

Ссылка для цитирования этой статьи:

Острик В.Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного управления персоналом организации // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 7. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_7/Ostriк.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.157.9

УДК 005.95/96

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ



Острик Владимир Юрьевич

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления персоналом
Института экономики и управления
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный
университет имени В. И. Вернадского»

ostrik-work@rambler.ru
135, ул. Киевская
г. Симферополь, РФ, 295050
+7(978)791-80-88

Аннотация. В статье представлены результаты исследования по ранжированию стимулирующих факторов труда работников предприятий Республики Крым на основе результатов проведенного автором социологического опроса 310 респондентов о важности для них различных мотивационных условий и факторов, а также на основе экспертного опроса о ранжировании факторов труда по мотивирующему воздействию. Обоснована необходимость внедрения эффективной системы нематериального стимулирования в комплексную модель управления персоналом на предприятиях. Формализованы конкретные категории нематериального стимулирования персонала организаций, среди которых представлены: социальные стимулы, моральные стимулы, личное признание и публичное признание. Выявлены основные барьеры в построении системы нематериального стимулирования. Представлены первоочередные направления по созданию эффективной системы нематериального стимулирования в предприятиях, среди которых рассмотрены: гендерный подход, система поощрения хорошей работы, профессиональное развитие, управление изменениями, внедрение внутриорганизационных социальных программ. Предлагается модель управления нематериальной мотивацией персонала в предприятиях различной производственной направленности, которая предусматривает измерение результата

труда работников за определенный период времени и анализ их в динамике, а также определяется уровень влияния на показатели формирования мотивационного механизма.

Ключевые слова: персонал; мотивация; нематериальное стимулирование; система мотивации; управление.

JEL коды: M 12; M 51.

Введение

Мотивационные механизмы в системе управления персоналом занимают ведущее место, ведь именно от грамотного и рационального построения системы материального и нематериального стимулирования в организации зависят основные производственные факторы, такие как рациональная организация труда персонала, формирование благоприятных условий труда, обеспечение стабильного роста производительности труда, повышение эффективности и конкурентоспособности процесса выработки, принятия и реализации управленческих решений, реализацию целей организационно-правового формирования в процессе профессиональной деятельности.

В современных системах управления персоналом мотивация является мощным побуждающим фактором для достижения основных целей предприятия и способствует продуктивному труду на благо организации. Анализ мотивационной деятельности посвящено огромное количество исследований в области экономики и психологии, так как именно мотивированность работников определяет, на сколько будут высокие производственно-хозяйственные показатели, и достигнет ли предприятие своих целей и обеспечит ли свое успешное существование на стратегическую перспективу.

Система мотивации включает набор как материальных, так и нематериальных составляющих, на сегодняшний момент, ввиду ограниченности материальных ресурсов, менеджерам необходимо искать новые нематериальные рычаги воздействия на персонал организации, позволяющие достичь высоких результатов труда и удовлетворенности персонала организации.

Определенный вклад в процесс исследования мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом внесли такие отечественные учёные, как: Афонин А.С., Вилюнас В.К., Егоршин А.П., Зиновьев Ф.В., Кабушкин Н. И., Королёв Ю. Б., Кувшинов А.И., Кокорев М.В., Жданкин Н.Н., Нагибина М.Н., Пугачев В.П., Рощин Д.Н., Югай А.М. и многие другие. Вопросам мотивации посвящены труды таких зарубежных ученых как: Д. Альдерфер, Г. Гантт, Ф. Гилберт, Л. Гилбрет, Ф. Герцберг, П. Друкер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Е. Кон и другие. Большинство исследований сосредоточено на вопросах

материальной мотивации труда, оставляя без внимания нематериальные факторы деятельности персонала. Определенные вопросы мотивации трудовой деятельности на предприятиях требуют дальнейшего рассмотрения и проработки, так как отсутствует комплексный подход к решению данной проблемы.

