

ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В статье рассмотрены вопросы организации эффективной мотивации персонала современного предприятия с учетом половых и возрастных характеристик персонала, современные способы повышения заинтересованности работников в повышении эффективности работы промышленного предприятия.

У статті розглянуті питання організації ефективної мотивації персоналу сучасного підприємства з урахуванням статевих і вікових характеристик персоналу, сучасні способи підвищення зацікавленості працівників у підвищенні ефективності роботи промислового підприємства.

The article discussed the organization of effective motivation of the modern enterprise taking into account gender and age characteristics of personnel, modern ways to increase employee engagement to improve the efficiency of industrial enterprises.

Постановка проблемы. В современных условиях развития общества и экономики актуальной остается проблема внедрения эффективной системы мотивации персонала, которая действительно сможет побудить у работника желание эффективно и качественно выполнять свою работу; будет способствовать согласованию личных целей сотрудника, целей подразделений и высшего руководства; удержит высококвалифицированные кадры и т.д., что в конечном итоге сможет привести к увеличению результативной деятельности компании (фирмы, предприятия), в которой работает данный человек.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучением вопросов мотивации труда занимались такие научные деятели как Е. Власова, Т. Копачевская, К. Нефедова, А. Зенирова, В. Кусакин, А. Сардарян и другие. Но, по-нашему мнению, недостаточно глубоко раскрыта проблема построения мотивационной системы на предприятии именно с учетом индивидуальных потребностей и мотивов конкретного работника в современных условиях развития рыночных отношений.

Цель данного исследования — изучить проблемы мотивации с учетом целей и потребностей современного работника в условиях развития рыночной экономики, а также разработать практические рекомендации по построению эффективной системы мотивации с учетом индивидуальных потребностей персонала

Основной материал. Так как для каждого работника существуют его собственные мотивы, зависящие от конкретной ситуации, возраста, рода деятельности и т.д., то для начала следует выделить конкретные группы работников в зависимости от их индивидуальных потребностей. Проблема группирования персонала в зависимости от индивидуальных потребностей нашла свое отражение во многих научных работах.

Е. Власова и Т. Копачевская выделяют в своей научной работе такие группы работников и их мотивы [1], которые можно отобразить в табл. 1:

Группы работников и их мотивы за Е. Власовой и Т. Копачевской

№ п/п	Группа	Мотивы
1	2	3
1	Студенты и молодые специалисты после окончания ВУЗа	Возможность попробовать себя на различных поприщах; Перспектива роста как личностного, так и карьерного; Включение в деятельность, чуть превосходящую профессиональные навыки; Возможность проявлять инициативу, признание.
2	Молодые специалисты с опытом работы до 3 лет	Распределение серьезных задач; Вовлечение в принятие решений; Ответственность за целый блок задач; Признание полученного результата на уровне руководства.
3	Высококвалифицированные профессионалы	Стабильность; Возможность горизонтального развития; Семья; Собственная пенсионная программа в компании; Специальные программы, направленные на получение определенных льгот для членов семьи сотрудника и другие социально значимые вещи.
4	Молодые мамы	Наличие гибкого графика; Возможность работать по несколько часов в день или из дома на удаленной основе; Медицинская страховка, обеспечивающая полное обслуживание и для ребенка; Наличие организованных детских садов от компании и т. д.

В данной классификации, рассматривается персонал в зависимости от стажа, квалификации и опыта работы. Но, по-нашему мнению, здесь есть определенные недостатки. Например, отдельно выделено в группу только молодых мам, которым нужны особые условия труда, независимо от их квалификации и опыта работы. Но, в современных условиях развития рынка труда необходимо учитывать в отдельную категорию обеих молодых родителей, которые ухаживают за детьми. Также не выделено в отдельную группу работающих пенсионеров, которых очень сложно мотивировать, исходя из их индивидуальных интересов. Данную категорию интересуют, прежде всего, материальные вопросы, уважение, моральные стимулы. Их не интересуют социальные программы, поскольку они могут не успеть получить социальные бонусы; также пенсионеры не согласятся работать сверхурочно, даже за прибавку к зарплате (ведь у них уже есть дополнительный источник дохода — пенсия, нет смысла надрываться за «копейки»). Также, по-нашему мнению, учитывая рынок труда Украины, следует выделить еще одну группу людей с ее мотивами — это молодые люди в возрасте до 18 лет, которые работают. Для них мотивами являются: получение дополнительных заработков вне учебы для повседневных потребностей, ознакомление с рынком труда, возможно, помощь в выборе будущей сферы деятельности.

