

Василик А.В.,

канд. екон. наук, доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
alla_vasylyk@ua.fm

Ращенко А.Ю.,

студентка,

Данилицька А.П.,

студентка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Василик А.В.,

канд. экон. наук, доц.,
кафедра управления персоналом и экономики труда

Ращенко А.Ю.,

студентка,

Данилицька А.П.,

студентка,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Vasylyk A.V.,

PhD in Economics, Associate Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department,

Danylytska A.P.,

Student,

Raschenko A.Y.,

Student,

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**ВПЛИВ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
НА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ**

**ВЛИЯНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО МОТИВИРОВАНИЯ
РАБОТНИКОВ НА УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ:
МИРОВОЙ ОПЫТ И УКРАИНСКИЕ РЕАЛИИ**

**THE PERSONNEL INTANGIBLE MOTIVATION INFLUENCE
ON EMPLOYER BRAND MANAGEMENT:
WORLD EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES**

Останнім часом простежується тенденція до зниження значення матеріальних чинників і зростання ролі нематеріальної мотивації у забезпеченні рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників. У статті здійснено аналіз практичного застосування нематеріальної мотивації на прикладі зарубіжних та

вітчизняних підприємств. Також представлено результати власного дослідження застосування нематеріальної мотивації на українському підприємстві, що спеціалізується на рекрутингу IT-спеціалістів. На прикладі операційного відділу рекрутингового агентства «APEIRON SYSTEM» було досліджено питання нематеріальної мотивації, обґрунтованість застосування тих чи інших методів і підходів, а головне — доцільність їх поєднання із наявними матеріальними методами та вплив на формування як внутрішнього, так і зовнішнього бренду роботодавця.

В последнее время прослеживается тенденция к снижению значения материальных факторов и роста роли нематериальной мотивации в обеспечении уровня и качества жизни и социального статуса наемных работников. В статье осуществлен анализ практического применения нематериальной мотивации на примере зарубежных и отечественных предприятий. Также представлены результаты собственного исследования применения нематериальной мотивации на украинском предприятии, специализирующемся на рекрутинге ИТ-специалистов. На примере операционного отдела рекрутингового агентства «APEIRON SYSTEM» были исследованы вопросы нематериальной мотивации, обоснованность применения тех или иных методов и подходов, а главное — целесообразность их сочетания с имеющимися материальными методами и влияние на формирование как внутреннего, так и внешнего бренда работодателя.

Recently, there has been a tendency to reduce the importance of material factors and the growth of the role of non-material motivation in ensuring the level and quality of life and the social status of employees. The purpose of the article is to identify the features of non-material stimulation of employees in Ukraine and world practice and to prove the relationship between the quality of non-material incentives in the company and the management of the employer's brand. The article analyzes the practical application of non-material motivation on the example of foreign and domestic enterprises. Also presented are the results of their own research on the use of non-material motivation at a Ukrainian enterprise specializing in recruiting IT specialists.

The example of the operating department of the recruiting agency «APEIRON SYSTEM» examined the issue of non-material motivation, the validity of the use of certain methods and approaches, and most importantly — the feasibility of their combination with the existing material methods and the impact on the formation of both the internal and external brands of the employer.

As the results of the survey showed, in the investigative recruiting agency there are a number of problems regarding the non-material motivation of employees, which are reflected in the employer's internal brand. After all, the attitude of employees to the company during the work significantly deteriorated, compared with their ideas and expectations of employment in the agency, which adversely affected the internal brand of the employer. In order to improve the reputation of the company in the eyes of employees, the authors have developed recommendations for changing the strategy and policies of personnel management in the APEIRON SYSTEM.

Вступ. Ефективність діяльності підприємства за інших однакових умов залежить від особистого ставлення людини до праці, її трудової поведінки та мотивації. Сучасна ринкова економіка характеризується високим рівнем конкуренції підприємств, що виявляється в усьому: продукції, послугах, сервісі, стратегіях і дослідженнях, залученні споживачів тощо. І оскільки нині одним і основних факторів успішності та конкурентоспроможності підприємств є людський капітал, що втілений у працівниках, одним із важливих завдань для менеджменту стає їх гідна мотивація, залучення та закріплення на підприємстві.