Целью исследования является обоснование значимости мотивационного стимулирования в процессе управления персоналом для предприятий и построение эффективного мотивационного механизма, основанного на нематериальных методах стимулирования, который будет реально применим для современной управленческой деятельности.

1. Оценка стимулирующих условий труда работников

Комплекс нематериальных мотивационных мер в организации включает в себя определенные системы поощрения, которые не предполагают выдачу работникам денежных и других материальных средств. Однако, это не означает, что нематериальные методы стимулирования не требуют вложения денежных средств на их реализацию. Основной целью нематериальной мотивации персонала является повышение заинтересованности конкретного работника организации в добросовестном выполнении своих профессиональных обязанностей [1]. Нематериальные стимулы мотивации призваны повысить производительность труда, более экономно расходовать ресурсы [2] и, соответственно, повысить финансовые результаты деятельности и, как следствие, реализуют цели предприятия и его миссию.

Нематериальная мотивация, как участие в совместных корпоративных мероприятиях внутри организации позволяет создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и сформировать здоровую атмосферу, что отражается на общей работоспособности и желании персонала внести свой вклад в общее дело предприятия.

Западные организации, уделяя огромное значение повышению корпоративного духа среди работников [3], всесторонне воспитывают работников, повышая их самооценку, работоспособность и добровольное участие в реализации миссии организации.

Для получения наиболее полной информации для характеристики системы мотивационных факторов труда применялась специально разработанная анкета. При анализе уровня мотивации труда персонала организаций нами применялся метод ранжирования показателей. Респондентам был предложен перечень мотивационных условий и факторов, которым они выставляли ранги (табл.1). В опросе принимало участие 310 респондентов, среди которых работники Крымских предприятий аграрной сферы, сферы туризма, сферы производства и сферы услуг.

Табл.1: Ранжирование стимулирующих условий и факторов труда работников предприятий Республик Крым¹

Стимулирующие условия и факторы	Доля наивысших оценок %	Ранг
Заработная плата	83	1
Стабильность рабочего места	57	2
Признание и уважение коллектива	56	3
Интересная работа	48	4
Социальный пакет от предприятия	41	5
Трудовой режим. Обеспечение материально-техническими средствами, организация процесса труда	41	6
Охрана труда и безопасность жизнедеятельности	40	7
Социальная и общественная значимость труда	38	8
Комфортность условий труда	34	9
Организационно-технические средства труда	29	10
Стабильность профессионального роста	29	11
Доходы от прибыли	28	12
Проявление инициативы и самостоятельности	27	13

Проведенное комплексное исследование системы мотивации персонала позволило выявить определенные ее факторы. Снижение связи заработка с конечными результатами труда говорит об очевидной неэффективности мотивирования, так как это, несомненно, сказывается отрицательным образом на заинтересованности сотрудников выполнять работу более качественно, если это не отражается должным образом на размере оплаты. Ухудшились также условия в области материальной заинтересованности в труде и возможности больше зарабатывать.

Проведенный анализ показывает, что большинство факторов, которые оказывают влияние на мотивацию персонала, в большинстве своем либо совсем не формируют поведение сотрудников, либо формируют его таким образом, что оно идет вразрез с интересами и целями организации.

Использование социальных, моральных и этико-психологических стимулов комплексно в работе персонала позволяет добиться высокого экономического эффекта и успешной работы предприятия, независимо от вида деятельности и формы собственности [4; 5].

Далее для характеристики и ранжирования стимулирующих условий и факторов труда работников, занятых в процессе труда в предприятиях Республики Крым нами был использован экспертный метод научных исследований. Экспертами по оценке современного уровня управления персоналом предприятий выступали руководители и ведущие специалисты предприятий Республики Крым, работники Министерства сельского хозяйства, преподаватели

¹ Составлено автором по результатам анкетирования

КФУ им. В.И. Вернадского г. Симферополя, всего количество респондентов составило 161 человек, данные экспертной оценки представлены в таблице 2.

