

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КЛАСИФІКАЦІЇ ЧИННИКІВ ДЕМОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто проблематику загроз економічній безпеці підприємств й у цьому контексті – загрози демотивації праці. Доведено необхідність систематизації чинників демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. Проаналізовано вітчизняні та зарубіжні підходи до класифікації чинників демотивації праці та обґрунтовано авторський підхід.

Ключові слова: *демотивація праці, економічна безпека підприємств, економіка праці, управління персоналом.*

В статье рассмотрена проблематика угроз экономической безопасности предприятий и в этом контексте – угрозы демотивации труда. Доказано необходимость систематизации факторов демотивации труда как угрозы экономической безопасности предприятия. Проанализированы отечественные и зарубежные подходы к классификации факторов демотивации труда и обоснован авторский подход.

Ключевые слова: *демотивация труда, экономическая безопасность предприятий, экономика труда, управление персоналом.*

The article discusses the problems of threats to economic security companies and in this context – the threat of labor demotivation. Proved the need to systematize labor demotivating factors as a threat to economic security. Analyzed domestic and foreign approaches to the classification of demotivating factors, justified the author's approach.

Keywords: *labor demotivation, economic security of enterprise, labor economics, human resource management.*

Постановка проблеми. Конкурентне підприємство не може функціонувати в сучасних економічних умовах без належного теоретико-методологічного забезпечення побудови механізмів мотивування працівників. Людська праця, трудова мотивація виступають рушіями економічного прогресу, процвітання окремого підприємства та економіки в цілому. Протягом останніх років макроекономічна нестабільність, ускладнення фінансового стану більшості підприємств внаслідок тривалого спаду економіки призвело до послаблення уваги до людського чинника в реальному секторі економіки. Натомість загрози економічній безпеці підприємств, зокрема ті з них, джерелом яких є працівники, лише загострюються. Відтак зростає актуальність проблематики забезпечення економічної безпеки підприємств, а отже потребує вирішення наукове завдання розробки теоретичних засад класифікації чинників демотивації праці як загрози.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання демотивації праці досліджувалось вітчизняними й зарубіжними вченими. Значний вклад у його розробку вніс Ф. Герцберг, котрий сформував уявлення про гігієнічні чинники праці, що стало основою подальшого розвитку вчення про демотивацію праці. Спроби класифікувати чинники демотивації праці здійснювали Ю. Канвар, М. МакЛахлан, Р. Марай, М. Надім, М. Спір, Р. Венкатесан, Ф. Герцберг, О. Л. Єськов, Н. С. Калашник, А. Н. Молочников, І. В. Жарко та інші. Проте до сьогодні демотивація праці не розглядалась як загроза економічній безпеці підприємств й відтак не здійснювалось спроб класифікувати її чинники з огляду на такий підхід.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад класифікації чинників демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. Об'єктом – система загроз економічній безпеці підприємства; предметом – чинники демотивації праці як загрози.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових праць свідчить про те, що демотивація праці може розглядатись як загроза економічній безпеці підприємства. Поглиблення аналізу демотивації праці у такому разі вимагає знання чинників, що її провокують, а також вірної їх класифікації. Відтак наведемо основні демотиваційні чинники, виокремлені на основі аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових джерел.

Ю. Канвар, А. Сінг та А. Кодвані досліджували питання демотивації праці у зв'язку з проблематикою задоволеності працею [1]. Н. Малік (Nadeem Malik) дослідив низку мотиваційних факторів співробітників Балохістанського університету. У контексті проведеного дослідження ним виявлено, що окремі чинники

провокують настання демотивації праці [2]. Окремим напрямом розвитку теорії демотивації є нині обґрунтування теорії подвійної демотивації, у контексті якої зниження мотивації до досягнення організаційних цілей відбувається у зв'язку з невідповідністю матеріальних здобутків працівника вкладеним зусиллям. Розробниками цієї теорії є М. МакЛакхан та С. Карр (Malcolm MacLachlan, Stuart C. Carr), котрі науково обґрунтували відповідні положення [3]. У контексті цієї теорії Л. Мараї дослідив подвійну демотивацію та негативні соціальні ефекти і довів, що у контексті виникнення демотивації працівники страждають від депресії, гніву та відчуття безнадії, що є підставою для перегляду вищими навчальними закладами підходів до вирішення проблем демотивації [4].