При цьому дедалі більшої значущості для найманих працівників набуває саме нематеріальна мотивація, яка, звичайно, не замінює матеріальні стимули, однак є важливою складовою забезпечення рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників. Нематеріальна мотивація дає можливість отримати результат без прямого підвищення заробітної плати працівникові, хоча й нематеріальні стимули не є безкоштовними для компанії. Обґрунтоване використання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє залученню на підприємство успішних, талановитих і спрямованих на подальший розвиток працівників,

формуванню або підтриманню позитивного бренду роботодавця, підвищенню конкурентоспроможності за рахунок людського капіталу.

Дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів мотивації персоналу, оплати праці тощо знайшли своє відображення у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених: А.М. Колота, С.О. Цимбалюк, В.М. Данюка, А.П. Єгоршина, С.В. Іванової, Е.А. Уткіна та інших. Роль компенсаційної політики підприємства у формуванні позитивного внутрішнього бренду роботодавця досліджувала С.О. Цимбалюк. Разом з тим, актуальність виявлення зв'язку саме нематеріальної мотивації персоналу з процесами управління брендом роботодавця зумовлює необхідність здійснення подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення особливостей нематеріального стимулювання працівників в Україні та світовій практиці і доведення взаємозв'язку якості нематеріального стимулювання в компанії та управління брендом роботодавця.

Результати дослідження. Мотивація — внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і на роботі. Якщо говорити про систему мотивації у компанії, то це, перш за все, комплекс заходів, спрямований на стимуляцію персоналу, але не тільки до праці, за яку платять гроші. Перш за все, у співробітника повинна з'явитися особлива старанність і активне бажання працювати саме в цій організації, а також прагнення до отримання високих результатів своєї діяльності і лояльність по відношенню до керівництва. Західні менеджери з управління персоналом давно дійшли висновку про те, що персонал підприємства являється головною їхньою цінністю, тому їх необхідно берегти та цінувати, адже від працездатності колективу залежить успіх підприємства. Таким чином, доцільно розглянути мотивацію персоналом за кордоном, а саме у таких провідних країнах, як США, Франція, Японія, Нідерланди та Швеція. Наукова школа з управління персоналом та економіки праці КНЕУ імені Вадима Гетьмана під керівництвом А.М. Колота ґрунтовно досліджує міжнародні практики мотивації персоналу [10].

У США були розроблені основні принципи роботи з людськими ресурсами, системи матеріальної і нематеріальної мотивації, способи підвищення лояльності до співробітників. Велику увагу американці приділяють і підвищенню кваліфікації своїх працівників. Навчання, на думку американців, сприяє підвищенню індивідуальної трудової віддачі і збільшенню прибутку підприємства. Методи мотивації на підприємствах Америки можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Методи першої групи забезпечують підбір і закріплення найкваліфікованіших кадрів, другої — підтримують високий рівень результативності. До методів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові та лікарняні доплати, участь у прибутках. До другої категорії відносять преміювання у формі грошових виплат, просування по кар'єрній сходах, моральне стимулювання тощо. Практично всі американські підприємства, окрім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок коштів підприємства, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди і багато інших різноманітних заохочень [2, с. 19].

Так, для прикладу, корпорації IBM і AT&T розробили та успішно реалізували так звані сімейні програми. Велика частина співробітників цих компаній — люди у віці до 40 років, у багатьох з яких є маленькі діти. Керівництво корпо-

рацій надає цим працівникам можливість працювати по гнучкому графіку, допомогу в підборі нянь, корпоративні дитячі сади і ясла, а також організовує свята для співробітників з дітьми [2, с. 19]. На нашу думку, система мотивації, яка використовується фірмами Сполучених Штатів, є дуже дієвою і може слугувати прикладом, на який повинна орієнтуватися вітчизняна система мотивації персоналу.