В свою очередь, В. Кусакин несколько иначе рассматривает причины, побуждающие людей к труду [3]. Он предлагает многоуровневую систему мотивации персонала, в которой представлены группы людей за причинами, по которым они работают. Система имеет четыре уровня. Самый низкий пункт (пункт №4) шкалы мотивации — это деньги. Многие люди идут устраиваться на работу, потому что им нужны деньги. Они преимущественно стоят на первом месте у молодежи, студентов, у которых так много амбиций, желаний и планов, и которые они хотели бы воплотить в жизнь. Третий пункт — личная выгода. Люди хотят работать там, где кроме своей зарплаты, они могут получать личную выгоду, такую, как: бесплатное проживание, питание, карьерный рост, небольшое расстояние до места работы, возможность предоставления служебной машины и тому подобное. Второй пункт шкалы — интерес. Работа ради интереса на первом месте стоит у тех людей, которые уже удовлетворили свои базовые, преимущественно материальные, потребности. Поэтому они на этом этапе могут полностью

посвятить себя выполнению той работы, которая им действительно интересна. На первом месте системы ученых поставил чувство долга. Это чувство — сильнейший мотив, который руководит человеком. Оно зависит от вклада, который делает человек. Чем больший вклад вносит член команды, тем больше ему нравится его команда.

По-нашему мнению, в современных условиях развития рыночных отношений в Украине, данная классификация несколько неактуальна, поскольку деньги и материальные стимулы, которые стоят в данной классификации на 4 месте, сейчас одинаково важны и нужны для всех категорий персонала для обеспечения важных индивидуальных потребностей.

Также, по поводу рабочих групп и их индивидуальных интересов нужно обратиться к социологам, которые изучили персонал среднестатистических офисов и выделили шесть основных типов потребностей сотрудников [5].

Охотники за бонусами — как правило, их большинство, 22 % коллектива. Они ищут как материальное вознаграждение, так и нематериальное. Идеальный вариант — подарочные сертификаты, туристические путевки. Этот сегмент более чем на половину представлен женщинами (58 %). Их мало интересуют поощрения, которые заставляют выйти за рамки компетенции, такие как участие в новом проекте, наставничество и др.

Домоседы (20 %) — избегают поощрений, которые заставляют хотя бы на время оставить родных (корпоративные выезды, путевки). Для них важно сохранить баланс между работой и личной жизнью. Желанная награда — выходной день. Этот сегмент сотрудников старше других, на 54 % состоит из мужчин.

Материалисты (19 %) — таких больше всего интересует слава, приветствуется только «золотая монета». Лучший способ мотивации — конкретные материальные блага: если не денежные, то система бонусов с использованием каталога подарков. Обычно в таких сотрудников наблюдается высокий уровень неудовлетворенности работой и, как правило, это женщины (59 %).

Заклученные (17 %) — наименее материально мотивированные сотрудники. Их самая большая мечта — свобода. Чаще всего это люди, уже достигшие определенных результатов в жизни, которые имеют устойчивое материальное положение. Для них важна самореализация, они ищут работу, в которой доля контроля со стороны руководителя сведена к минимуму. Их рекомендуется поощрять гибким графиком, дополнительными часами отдыха, возможностью участия в конференциях, выставках, новых проектах. Как ни странно, но 55 % «узников» — женщины старше 45 лет.

Охотники за похвалой (16 %). Их наибольшая потребность — признание заслуг. Будет ли похвала сопровождаться денежной премией, не имеет основного значения. Они стремятся занять высокое социальное положение. В большинстве этот сектор представлен мужчинами (54 %).

Инициаторы (8 %) — отличаются наибольшим удовлетворением от работы и лояльностью к работодателю. Они любят свою работу и получают от нее удовольствие. Лучшая награда для них — особый статус, что приблизит их к уровню Топ-менеджера компании с управляющими функциями. Это преимущественно мужчины — 68 %, из которых 42 % — моложе 34 лет.