Підсумовуючи дослідження багатьох учених, М. Спір, К. Гоулд та М. Лі вивели чинники диссатисфакції викладачів, пов'язані з їх демотивацією праці. До основних з них включено оплата праці, ставлення до викладачів з боку суспільства, статус викладача, кар'єрні перспективи та низка інших [5].

Р. Венкатесан, К. Варгесеанд та К. Анантанараянан (R. Venkatesan, K. Vargheseand, K. Ananthanarayanan) до основних чинників демотивації включають погані умови праці, адміністративну політику, трудові відносини, нестачу комунікації та визнання, несправедливість винагороди порівняно з винагородою колеги за ту саму роботу [6]. М. Фатташ пропонує розподіляти чинники демотивації на низку груп. До групи зовнішніх чинників він відносить негативний вплив загальної політичної ситуації на трудову діяльність працівника; додаткове навантаження у зв'язку зі щоденним відвідуванням роботи; позанавчальну активність студентів в університеті, що викликає стрес; політичні розбіжності у поглядах студентів, що створює напружену атмосферу. До групи чинників, джерелом яких є студенти (споживачі освітніх послуг) віднесено докладання додаткових зусиль для донесення до студентів матеріалу; низький рівень розуміння студентами матеріалу; відсутність співпраці та відклику з боку студентів; зусилля з навчання не завжди дають позитивні результати; низька мотивація студентів до навчання; погана поведінка студентів; існування бар'єру між студентами та викладачем. До групи адміністративних чинників віднесено несправедливість оплати праці; відсутність можливості підвищення кваліфікації за кордоном; адміністративні перешкоди, що заважають досягненню прогресу; невизнання адміністрацією позитивних результатів та відсутність належної винагороди; не комфортність та відсутність приватності у власному офісі; відсутність рекреаційних програм для викладачів; відсутність стипендії для підвищення кваліфікації за кордоном; відсутність коштів на відрядження за кордон для участі в конференціях, зустрічах, симпозиумах; несправедлива система просування по кар'єрі. До чинників департаменту належать: відчуття перевантаженості годинами; переповненість аудиторій; невідповідність курсів спеціалізації викладача; додаткова робота крім викладацької (керівництво, наставництво, участь в роботі комітетів тощо); програми деяких курсів накладаються; брак матеріально-технічного забезпечення у департаменті; матеріально-технічне забезпечення для наукової роботи є незадовільним; незадовільні відносини з колегами по департаменту; ідеї щодо розвитку не беруться до уваги департаментом чи університетом [7].

А. Н. Молочников до переліку можливих факторів демотивації персоналу вчений включив формування надто високих очікувань у працівника при прийомі на роботу; ігнорування цінних навичок працівника; ігнорування ідей та ініціативи; відсутність почуття лояльності; відсутність відчуття особистого, професійного зростання; невизнання результатів трудової діяльності; відсутність змін у статусі працівника [8]. О. Л. Єськов та В. А. Макарова навели такі чинники демотивації як порушення негласного контракту; невикористання навиків співробітника, які він сам цінує; ігнорування ідей і ініціативи; відсутність відчуття причетності до компанії; відсутність відчуття досягнення, особистого і професійного зростання; відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва і колег; відсутність змін у статусі співробітника [9]. Н. С. Калашник наводить низку чинників, що знижують мотивацію працівника щодо самоосвіти й можуть розглядатись як чинники демотивації підвищення кваліфікації: не виправдання сподівань працівника; відмова від використання умінь та навичок працівника, які сам він вважає цінними; ігнорування ідей та ініціативи; формальність самоосвіти – відсутність практичного застосування її результатів; відсутність залученості до самоосвіти у колективі [10, С. 416].

І. В. Жарко, Л. М. Смокова та Г. М. Зюбан у контексті дослідження особливостей побудови ефективної системи мотивації праці відзначають: "Коли мова йде про мотивацію на підприємстві, де зарплата не відповідає прожитковому мінімуму, відсутні організаційна структура і порядок, навантаження на персонал перевищує оптимальне, тобто на підприємстві, де не створено передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту. Скоріше на порядок денний ставиться питання про усунення демотивуючих чинників. Таким чином перш ніж вибудувати систему мотивації, потрібно усунути усі демотивуючі чинники, які, можливо, мають місце" [11, С. 109–110].