Табл.2: Экспертная оценка показателей стимулирующих условий и факторов труда работников в предприятиях Республики Крым²

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				Средняя оценка
	Группа экспертов 1	Группа экспертов 2	Группа экспертов 3	Группа экспертов 4	
Заработная плата	9	10	10	10	9,7
Стабильность рабочего места	9	9	8	7	8,2
Признание и уважение коллектива	8	9	9	8	8,5
Интересная работа	7	8	8	7	7,7
Социальный пакет от предприятия	8	8	6	7	7,2
Трудовой режим. Обеспечение материально-техническими средствами, организация процесса труда	8	7	8	7	7,5
Охрана труда и безопасность жизнедеятельности	8	7	7	8	7,5
Социальная и общественная значимость труда	8	9	9	7	8,3

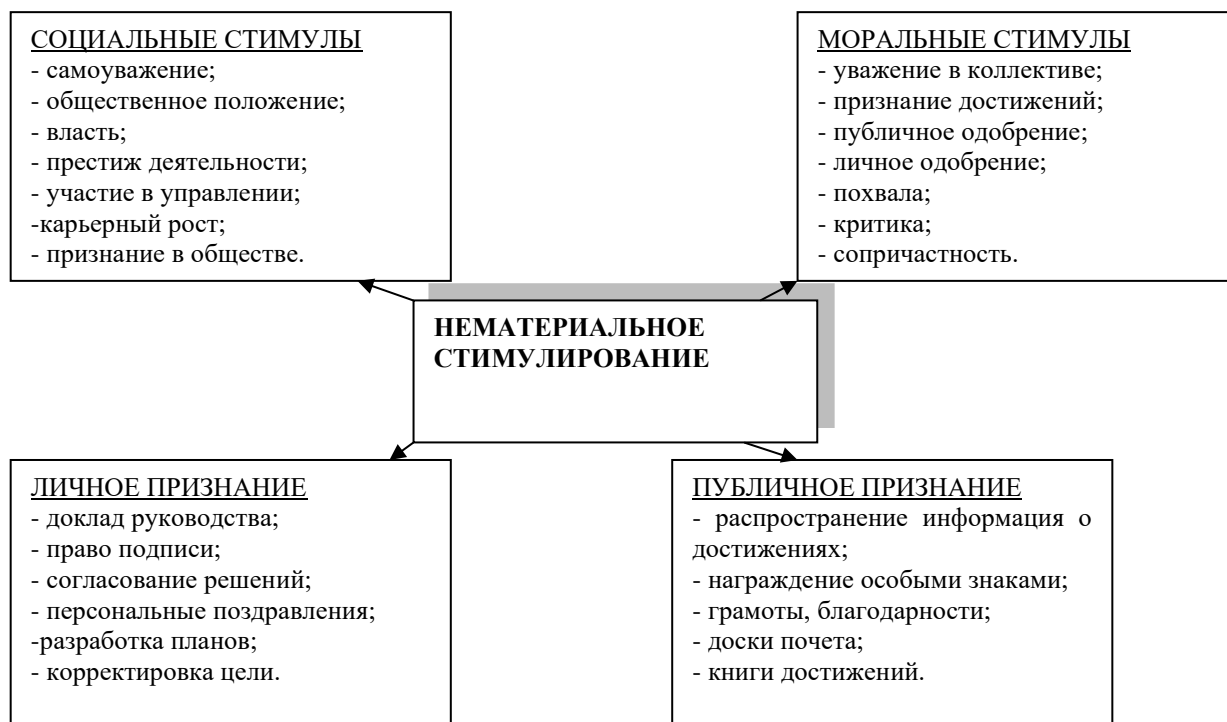
На основании проведенной экспертной оценки необходимо сделать вывод о высокой значимости не только материального стимулирования персонала организации, но и нематериальных стимулирующих факторов. Так, социальные льготы от предприятия, режим труда и отдыха работников, а также организация процесса труда обрели достаточно высокие показатели, практически на одном уровне с оплатой труда. Высокое значение для крымских работников имеют уважение коллектива, а также стабильность своего рабочего места и профессиональных обязанностей в рамках предприятия.