Варто відмітити також досвід мотивації персоналу, що поширений на підприємствах Франції. Жителі Франції не те, що не люблять працювати, проте вони просто вважають за краще не перепрацьовувати. Про це свідчить 35-годинний робочий тиждень, затверджений на більшості французьких підприємств. І це попри те, що у багатьох країнах Євросоюзу робочий тиждень складає 40 годин. На особливу увагу до своєї персони з боку компанії французи відносяться як до чогось само собою зрозумілого [2, с. 19]. Практично 69 % жителів Франції вважають кращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Не менш важливими для французів є медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримала і корпоративна культура. Цікавим є той факт, що додаткова освіта і підвищення кваліфікації за рахунок працедавця французам абсолютно не цікаве, хоча багато підприємств і намагається впроваджувати численні навчальні програми та тренінги [3, с. 88]. Такі методи мотивації, як медичне та соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога по виплаті кредитів могли б значно підвищити продуктивність праці персоналу вітчизняних підприємств.

Щодо досвіду мотивації персоналу на підприємствах Японії, то її можна охарактеризувати як «японська стабільність» [2, с. 20]. У Японії людина влаштовується на роботу на все життя аж до офіційного виходу на пенсію. Нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько—син», де батьком виступає компанія, а сином — співробітник [3, с. 89]. Компанія сприяє отриманню кредиту, а нерідко і сама безвідсотково кредитує своїх співробітників. Також фірма бере на себе усі витрати у разі дорогого навчання працівника і його дітей. Багато японських компаній фінансують сімейні урочистості своїх співробітників — весілля і ювілеї, а також організовують спортивні заходи. Деякі підприємства надають житло своїм співробітникам. Цікаво, що в деяких японських корпораціях схвалюються шлюби між співробітниками. Таким чином корпорація ще сильніше прив'язує фахівця до свого робочого місця — в цьому випадку робота стає практично домом. Досить високу мотивацію до праці забезпечують широкі можливості кар'єрного і професійного зростання [2, с. 20].

Для вітчизняної практики впровадження елементів системи мотивації персоналу з досвіду японських фірм дозволить отримати бажані результати діяльності українськими підприємствами. Проте необхідно враховувати специфіку вітчизняного бізнесу: дуже мала кількість підприємств може запропонувати своїм працівникам роботу на все життя, показник плинності кадрів у нашій країні значно перевищує цей показник у Японії. Таким чином, японські методи мотивації є досить бажаними для українських громадян, адже стабільне робоче місце та заробітна плата, піклування з боку фірми (нематеріальні методи мотивації) — це все те, чого нам так не вистачає, але наш менталітет та економічна ситуація майже унеможливають впровадження даної системи мотивації на вітчизняних підприємствах [5, с. 89].

У Нідерландах основним чинником, який визначає зацікавленість і трудову активність працівників, є пільги і компенсації. Якщо у співробітника виникла

необхідність у консультації лікаря, то компанія надає йому дві оплачувані години, впродовж яких він може відвідати медичний заклад.

А ось у Швеції первинними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота і лише на сьомій позиції — розмір заробітної плати. На сьогодні багато шведських компаній дозволяють своїм співробітникам працювати удома. Система мотивації у Нідерландах і Швеції досить цікава, проте не є актуальною в Україні, адже для нашого персоналу найважливіше мати стабільне робоче місце, бажану заробітну плату та соціальний пакет, а вже пільги і компенсації відходять на другий план [5, с. 89].