Таким образом, проанализировав разные причины и мотивы, по которым люди идут на работу, можно выделить проблемы, связанные с мотивацией работников. Ими являются:

1. Как показывает практика, в последнее время, материальная мотивация очень часто воспринимается сотрудниками как должное и отсутствие тех или же иных материальных стимулов рассматривается как минус работодателю. Особенно если это квалифицированные специалисты, дефицит которых ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета [1].

2. Неправильно построенная система нематериального стимулирования персонала в некоторых компаниях, в том числе, не внедрена система плавающего графика прихода-ухода в офис и из офиса или гибкого графика работы. В условиях большого города и бесконечных пробок это не просто удобно, это становится жизненно необходимым [1].

3. При построении системы мотивации часто не учитываются индивидуальные приоритеты людей, относящихся к разным группам населения в зависимости от возраста, пола, статуса, характера, различных ситуаций и так далее.

4. К. Нефедова считает, что человеческие потребности растут в геометрической прогрессии и поэтому, в принципе, неудовлетворимы на 100 %. Например, если у нас растут доходы, то и расходы резко увеличиваются, ведь человек в таком случае предпочитает покупать себе те же вещи по более высокой цене и с лучшим качеством [6].

5. Также проблемой она считает то, что, как показывает опыт, через какое-то время наступает момент, при котором человек прекращает воспринимать поощрение или угрозу, они превращаются в обыденность. То есть со временем, даже самый совершенный механизм мотивации может устареть, поэтому нужно постоянно следить за его совершенствованием [6].

6. Существует проблема текучести кадров, поэтому работодателю в современных условиях нужна система мотивации, которая не только смогла бы найти работника на место, но и удержать его и т.д.

7. Как считает В. М. Милашенко, действующие принципы стимулирования, мотивации к труду, которые, как правило, базируются на старых, нерыночных факторах, не обеспечивают заинтересованности работников в достижении наилучших результатов труда, недостаточно учитывают его личный вклад.

8. Также, по-нашему мнению, в современных условиях кризиса экономики повышается роль материальных стимулов для обеспечения важных индивидуальных потребностей.

9. К сожалению, в последние годы широкое распространение приобрела выплата неофициальной, скрытой от налогообложения, заработной платы. Ситуация, которая сложилась в сфере организации заработной платы, свидетельствует о необходимости последующего реформирования системы мотивации труда на рыночных принципах [4].

10. Также, по-нашему мнению, на внедрение эффективной системы мотивации влияют такие проблемы, как: недостаточное количество информации: определение того, как мотивация работников влияет на повышение конкурентоспособности предприятия; достаточно низкая заинтересованность руководителей в стимулировании работников; негативные воздействия внешней среды на формирование мотивационной политики работников.

Именно на основе социально-экономических показателей современного состояния страны можно сделать вывод о кризисе системы мотивации труда. Это определяется не только низким показателем реальной заработной платы, несмотря на официальные данные, которые показывают ее рост, но и изменением ценностных ориентиров в системе мотивов к труду, а следовательно ни одна из современных систем мотивации не может быть применена в Украине в так называемом чистом виде.

Данные проблемы взаимосвязаны, из них вытекает ряд других проблем, осложняющих управления персоналом и снижают производительность труда.

Начальной проблемой мотивации работников на некоторых предприятиях Украины является то, что в 90 % случаях до 15 % работники не могут не только оценить уровень развития мотивации, но и даже не знают, существует ли на их предприятии система мотивации. В большинстве случаев развитие функции мотивации осуществляется без использования научных подходов, интуитивно, на основе собственного опыта и частично — знаний человеческой психологии.

Итак, исходя из проблем мотивации труда, можем предложить на дальнейшее рассмотрение некоторые советы, которые, по-нашему мнению, могут построить эффективную систему мотивации персонала, которая будет выгодна как работнику, так и работодателю в современных условиях рынка труда. Кроме материальных стимулов в систему мотивации следует включить также механизм удовлетворения эмоциональных потребностей: уважение, признание, статус, комфорт и т.д. Это предложение не является новым, но мы считаем, что, объединив данные механизмы можно получить эффективную, налаженную систему мотивации труда.