Нами были выделены конкретные категории нематериального стимулирования в организации (рис. 1).

При грамотной работе менеджера все элементы нематериального стимулирования должны использоваться постоянно [6], необходимо чаще применять похвалу за конкретные успехи профессиональной деятельности работника. Похвала должна быть своевременной, дозированной, а также контрастной и регулярной. При применении критики в управлении персоналом, необходимо иметь объективные критерии, так как нерациональная критика уничтожает желание трудиться и демонстрировать высокие результаты труда для работника организации. Критика должна носить характер сопричастности, помощи, предотвращения дальнейших ошибок, вскрытия резервов и готовности прийти на помощь.

² Составлено автором по результатам экспертного опроса

Рис.1: Нематериальные мотивационные стимулы персонала ³



Социально-психологические стимулы формируются за счет общения в профессиональной и личной жизни работника. Комфортный климат в коллективе обеспечивает потребность в общении, которое необходимо каждому человеку и способствует самореализации и ощущению удовлетворенности трудом.

Основной преградой в построении системы нематериального стимулирования является персонификация данного процесса, так как для каждого конкретного коллектива существует своя неповторимая мотивационная схема, которая учитывает индивидуальные особенности, потребности и скрытые мотивы каждого конкретного работника, при взаимодействии в коллективе. Индивидуализация мотивационных систем является достаточно сложным процессом, особенно для крупных предприятий с большим количеством персонала, поэтому многие руководители ограничиваются усредненными мотивационными моделями, что противоречит грамотному и эффективному построению мотивационных систем.

2. Эффективная система нематериального стимулирования персонала организаций

Система мотивации для различных категорий людей, в зависимости от должности и положения в обществе должна быть различной и адаптивной, так как при продвижении по служебной лестнице у работника меняются критерии мотивации.

³ Составлено автором по материалам статей [7] и [8].

На сегодняшний момент предоставление социального пакета работнику является наиболее эффективным способом мотивации персонала. Формирование социального пакета происходит за счет: организации бесплатного питания, оплаты транспорта и мобильной связи, возможность пройти обучение или повысить квалификацию за счет организации, получения льготных оздоровительных мероприятий, а также обеспечения медицинских обследований и профилактики заболеваний за счет организации.

Особое значение при построении эффективной системы нематериального стимулирования имеет создание оптимальных и комфортных условий труда для работников организации. Установка современного компьютерного оборудования, организация удобных рабочих зон и зон отдыха, улучшение дизайна рабочего помещения, а также система оборудования, обеспечивающего комфортную температуру в служебном помещении, является обязательными атрибутами создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Важнейшими инструментами мотивационного нематериального стимулирования является командообразование (team-building), обеспечивающее сплочение коллектива путем организации совместных поездок, участия в экскурсиях и общественных мероприятиях. Различные выездные мероприятия по демонстрации достижений и профессионального роста организации должны проводиться с участием членов коллектива, которые будут ощущать себя частью команды и позволят сформировать сопричастность к общему делу и целям организации [9; 10].

Маркетинговые атрибуты деятельности организации, такие как: спецодежда с логотипом организации, фирменный стиль, атрибутика фирмы, так же играют непосредственную роль в формировании эффективной системы нематериального стимулирования в организациях.

На сегодняшний момент, существующие системы мотивации в отечественных бизнес-структурах далеки от идеала и требуют существенной реорганизации и адаптации к сложившимся непростым условиям хозяйствования предприятий Республики Крым.

Только грамотное сочетание материальных и нематериальных составляющих мотивационного механизма внутри организации позволит построить эффективную мотивационную систему, во взаимосвязи с целями организации, которая должна обеспечивать не реализацию конкретных задач, а реализацию генеральных целей предприятия.