Україні варто орієнтуватися на досвід західних колег, але ні в якому разі не копіювати його, адже механічне перенесення зарубіжного досвіду в наші умови не дасть ніякого позитивного результату. Необхідно впроваджувати досвід провідних світових компаній, помірно адаптуючи його до реалій українського бізнесу. Ми пропонуємо розглянути найпопулярніші методи нематеріальної мотивації праці США та спрогнозувати, чи будуть прийнятними для українського бізнесу такі методи [6, с. 60—61]:

1. Матеріальні нефінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загальнофірмові заходи, присвячені значущим подіям; заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо). Такі заходи мотивування досить поширені серед українських компаній і дають гарний результат. Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірмі, створення і підтримка певної організаційної та корпоративної культури

2. «Виплати вдячності» (усна похвала, компліменти співробітникам, відзнаки та фото на брошурах чи плакатах). Широко застосовуються і є водночас недорогими, але такими, що значно мотивують працівників. Оскільки люди схильні до певної конкуренції, то працівники будуть прагнути визнання керівництвом та своєю перемогою над іншими працівниками.

3. Винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника (підвищення по посаді, навчання за рахунок фірми, запрошення співробітника як лектора чи спікера тощо). Використовуються і в Україні, вони підвищують роль конкретного працівника в очах інших за рахунок надання йому визначених переваг. Метод є дієвим і дозволяє заохочувати працівників до ефективної роботи таким чином, що вони самі будуть прагнути працювати і розділятимуть результати компанії чи проекту значно більше, ніж раніше.

4. Винагороди, пов'язані облаштуванням робочого місця та організацією праці (виділення окремого кабінету, наймання секретаря, надання додаткового офісного обладнання та службового автомобіля тощо). В Україні, на жаль, цей метод досі не поширений, хоча з огляду впливу на працівників він є дуже дієвим, що зумовлено прагненням працівників до кращих умов роботи як результату визнання високої якості своєї праці. Однак не кожне підприємство здатне використати такий інструмент через специфіку своєї діяльності, розміри або рівень фінансової стабільності.

5. Делегування повноважень. Метод є дуже дієвим для тих, хто прагне визнання керівництвом і причетності до фірми. Головним мотивом тут є прагнення поваги, керівництва, схвалення та визнання, а матеріальна зацікавленість уже на другому

місці. Хоча для деяких працівників делегування і визнання керівництвом — це своєрідне підвищення, що веде за собою додаткову або більшу оплату праці.

Якщо говорити в цілому, то в Україні існують певні труднощі з мотивуванням персоналу. Це, перш за все, пов'язано з тим, що найдієвішими інструментами мотивації у нас є фінансові, проте більшість керівників прагнуть не витратити кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдання. Винагороди та різного роду премії також трапляються, але призначені для найкращих працівників. Нематеріальна мотивація у нас також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою за сучасних соціально-економічних умов. Хоч на підприємствах і створюється певна культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати — найкращий стимул для українців, оскільки заробітні плати порівняно з цінами зростають меншими темпами [6, с. 58].

Як у кожній країні, так і в кожній компанії є свої найдієвіші методи мотивації. Розглянемо приклад застосування нематеріальних методів мотивування у деяких відомих компаніях України, які вже стали майже хрестоматійними та зустрічаються в багатьох джерелах (зокрема, у [6; 9] та ін.). Так, у компанії «ВВН Україна» найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажів, крім грошової премії, надається можливість відвідати боулінг або більярд, їх нагороджують тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Регіональному менеджеріві, підрозділ якого показав найгірший результат за місяць, передають на догляд упродовж місяця живу черепаху. Такі методи є дещо незвичними та руйнують стереотипи. Проте за такої корпоративної культури метод є дієвим і не лише мотивує до ефективної праці, але й зближує робітників і керівників між собою.

У компанії «Золоті Ворота» проводяться корпоративні змагання з футболу, волейболу, стрільби із лука, з боулінгу. Звання «Герой корпорації» та довічну стипендію присвоюють заслуженому співробітникові компанії, який пропрацював у ній довгий час і продемонстрував високі результати. Зазначений підхід ґрунтується на поєднанні матеріальної та соціальної мотивації, коли одночасно зближуються працівники колективів та отримують грошову стипендію найкращі з працюючих. На нашу думку, підхід є дієвим та ефективним у використанні [9].