Разом з тим відзначимо, що кількість можливих демотиваційних чинників є надто великою, аби обмежені ресурси підприємства дозволили урахувати та усунути їх всі, а тим більше з огляду на майбутню діяльність підприємства, персоналу, у процесі якої можуть виникати все нові і нові чинники. Альтернативою такому знищенню проблем (чинників демотивації) по одній може стати групування чинників з подальшим аналізом та формуванням рекомендацій щодо дієвих заходів боротьби з групами чинників демотивації. Це

дасть змогу відійти від конкретного до загально, підійти до вирішення проблеми комплексно. Для прикладу, щодо сучасного стану оцінки внеску працівника Ф. Герцберг зауважує: "Коли взаємозв'язок між індивідом і його досягненнями складно установити у зв'язку з організаційною раціоналізацією праці і упору на групові методи праці, практично неминуче підвищення значення якості міжособистісних відносин як одного з головних критеріїв оцінки цих індивідів" [12, С. 209].

Найпростішим поділом чинників демотивації праці є виділення зовнішніх та внутрішніх чинників (демотиваторів). Характерною особливістю зовнішніх чинників є відносна простота їх виявлення. Вони можуть бути оцінені як явища об'єктивного світу. У той же час внутрішні демотиватори працівника потребують глибокого дослідження з метою встановлення їх наявності та сили впливу на поведінку працівника на основі низки наукових методів у зв'язку з суб'єктивним характером таких чинників.

Демотиватори зовнішнього середовища є явищами об'єктивного світу, котрі формують певне ставлення працівника до роботи вступаючи у дію з його внутрішніми переконаннями та мотивами. Демотиватори є чинниками, що виникають у зв'язку з відсутністю гігієнічних чинників праці, досліджених Ф. Герцбергом [12]. З позицій біхевіористики саме зовнішні демотиватори можуть розглядатись як визначальні, а поведінка працівника, що формується та проявляється під їх впливом – предметом дослідження у процесі виявлення чинників демотивації.

З огляду на аналіз наукових джерел та практики управління персоналом стає можливим систематизувати зовнішні демотиватори у такі групи:

I. Глобальні демотиватори. Це чинники зовнішнього середовища, що існують об'єктивно та впливають на людину по мірі її включення у глобальне суспільне середовище, взаємодію з іншими людьми незалежно від їх місця знаходження прямо чи опосередковано. Їх існування обумовлюється процесами глобалізації, інформатизації суспільства. Прямі глобальні демотиватори виникають у процесі безпосереднього контакту з чинником, що викликає у людини демотивацію. Це може бути спілкування шляхом листування, у мережі Інтернет, соціальних мережах, при відвідуванні іноземних країн у межах робочих чи приватних поїздок, спілкуванні з іноземними працівниками тієї ж чи суміжної галузі, котрі поділились власним досвідом про умови праці на підприємствах. Вплив глобальних демотиваторів є складно передбачуваний, значною мірою залежить від стійкості особистості працівника до зовнішніх впливів. До глобальних прямих демотиваторів віднесемо:

1. Усвідомлення у процесі листування, спілкування у мережі Інтернет кращих умов праці, її оплати, перспектив кар'єрного зростання, ширших можливостей використання своїх талантів партнером по листуванню, котрий має такі самі або схожі уміння, навички, досвід роботи проте працює у іншій країні.

2. Усвідомлення у межах робочих чи поїздок за кордон та відвідування підприємств, що працюють у тій же чи суміжних галузях недосконалої, недоліків підприємства, яке є місцем праці, відсутність у праці гігієнічних чинників, творчої наповненості.

3. Усвідомлення переваг праці за кордоном у процесі робочого чи приватного спілкування з іноземними працівниками, котрі приїхали у країну – місце перебування працівника з робочим чи приватним візитом.

До глобальних непрямих демотиваторів віднесемо:

1. Перегляд веб-сайтів, каталогів, телевізійних передач, прослуховування радіопередач, у яких висвітлюються кращі умови праці, ніж існуючі на підприємстві працівника;

2. Читання статей, інтерв'ю, оглядів, наукових праць, у яких обґрунтовуються кращі за існуючі на підприємстві методи управління персоналом, формування мотиваційного клімату, кар'єрного просування, оплати праці тощо.