Предпочтение менеджерами методов материального стимулирования над нематериальными методами, не позволяет выстроить эффективную систему мотивации. Недооценка отечественными менеджерами нематериальных мотивационных рычагов, а также слабое осознание их важности, приводит к ошибочным экономическим расчетам и к

недостаточной мотивации членов коллектива. Человеческий ресурс, как один из видов ресурсного обеспечения деятельности любой организации используется частично и относительно неэффективно; именно методы нематериального стимулирования позволяют выявить скрытые резервы персонала и направить эту энергию на повышение эффективности деятельности организации [11; 12].

Исследования, проведенные в компаниях Республики Крым, позволяют определить несколько новых направлений в системе более эффективной нематериальной мотивации сотрудников организации.

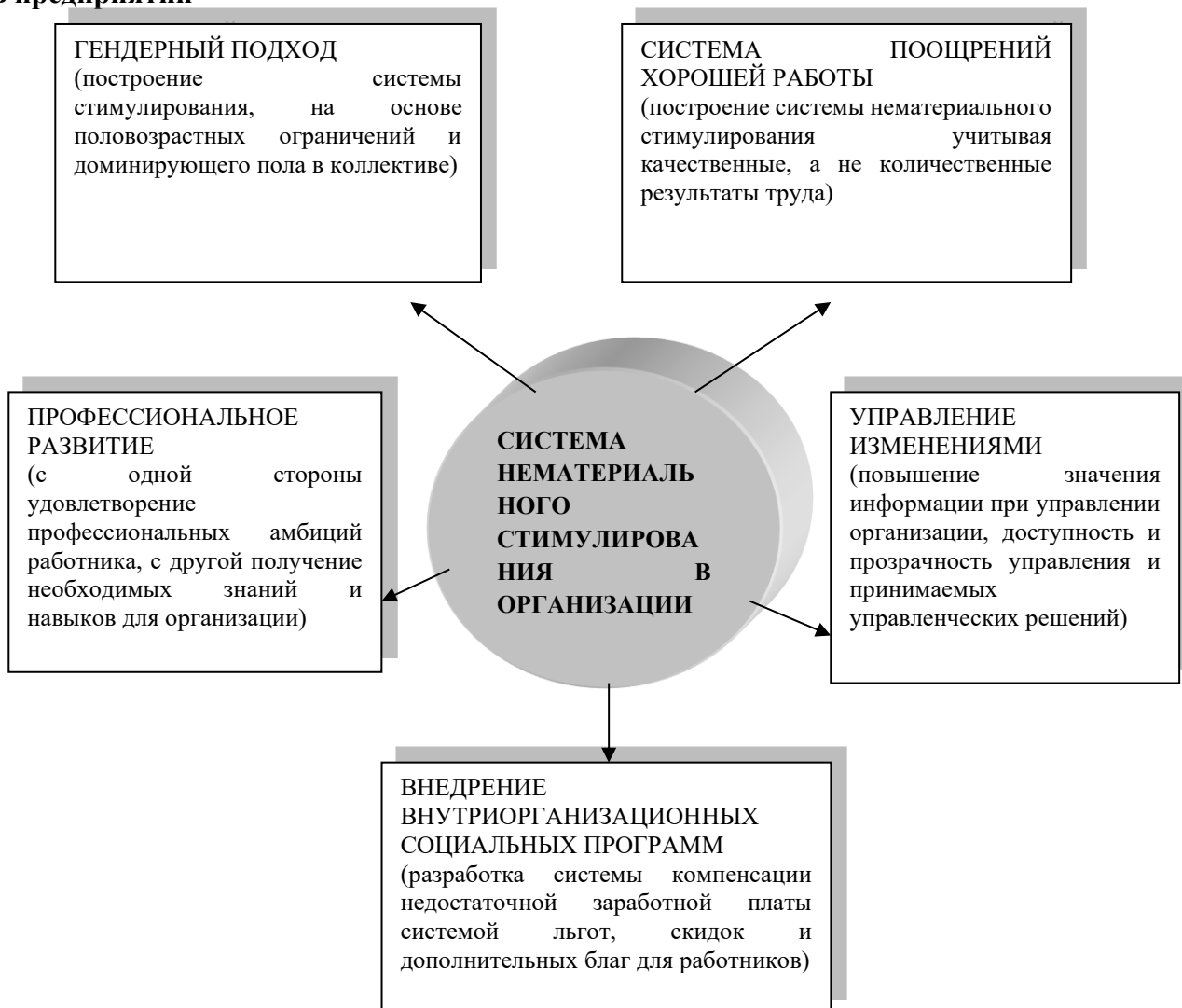
Одним из перспективных направлений эффективной системы нематериального стимулирования является гендерный подход. На основании проведенного анкетного опроса большое количество женщин заинтересованы в хорошей атмосфере и стабильности рабочего места, мужчины же больший акцент делали на соревновательность в выполнении заданий и престижность места работы. Соответственно, при построении эффективной системы мотивации необходимо учитывать особенности предпочтений мужчин и женщин, занятых в рабочем процессе. Для женщин упор необходимо делать на стабильность рабочего места и более тщательно подбирать сотрудников для создания более благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Для мужчин же необходимо создавать возможности для удовлетворения потребности в самоуважении, соревнуясь с другими сотрудниками, получать награды за победу [13], а также формировать впечатление престижности рабочего места для внешнего окружения. На сегодняшний момент, нельзя подходить одинаково при формировании мотивационного механизма для мужчин и женщин, а следует учитывать различные приоритеты мотивов по половозрастной принадлежности. Система мотивации должна учитывать доминирующий пол в коллективе и, соответствовать данным ограничениям. Нами были выделены основные направления по созданию эффективной нематериальной системы мотивации в управлении персоналом (рис.2).

