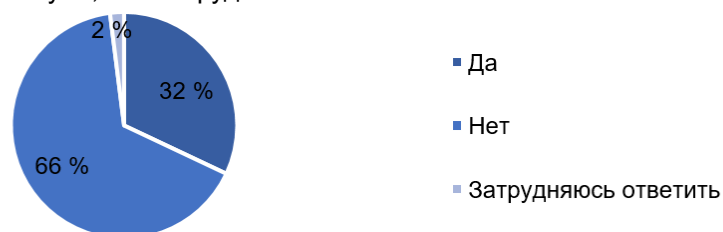


Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Проводятся ли на Вашем предприятии конкурсы “Лучший сотрудник”, “Лучший отдел”, “Лучший наставник” и др.?»

Согласно данным исследования, периодически проходят неформальные встречи коллектива с участием руководства (тимбилдинги, спортивные праздники): раз в год (27 %), раз в полугодие (25 %), ежеквартально (20 %), раз в несколько лет (15 %), ежемесячно (4 %), что отражено на рисунке 14. По сведениям 5 %, у них в компаниях не проводятся командообразующие мероприятия. 4 % воздержались от ответа на вопрос.

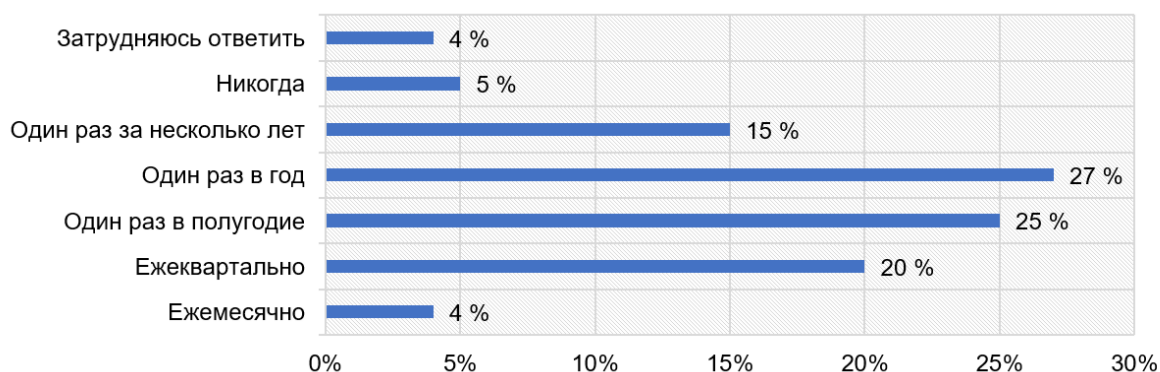


Рисунок 14 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как часто на Вашем предприятии проходят неформальные встречи коллектива с участием руководства (тимбилдинги, спортивные праздники и др.)?»

Большая часть предприятий, что подтверждает рисунок 15, имеет доску почета, о чем сообщили 78 % участников опроса. Наряду с этим 18 % указали, что в компании, где они работают, доска почета отсутствует. 4 % не ответили.

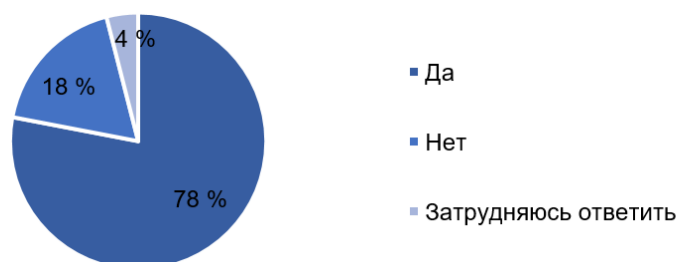


Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Есть ли у Вас на предприятии доска почета?»

Чаще всего фотографии на доске почета обновляются раз в год, как ответили 56 % опрошенных. 14 % подчеркнули, что раз в несколько лет, 12 % – ежеквартально, 2 % – ежемесячно и столько же – раз в полугодие. Вместе с тем ответы 12 % респондентов, представленные наряду с остальными на рисунке 16, говорят о том, что на их предприятии доска почета не обновляется. 2 % оставили вопрос без ответа. Несвоевременное обновление доски почета, на наш взгляд, является свидетельством того, что данная мера – это, скорее, формальность, а не реальное мотивационное мероприятие.