Особливістю глобальних демотиваторів є те, що вони пов'язані з невід'ємним правом доступу працівника до публічної інформації, спілкування з колегами, спостереження за досвідом провідних підприємств. Дієвим засобом боротьби з ними не можна вважати обмеження працівника у його правах.

II. Локальні демотиватори. Включають об'єктивні чинники, що виникають у зв'язку з політико-правовим та конкурентним середовищем діяльності підприємства. Виникають передовсім у зв'язку з взаємодією працівника з об'єктами зовнішнього середовища, котрі відносяться до меж конкретної держави. Мають значно більшу силу впливу та потребують вищої стійкості працівника. Це пояснюється таким прикладом. У разі, коли працівник знає, що у працівника на його посаді на підприємстві схожого з його підприємством розміру та виду економічної діяльності середня заробітна плата складає 2500 доларів США, а у нього – лише 250 доларів США, демотивація буде слабшою у разі, коли інше підприємство знаходиться у країні зі значно розвиненішою економікою, кращими умовами господарювання, вищими цінами на продукти споживання тощо. І навпаки, якщо на підприємстві-конкуренті тієї ж країни буде додержуватись таке відношення, демотивація і бажання змінити місце праці стануть сильнішими. Локальні демотиватори теж можна розподіляти на прямі та непрямі.

Прямі локальні демотиватори включають:

1) Безпосередній контакт з працівниками підприємств, котрі діють у тій же галузі, але мають значно кращі умови праці;

2) Відвідування підприємств – лідерів у галузі з метою запозичення позитивного досвіду управління персоналом;

3) Адміністративні перешкоди з боку органів державної влади у питаннях, що стосуються праці, її умов, творчої наповненості.

Непрямі включають:

1) Динаміку політичної ситуації в країні та її вплив на галузь, у межах якої здійснює господарську діяльність підприємство і її усвідомлення працівником;

2) Симпозіуми, виставки презентації, на яких працівник може довідатись про досягнення в області умов праці підприємств – лідерів галузі;

3) Веб-сайти, періодичні видання, теле-, радіопередачі, про кращі умови праці підприємств тієї ж галузі, що й підприємство працівника.

III. Демотиватори рівня підприємства:

1) Недосконала політика, система управління персоналом:

а) недосконала система оплати праці;

б) несправедливі чи непрозорі правила кар'єрного просування;

в) відсутність чи поганий стан матеріально-технічного забезпечення праці;

г) недосконалість механізму прийняття управлінських рішень, системи контролю за їх виконанням.

2) Відсутність розвитку, урахування нових ідей та інновацій з боку працівника;

3) Протиправні явища:

а) порушення трудових чи інших прав працівника;

б) корупція, хабарництво;

в) невідповідність умов праці нормам техніки безпеки;

г) протиправна поведінка співробітників, зокрема така, що не тягне за собою відповідальності.

4) Проблеми пов'язані з випуском товарів, наданням послуг:

а) застарілість основних засобів, несправність засобів праці, технологічне відставання від конкурентів;

б) нерозроблена політика обслуговування клієнтів, чинники, пов'язані з особистісними якостями клієнтів;

в) відсутність системи контролю за якістю продукції (послуг);

г) слабкість організаційного забезпечення процесів праці.

IV. Демотиватори рівня колективу (департаменту, відділу, кафедри, підрозділу).

1) Несправедливість у оплаті праці співробітників одного департаменту, котрі виконують схожу роботу та володіють схожим досвідом роботи, уміннями, навичками;

2) Невідповідність кваліфікації осіб займаним посадам;

3) Несприятливе, конфліктне середовище;

4) Несправедливість у матеріально-технічному забезпеченні працівників;

5) Особиста неприязнь між співробітниками підрозділу тощо.