При появлении новых средств поощрения труда возникает необходимость разработки специальной программы поощрения, которая основывалась бы на показателях качества выполняемой работы.

Обучение и повышение квалификации персонала должно начинаться с руководства, программа обучения и учебные планы должны не только соответствовать профессиональным и личностным потребностям работника, но и учитывать потребности в развитии организации в целом. Так как затраты на обучение входят в общие затраты организации, то подобная система уже сама по себе является гарантией того, что руководители получат именно те знания, которые в каждый данный момент им необходимы для решения проблем на

предприятию. Работник должен понимать, что организация, вкладывая в него финансовые средства, заинтересована в его профессиональном росте и ценит его значимость для предприятия [14; 15].

Рис.2: Направления создания эффективной системы нематериального стимулирования в предприятии⁴



Именно на выявленные аспекты трудовой мотивации и нематериального стимулирования необходимо сделать особый упор, так как проведенное исследование подтвердило, что данные аспекты оказывают доминирующее воздействие на трудовую активность персонала.

С учетом обозначенных направлений нами разработана модель нематериальной мотивации персонала предприятий, главным принципом которой является индивидуальный

⁴ Составлено автором

подход к разработке и использованию факторов мотивирующего и стимулирующего воздействия на персонал с учетом личностных особенностей работника. (рис.3.).

Рис.3: Предлагаемая модель управления нематериальной мотивации персонала в предприятии⁵



Данная модель предусматривает измерение результатов труда сотрудников в течение определенного времени и изучение их в динамике, а также определение степени влияния на эти показатели содержания мотивационного механизма. В таком случае обеспечивается более полное использование различных методов и средств мотивации применительно к конкретному работнику и коллективу в целом, и одновременно учитываются личные пожелания и устремления.

Результаты анализа функционирования и развития предприятия позволяют сделать выводы о том, что для предприятий в настоящее время не представляется возможным

⁵ Составлено автором

выплачивать заработную плату, уровень которой ожидается персоналом. Поэтому рекомендовано обращать особое внимание на социальные программы, нематериальную мотивацию, которые, в свою очередь, должны применяться к каждому сотруднику индивидуально, в зависимости от его потребностей.