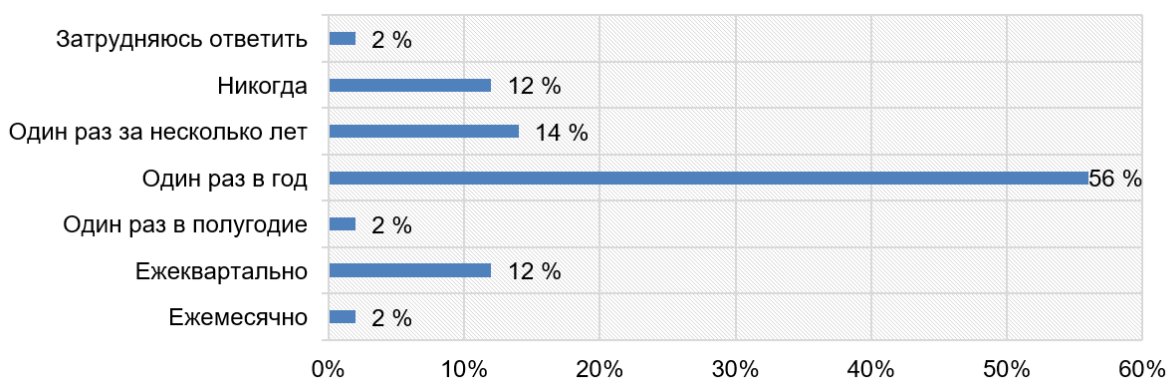


Рисунок 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как часто обновляются фотографии на доске почета?»

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что на предприятиях сегодня предпринимаются попытки мотивировать работников нематериальными способами. Однако реализуемые меры недостаточно эффективны. Нематериальной мотивации уделяется мало внимания. Между тем качественно выстроенная, эффективная система мотивации сотрудников – неотъемлемая часть системы управления предприятием, особенно в условиях финансовых трудностей, способствующая оптимизации издержек предприятия и повышению производительности персонала.

В настоящее время взаимодействие руководителя и сотрудников носит директивный характер, отношения партнерства исключены, что считается наследием советской системы взаимоотношений между управленцами и подчиненными, когда основным трендом мотивации было воздействие административного ресурса. Руководители забывают хвалить и благодарить сотрудников за хорошо выполненную работу, упуская из виду действенный механизм мотивации персонала. Такие ее элементы, как доска почета, вручение грамот, носят формальный характер. Между работниками одного предприятия воспроизводится неравенство по критерию признания заслуг. Практика признания и похвалы не распространяется на все уровни персонала, начиная с топ-менеджеров и заканчивая рядовыми ассистентами.

В процессе исследования обнаружена проблема дефицита сплоченности в трудовых коллективах. При этом именно благоприятный социально-психологический климат мотивирует работников ответственно подходить к выполнению обязанностей. Не учитывается фактор эмоциональной составляющей в работе персонала, влияющий на эффективность труда. Для работников, которые ценят взаимодействие и связи, актуальны командообразующие мероприятия. Работодателям, как нам кажется, целесообразно проводить соревнования как элемент стимулирования, уделяя этому инструменту больше внимания, не забывая о тесной связи между ним и доходами предприятия. Значимым аспектом соревнования является обязательное и открытое подведение его итогов с награждением победителя в торжественной обстановке, премированием лучших. В итоге эффективное поведение работников будет закрепляться на уровне массового сознания.

Руководство компаний, как показал опрос, ответственно относится к вопросам развития персонала, систематически организует обучающие курсы и тренинги для сотрудников. Однако многие работники не видят смысла в действующей на их предприятиях системе обучения, не ориентированной на перспективы профессионального роста, а также по причине ее неэффективности, шаблонного характера. Сотрудники не получают тех знаний и навыков, которые помогли бы развиваться в аспекте горизонтальной и вертикальной мобильности. Поэтому целесообразно формировать обучающие программы ввиду реальных потребностей персонала в знаниях. Таким образом, система мотивации персонала на современном этапе несовершенна, находится на начальной стадии. Работодателю, на наш взгляд, следует учитывать роль как материальной, так и нематериальной мотивации, чтобы сотрудники стремились качественно выполнять свои обязанности.