Суб'єктивні чинники демотивації переважно формуються та еволюціонують під дією об'єктивних зовнішніх чинників. Виявити їх та класифікувати значно складніше, проте саме вони є дійсною підставою виникнення демотивації праці. Суб'єктивні чинники доцільно поділяти на такі групи:

I. За сферою виникнення:

1) Ті, що виникають у процесі трудової діяльності:

а) пов'язані з рівнем оплати праці, умовами праці, політикою підприємства у сфері управління персоналом;

б) пов'язані з формальними та неформальними комунікаціями, зокрема спілкуванням з колегами, керівниками;

в) пов'язані з організаційними чинниками, рівнем матеріально-технічного забезпечення, урахуванням інновацій та раціоналізаторських пропозицій;

г) пов'язані зі складністю виконуваних трудових завдань, відповідності поставлених завдань та спеціальності, досвіду, умінь, навичок працівника;

д) пов'язані з підвищенням кваліфікації, освітою у межах підприємства;

е) пов'язані з відносинами зі споживачами товарів, послуг, контрагентами, органами державної влади, конкурентами.

2) Ті, що виникають поза трудовою діяльністю, у приватному житті:

а) сімейні обставини;

б) особистісний розвиток (чи, скоріш, коли мова йде про чинники демотивації – особистісна деградація);

в) зміна політичних поглядів, переконань;

г) деформація правосвідомості тощо;

II. За тривалістю впливу на поведінку:

1. Довготривалі, такі що обумовлюють демотиваційні процеси та протягом тривалого часу впливають на трудову поведінку працівника.

2. Короткотривалі, такі що викликають демотиваційні явища і впливають на поведінку працівника чи рішення, котрі ним приймаються у процесі трудової діяльності протягом нетривалого часу й відтак згасають і згодом можуть проявитись у зовсім інших обставинах.

II. За рівнем інтенсивності впливу на поведінку:

- 1) Такі, що повністю визначають трудову поведінку як демотивовану;
- 2) Такі, що викликають довготривалі процеси демотивації та можуть в кінцевому результаті призвести до зміни місця праці або протиправних вчинків на підприємстві;
- 3) Такі, що зумовлюють демотиваційні явища та можуть тимчасово знижувати продуктивність праці, якість товарів (послуг), котрі виробляє працівник, зумовлювати конфліктність поведінки чи відмову від виконання тих чи інших трудових завдань;
- 4) Такі, що впливають на позицію працівника стосовно окремих питань, проте не справляють значного впливу загалом на трудову поведінку;
- 5) Такі, до впливу яких працівник стійкий і вони зовсім не знаходять прояву у трудовій поведінці, намірах чи переконаннях працівника.

III. З сферами трудової діяльності:

- 1) Чинники, що проявляються у поведінці працівника в виробничій сфері, безпосередньо при виробництві товарів чи наданні послуг, прийнятті рішень з виробничих чи організаційних питань;
- 2) Такі, що проявляються у комунікативній сфері – у взаємодії працівника з колегами, керівництвом, підлеглими;
- 3) Такі, що проявляються у сфері підвищення кваліфікації, організаційного навчання, самоосвіти працівника, науковій роботі;
- 4) Такі, що проявляються у сфері лояльності працівника до підприємства та пов'язаних діях в інтересах підприємства;
- 5) Такі, що проявляються при плануванні кар'єри, формуванні стратегії кар'єрного зростання та вчиненні відповідних дій.

Висновки. Звісно сформована класифікація не вичерпує усіх можливостей класифікування чинників демотивації праці, проте значно спрощує їх аналіз у зв'язку з аналізом демотивації як загрози економічній безпеці підприємницької діяльності.

Разом з тим, обґрунтування теоретичних засад демотивації праці як загрози ЕБП було б неповним без зауваження щодо необхідності комплексного підходу до вирішення проблем демотивації та мотивації праці у контексті забезпечення ЕБП. Справді, демотивації праці на сьогоднішній день для українських підприємств може розглядатись як вагома загроза їх безпеці. Однак, при достатньому забезпеченні гігієнічних чинників не слід забувати і про творче наповнення праці, без чого підприємство не зможе стати справді конкурентоспроможним. Ф. Герцберг у більш глобальній оцінці перспектив розвитку суспільства з цього огляду зазначає: "Що загрожуватиме нашому суспільству? З'являється реальна небезпека створення жорстко структурованого суспільства, у якому повністю відсутня творча складова, і воно буде нездатним адекватно реагувати на тиск, що здійснюється на нього вічно вимогливим світом. Якщо всі головні стимули в нашому суспільстві будуть чисто гігієнічного характеру, задоволення забезпечуватиметься загальними умовами, що не мають відношення до самої роботи, тоді надто невелика у кожного індивіда мотивація прагнути до повної реалізації свого потенціалу в праці. Коли у такого суспільства пропадає можливість стригти купони з того, що було зроблено попереднім, творчим суспільством, його цілком може настигнути доля більш ранніх суспільств, тих, що припинили своє існування на сьогоднішній день... Дані, одержані нами в результаті дослідження можуть слугувати беззастережним підтвердженням постулату, що хороша гігієна праці здатна попередити велику кількість наслідків низького морального духу. Однак сприятливі гігієнічні умови не повинні бути самоціллю. Це всього лиш початок прогресу" [12, С. 212 – 213].