Заключение

На предприятии система нематериальной заинтересованности персонала должна строиться как система инвестирования в работников, настроенная на высокую эффективность по критерию оценки и сопоставления конечных результатов деятельности и затрат труда. Необходимо создать такой подход, согласно которому оплата по результатам трудовой деятельности приобретает функции инвестиций в качество рабочей силы, то есть инвестиций, которые можно назвать квалитрудовыми. Такая система гораздо шире, чем традиционная заработная плата, она не сводится к ней и не ограничивается ею, так как основной их источник — это конечный результат деятельности организации. В рамках мотивационного механизма необходимо создать такую систему, чтобы каждый работник и член коллектива разделял цели, стоящие перед организацией, считал их своими собственными и понимал, что именно от достижения генеральной цели и реализации миссии организации зависит его благополучие, успешность и материальное вознаграждение.

Литература

1. Carmichael, S.L.; Mehta, K.; Raheel, H.; с соавторами. Effects of team-based goals and non-monetary incentives on front-line health worker performance and maternal health behaviours: a cluster randomised controlled trial in Bihar, India // *BMJ Global Health*. 2019, Том 4, Вып. 4. Номер статьи UNSP e001146.
2. Fiorillo, D.; Sapio, A. Energy saving in Italy in the late 1990s: Which role for non-monetary motivations? // *Ecological Economics*. 2019, Том 165. Номер статьи 106386.
3. Bigoni, M.; Fort, M.; Nardotto, M.; с соавторами. Cooperation or Competition? A Field Experiment on Non-monetary Learning Incentives // *E Journal of Economic Analysis & Policy*. 2015, Том 15, Вып. 4. С.: 1753-1792.
4. Богатырёва, О.О. Психологические предпосылки карьерного роста // *Научный журнал Вопросы психологии*. 2008, № 3. С.: 55.
5. Иванова, Н.Л. Профессиональная идентичность в социально-психологических исследованиях. Психологические предпосылки карьерного роста // *Научный журнал Вопросы психологии*. 2017, № 1. С.: 132.

6. Erkal, N.; Gangadharan, L.; Koh, B.H. Monetary and non-monetary incentives in real-effort tournaments // *European Economic Review*. 2018, Том 101. С.: 528-545.
7. Антипина, В.П. Разработка и внедрение системы нематериального стимулирования // *Нормирование и оплата труда*. 2011, №4. С.: 50.
8. Дудник, Т.А.; Корниенко, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // *Экономика и социум*. 2016, №5(24) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_24/Dudnik123%20.pdf
9. Жиронкина, О.С. Проблемы стимулирования персонала предприятий и пути их решений // *Актуальные проблемы управления, модернизация и инновации в экономике: материалы регион. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых, г. Волжский. 28-29 апреля 2011 г.: тез. докл./ ВПИ (филиал) ВолгГТУ. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2011. С.: 143-144.*
10. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? // 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс. 2016. 288 с.
11. Верещагина, Л.А.; Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. М.: ИНФРА-М. 2015. 426 с.
12. Ефимова, И.А. Актуальные проблемы мотивации персонала к обучению в российских компаниях // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2016, №5. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11447>.
13. Gallus, J.; Frey, B.S. Awards as non-monetary incentives // *Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship*. 2016, Том 4, Вып. 1. С.: 81-91.
14. Бурлаков, Г.Р. Мотивационный климат организации // *Управление персоналом*. 2016, №87. С.:36.
15. Жданкин, Н.Н. Восемь правил эффективной мотивации, или Как правильно мотивировать персонал // *Управление персоналом*. 2008, №3. С.: 95.