Ссылки:

1. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. 2016. Т. 12, № 4. С. 75–78. <https://doi.org/10.17816/byusu201612475-78>.
2. Шапиро С.А., Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. М., 2015. 425 с.
3. Бусыгин А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях // Экономика и социум: современные модели развития : междуз. сб. науч. трудов. 2014. Вып. 8, ч. 1. С. 122–148.
4. Цибаева М.Л. Указ. соч. С. 75.
5. Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation / H.J. Yoon, [et al.] // Creativity Research Journal. 2015. Vol. 27, iss. 4. P. 383–393. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1088283>.

6. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. СПб., 2013. 351 с.
7. Герцберг Ф. Источники мотивации персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 11. С. 114–119.
8. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб., 2007. 669 с.
9. Шапиро С.А., Шаховой В.А. Указ. соч. С. 16.
10. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации. М., 2000. 315 с.
11. Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan / S. Saqib, M. Abrar, H.M. Sabir, M. Bashir, S.A. Baig // *American Journal of Industrial and Business Management*. 2015. Vol. 5, no. 3. March. P. 138–147. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.53015>.
12. Кесаев С.К. Система мотивации персонала проектно-ориентировочной организации // *Проблемы науки*. 2017. № 2. С. 51–54.
13. Бекирова М.Г., Перфильева И.В., Чуб М.В. Мотивация как процесс трудовой деятельности [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2015. № 2. URL: <http://uecs.ru/uecs-74-742015/item/3363-2015-02-12-13-25-48> (дата обращения: 10.04.2019).
14. Новикова В.Н. Систематизация принципов мотивации работников на предприятии [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона : электронный научный журнал. 2016. № 1. URL: <http://www.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3573> (дата обращения: 10.04.2019).

References:

- Bekirova, MG, Perfileva, IV & Chub, MV 2015, 'Motivation as a Process of Labor Activity', *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*, no. 2, viewed 10 April 2019, <<http://uecs.ru/uecs-74-742015/item/3363-2015-02-12-13-25-48>>, (in Russian).
- Busygin, AK 2014, 'Theoretical and Methodological Foundations of Labor Incentives for Interpreters in Enterprises', *Ekonomika i sotsium: sovremennyye modeli razvitiya: mezhvuz. sb. nauch. trudov*, vol. 8, part 1, pp. 122-148, (in Russian).
- Herzberg, F 2003, 'Sources of Staff Motivation', *Spravochnik po upravleniyu personalom*, no. 11, pp. 114-119, (in Russian).
- Kesaev, SK 2017, 'The System of Motivation of Personnel of the Project-Oriented Organization', *Problemy nauki*, no. 2, pp. 51-54, (in Russian).
- Maslow, AG 2013, *Motivation and Personality*, St. Petersburg, 351 p., (in Russian).
- Mayo, E 2000, *Social Problems of Industrial Civilization*, Moscow, 315 p., (in Russian).
- McClelland, D 2007, *Motivation of the Person*, St. Petersburg, 669 p., (in Russian).
- Novikova, VN 2016, 'Systematization of the Principles of Motivation of Workers in the Enterprise', *Inzhenernyy vestnik Dona: elektronnyy nauchnyy zhurnal*, no. 1, viewed 10 April 2019, <<http://www.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3573>>, (in Russian).
- Saqib, S, Abrar, M, Sabir, HM, Bashir, M & Baig, SA 2015, 'Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan', *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 5, no. 3, March, pp. 138-147, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.53015>.
- Shapiro, SA & Shakhovoy, VA 2015, *Motivation to Work*, Moscow, 425 p., (in Russian).
- Tsibaeva, ML 2016, 'Motivation of Staff in the Practice of Modern Organization Management', *Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 12, no. 4, pp. 75-78, <https://doi.org/10.17816/byusu201612475-78>, (in Russian).
- Yoon, HJ et al. 2015, 'Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation', *Creativity Research Journal*, vol. 27, iss. 4, pp. 383-393, <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1088283>.