Відтак підсумовуючи теоретичні засади демотивації праці як загрози ЕБП відмітимо, що ця проблема є актуальною протягом тривалого періоду історії людства, розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, вона потребує додаткової розробки й вирішення нерозглянутих раніше питань з метою формування дієвих рекомендацій щодо попередження настання цієї загрози, а також у разі настання – мінімізації шкідливих наслідків.

Література

1. Kanwar Y. P. S. *Work—Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry* / Y. P. S. Kanwar, A. K. Singh, A. D. Kodwani // *The Journal of Business*. – 2009. – vol. 13 no. 2. – P. 1-12
2. Nadeem M. *A Study on motivational factors of the faculty members at University of Balochistan* / Nadeem Malik // *Serbian Journal of Management*. – 2010. – 5 (1). – P. 143 – 149.
3. MacLachlan M. *The Human Dynamics of Aid* [Електронний ресурс] / MacLachlan M., Carr S.C. // *Policy Insights, OECD Development Centre*. – 2005. – Режим доступу: www.oecd.org/dataoecd/35/56/35041556.pdf. – Назва з екрану.

4. Marai, L. *Double de-motivation and negative social affect among teachers in Indonesia* / Marai, L. // *South Pacific Journal of Psychology*. – 2002/3. – № 14. – P. 1 – 7.
5. Spear M. *Who would be a teacher? A review of factors motivating and demotivating prospective and practising teachers* [Електронний ресурс] / Spear M., K. Gould, B. Lee. – Berkshire : National Foundation for Educational Research, 2000. – 85 p. – Режим доступу: <http://www.nfer.ac.uk/publications/91003/91003.pdf>. – Назва з екрану.
6. Venkatesan, R. *Motivation and demotivation 'cause factors' for engineers in construction organisations* / Venkatesan, R., Varghese, K., Ananthanarayanan, R. // Dainty, A.R.J. (Ed) *Procs 25th Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2009*. – Nottingham : Association of Researchers in Construction Management. – P. 145 – 53.
7. Fattash M. M. *Demotivating Factors of University ESL Teachers* / M. M. Fattash // *International Journal of Humanities and Social Science*. – 2013. – Vol. 3. – №. 19. – P. 125 – 132.
8. Молочников А.Н. *Повышение конкурентоспособности человеческих ресурсов как фактор эффективизации социальной политики промышленного предприятия* / Молочников А.Н. // *Теория и практика общественного развития*. – 2011. – № 2. – С. 324-326.
9. Єськов О. Л. *Чинники, які перетворюють внутрішню мотивацію працівника на сильну внутрішню демотивацію* / Єськов О. Л., Макарова В. А. // *Економіка та право*. – 2011. – 2 (30). – С. 5 – 9.
10. Калашиник Н. С. *Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління* [Електронний ресурс] / Н. С. Калашиник // *Теорія та практика державного управління*. – 2012. – Вип. 3. – С. 410 – 416. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Trdu_2012_3_57.pdf. – Назва з екрану.
11. Жарко І. В. *Розробка системи мотивації на підприємстві та усунення основних демотивуючих чинників* [Електронний ресурс] / І. В. Жарко, Л. М. Смокова, Г. М. Зюбан // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – 2009. – Вип. 1(2). – С. 104-111. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstr_2009_1\(2\)_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstr_2009_1(2)_17.pdf). – Назва з екрану.
12. Герцберг Ф. *Мотивація к работе* / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Синдерман ; пер. с англ. Д. А. Куликов. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.