NON-MATERIAL STIMULATION IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVE HR-MANAGEMENT

Vladimir Ostrik

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Human Resources

Crimean Federal University named after V.I.Vernadsky,

Simferopol, Russia

Abstract. The article analyzes the results of a study about the stimulating labor factors ranking for workers at Republic of Crimea companies, based on the sociological survey results of 310 respondents conducted by the author about the importance of various motivational conditions and factors for them, as well as on the expert survey basis about ranking labor factors by motivating effect. The necessity of introducing an intangible incentives effective system into an HR-management integrated model is substantiated. Specific categories of non-material incentives are formalized, among which are: social incentives, moral incentives, personal recognition and public recognition. The main barriers in building a intangible incentives system are identified. The priority areas for creating an effective non-material incentives system are presented, among which are considered: a gender approach, a promoting good work system, professional development, change management, and the intraorganizational social programs introduction. A model for managing the non-material staff motivation at various industrial orientations is proposed, which provides for measuring the result of employees' labor for a certain time period and analyzing them in dynamics, and also the level of influence on the motivational mechanism formation indicators is determined.

Keywords: personnel; motivation; intangible incentives; motivation system; management.

JEL Code: M12; M51.

References

1. Carmichael, S.L.; Mehta, K.; Raheel, H.; et.al. Effects of team-based goals and non-monetary incentives on front-line health worker performance and maternal health behaviours: a cluster randomised controlled trial in Bihar, India // *BMJ Global Health*. 2019, Vol. 4, Issue 4. Article number: UNSP e001146.
2. Fiorillo, D.; Sapio, A. Energy saving in Italy in the late 1990s: Which role for non-monetary motivations? // *Ecological Economics*. 2019, Vol. 165. Article number: 106386.
3. Bigoni, M.; Fort, M.; Nardotto, M.; с соавторами. Cooperation or Competition? A Field Experiment on Non-monetary Learning Incentives // *B E Journal of Economic Analysis & Policy*. 2015, Vol. 15, Issue 4. P.: 1753-1792.
4. Bogatyreva, O.O. Psychological prerequisites for career growth // *Scientific journal Issues of Psychology*. 2008, No. 3. P.: 55.
5. Ivanova, N.L. Professional identity in socio-psychological research. Psychological prerequisites for career growth. // *Scientific journal Psychology Issues*. 2017, No.1. P.: 132.
6. Erkal, N.; Gangadharan, L.; Koh, B.H. Monetary and non-monetary incentives in real-effort tournaments // *European Economic Review*. 2018, Vol. 101. P.: 528-545.

7. Antipina, V.P. Development and implementation of a system of non-material incentives // Rationing and remuneration. 2011, No. 4. P.: 50.
8. Dudnik, T.A.; Kornienko, A.A. Motivation and stimulation of labor activity of personnel // Economics and society. 2016, No.5 (24) URL: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_24/Dudnik123%20.pdf
9. Zhironkina, O.S. Problems of personnel incentives for enterprises and ways to solve them // Actual problems of management, modernization and innovation in the economy: materials region. scientific-practical conf. students, graduate students, young scientists, Volzhsky. April 28-29, 2011: abstract. dokl. / VPI (branch) of Volgograd State Technical University. - Volgograd: Publishing House of Volgograd State Technical University, 2011. P: 143-144.
10. Ivanova, S.V. Motivation 100%: And where is his button? // 2nd ed. M.: Alpina Business Books. 2016. P.: 288 p.
11. Vereshchagina, L.A.; Karelina, I.M. Psychology of needs and staff motivation. M.: INFRA-M. 2015. 426 p.
12. Efimova, I.A. Actual problems of personnel motivation for training in Russian companies // Economics and management of innovative technologies. 2016, No 5. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11447>.
13. Gallus, J.; Frey, B.S. Awards as non-monetary incentives // Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship. 2016, Vol. 4, Issue 1. P.: 81-91.
14. Burlakov, G.R. The motivational climate of the organization // Personnel Management. 2016, No. 87. P.: 36.
7. Zhdankin, N.N. Eight rules of effective motivation, or How to properly motivate staff // Personnel Management. 2008, No 3. P.: 95.

Contact

Vladimir N. Ostrik

Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky

135, Kievskaya str., 295050, Simferopol, Russia

ostrik-work@rambler.ru