Внедрение системы плавающего графика прихода-ухода в офис и из офиса или гибкого графика работы в некоторых компаниях, деятельность которых не зависит от того, во сколько работник пришел.

Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала на основе дивергенции основных этапов карьеры персонала (табл. 2).

Таблица 2

Основные этапы карьеры [8]

№ з/п	Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
1	2	3	4	5
1	Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
2	Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3	Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4	Завершение собственной смены	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение	Удержание социального признания
5	Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

По-нашему мнению, В. Г. Шульга достаточно полным образом рассмотрела основные этапы карьеры работника и их следует учитывать при построении эффективной системы мотивации персонала. Но есть некоторые замечания по возрастному периоду, так как в современных условиях он имеет несколько иной вид. Например, становление происходит обычно 3 года, то есть до 28 лет; этап Продвижение длится до 50 лет.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью в соответствии с фазами развития профессионала.

А. Сардарян и ее коллеги считают, что социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда. Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. Если руководство заботится о подчиненных, предоставляя им льготы, то и репутация такой компании значительно выше. Но следует учесть, что социальный пакет не станет эффективным, если при его формировании не соблюдены следующие условия: льготы, составляющие социальный пакет, должны восприниматься сотрудниками как актуальные и необходимые; социальный пакет должен быть одинаков для сотрудников той или иной должностной категории; компания должна иметь возможность предоставлять привилегии лучшего качества и более выгодной цены, чем на открытом рынке; и, наконец, внедрение социального пакета не должно существенно увеличивать затраты компании. Лишь при соблюдении этих и некоторых других условий можно ожидать, что социальный пакет обеспечит достижение желаемого эффекта, приведет к удовлетворенности сотрудников своей работой, повысит их лояльность компании, привлечет в организацию квалифицированные кадры и повысит ее имидж [7, 9].

Руководитель, правильно размещая приоритеты и значение, может увеличить количество интереса к труду. Это можно сделать посредством введения на предприятии много игр, связанных с производственными результатами (и не только), и таким образом будет

увеличиваться скорость развития компании. Такое предложение вносит В. Кусакин, с мнением которого мы солидарны [3].

Как считает В. Г. Шульга, для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия в кризисной экономике необходимо развивать следующие компоненты мотивации [8]:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства. При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства. Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи. Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений. Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. «Job» — факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация. Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда. Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

По мнению А. Зенировой, хорошего работника можно не только удержать, но и дополнительно еще получать от него эффективный труд, если предоставить ему некоторые нематериальные услуги: свободный график, право работать над собственным проектом в рамках новой программы, возможность участвовать в ежегодной международной конференции, доставка корпоративным транспортом до места работы, продуктовые наборы к праздникам, льготные путевки в санаторий за выполнение плана и т.д. [2].

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации она должна включать следующие составляющие: система оплаты труда (основная, дополнительная заработная плата, компенсационные и поощрительные выплаты) должна зависеть от вклада работника, подразделения, где он работает, и от итогового результата деятельности предприятия; предоставление льгот, включающих строительство жилья, беспроцентные ссуды на личные

нужды, путевки в базы отдыха, семейные денежные пособия, дотации на транспортные расходы; участие работников в управлении предприятием (предоставление им права голоса при решении ряда проблем, делегирование полномочий, консультирование с работниками); участие работников в распределении прибыли предприятия; ротация персонала, которая обеспечивает работнику продвижения в служебной деятельности, профессиональное и карьерный рост, обогащение содержанием труда; улучшение условий труда; личное и публичное признание; формирование и развитие нравственных качеств личности и морального климата в коллективе. Использование системы мотивации труда должно дать возможность каждому предприятию достичь поставленных целей.

Хорошим инструментом мотивации персонала и одновременно решением проблемы текучести кадров является система кредитования работников предприятия. То есть, предприятие бесплатно берет на себя обязанности погашать часть процентов по кредиту за работника, который его взял. В случае увольнения работника, последний должен вернуть долги предприятию. Таким образом, решаются сразу две проблемы, проблема мотивации и проблема текучести кадров.

Чем лучше согласована система мотивации труда персонала, тем активнее работники достигают результатов, направленных на реализацию потребностей предприятия, поскольку каждая система мотивации должна быть многофакторной, также постоянно совершенствоваться в связи со стремительным развитием общества.

Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая система мотивации, в которой бы учитывались все особенности деятельности предприятия. Необходимо узнавать ожидания персонала от своей работы. В этом вопросе поможет анкетирование, по результатам которого можно составить «меню нематериальных стимулов», которые под силу компании. Введение таких «меню» — процедура трудоемкая, но она того стоит, потому что у сотрудников будет стимул развиваться, несмотря на своих коллег. При персональном мотивировании работника следует учесть стаж работы в компании, степень его значимости, достижения. В «золотой фонд» применим «принцип кафетерия», когда сотрудник имеет возможность самостоятельно подобрать привилегии из предлагаемого «меню». Наличие мотивационных пакетов (даже нематериального характера) позволит не только удержать сотрудников, но и станет определенным плюсом с точки зрения привлечения в компанию высоко профессиональных кадров [5].

Как замечаем, многие современные ученые склоняются к материальной мотивации, что связано с изменением климата на рынке труда и в сфере социально-трудовых отношений в современных условиях развития экономики. Ведь в условиях кризиса работнику не так важны социальное признание, похвала, как стабильность, денежное вознаграждение, которое поднимет его материальный статус.

Многие задачи, которые традиционно делались в компаниях своими силами, сейчас выгоднее передавать на аутсорсинг. Бухгалтерию, складирование, транспорт и т.д. То же относится и ко многим специалистам, которые сейчас работают у вас в компании. Выведите их за штат, пусть они оформятся как предприниматели. И не только оформятся, но и реально ими станут, заключая с вами договора на конкретные работы. А заодно продавая свои услуги другим компаниям.

Тем самым вы снимаете со своей компании бремя окладов, сподвигаете сотрудников к тому, чтобы быть лучшими, конкурировать за право работы у вас. Ну и рычагов влияния у вас в этом случае больше. Вы же теперь работаете по договору, и можете объективно оценить результаты его выполнения.

А что же люди? Им это тоже хорошо! Научатся мыслить как бизнесмены, повзрослеют, вырастут над собой. Конечно, не все. Но вам ведь нужны лучшие, так?

Получается, что организация современности и будущего — это партнерство свободных людей, которые связаны экономическими интересами, а не принуждением. Каждый дорожит своей репутацией, стремится расти профессионально. И это не миф: так успешно работают многие консалтинговые компании, делаются инновационные и творческие проекты.

Выводы. Но все же неизменно то, что остается проблема построения на предприятии эффективной системы мотивации персонала, которая предназначена для удовлетворения

потребностей как работника, так и работодателя. В современных условиях развития рынка труда данная система должна базироваться на индивидуальных потребностях каждого работника, которые зависят от типа его характера, возраста, пола, квалификации, различных ситуаций и прочее; взаимосвязи материальных и нематериальных стимулов; ситуации на рынке труда в наше время и т.д. При правильном построении мотивационной системы на любом предприятии можно ожидать решение ряда проблем, связанных с эффективностью работы персонала, а также повышение результатов деятельности самого предприятия.

Література:

1. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. — 2010. — №8. — Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
2. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. — 2008. — №6. — Режим доступа : <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
3. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Кусакин // Управление персоналом. — 2008. — №11. — Режим доступа : <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1626>
4. Милашенко В. М. Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса [Электронный ресурс] / В. М. Милашенко // Вісник Української академії банківської справи. — 2010. — № 1(28) — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2010_1/28_03_07.pdf
5. Мотиваційний портрет офісу [Електронний ресурс] // Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. — 2009. — 14 жовтня. — Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834
6. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. — 2008. — №17. — Режим доступа : <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728>
7. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? [Электронный ресурс] / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. — 2008. — №8. — Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557>
8. Шульга В. Г. Мотивация персонала предприятий Украины в кризисной экономике [Электронный ресурс] / В. Г. Шульга // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. — 2011. — № 1. — Режим доступа : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2011_1/tom1/418.pdf
9. Пылаев А. Социальный пакет в системе вознаграждения работников как инструмент функционирования институтов рынка труда / А. Пылаев // Управление персоналом. — М., 2007. — № 18. — С. 74-78.

Надійшла до редколегії 19.02.2012 р.