У «МакДональдз Юкрейн» проводять конкурс «Усі зірки», переможці якого працюють під час проведення Олімпійських ігор у ресторанах McDonald's, розташованих в олімпійському селищі, й відповідно мають можливість побувати на спортивних змаганнях. Також проводять міжнародний конкурс вокалу «Голос МакДональдз». Такі заходи сприяють зближенню працівників і підвищенню інтересу до праці [9].

Питання нематеріальної мотивації, обґрунтованість застосування тих чи інших методів і підходів, а головне — доцільність їх поєднання із наявними матеріальними методами та вплив на формування як внутрішнього, так і зовнішнього бренду роботодавця автори вирішили дослідити на прикладі операційного відділу рекрутингового агентства «APEIRON SYSTEM» — спеціалізована рекрутингова компанія з пошуку і добору ІТ персоналу, яка працює на ринку 6 років і має доволі конкурентоспроможні позиції в якості та результативності закриття складних вакансій [7]. У відділі працює 16 ІТ-рекрутерів від Senior до Junior рівнів і вони стали вибіркою для проведення дослідження [7]. Проведене

онлайн-опитування мало на меті з'ясування рівня задоволеності системою мотивації персоналу, цінності тих чи інших засобів нематеріальної мотивації та зв'язку наявної ситуації з формуванням внутрішнього бренду роботодавця.

Зокрема, на запитання: «Чи задоволені Ви системою мотивації персоналу у Вашій компанії?» відповіді розподілились таким чином.

- 1) так — 69 % опитаних;
- 2) ні — 18 %;
- 3) важко відповісти — 13 %.

Цікавим з точки зору формування зовнішнього бренду роботодавця було питання «Що для вас стало головним мотивуючим фактором під час влаштування на посаду ІТ-рекрутера у компанії APEIRON SYSTEM?». Адже відповіді ілюструють очікування кандидатів, їх сформовані уявлення про компанію як про роботодавця (рис. 1).

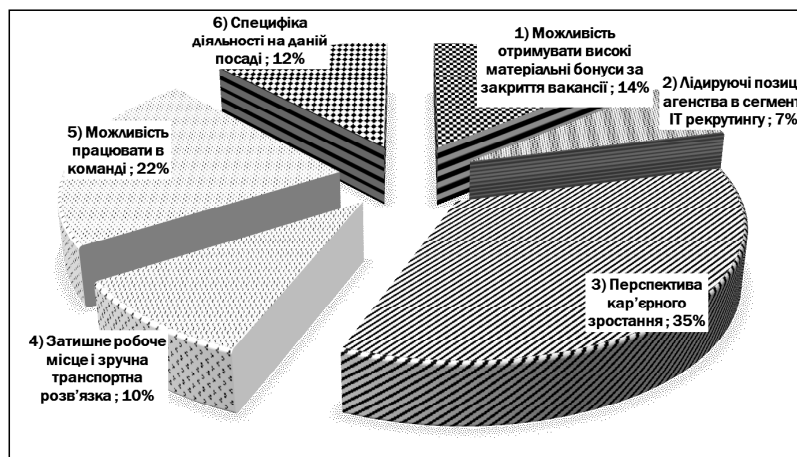


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо мотивуючих факторів працевлаштування ІТ-рекрутерами у компанії APEIRON SYSTEM

Дослідженню нематеріальної мотивації в компанії були присвячені наступні два питання. Так, за результатами опитування, найціннішими заходами нематеріальної мотивації, які стимулюють працівників працювати ефективніше в даній компанії, є:

- 1) повага до думки працівника з боку керівництва — 38 % опитаних;
- 2) підтримка, командний дух — 33 %;
- 3) визнання заслуг, похвала — 29 %.

На відкрите запитання: «Як Ви вважаєте, яких заходів щодо нематеріального стимулювання працівників не вистачає у Вашій компанії?» відповіді розподілились таким чином (рис. 2)

Аналіз співвідношення очікувань та існуючих заходів нематеріальної мотивації свідчить, про недостатні можливості працівників планувати кар'єру та зростати, працювати в команді та мати підтримку лідера, визнання досягнень, на які вони розраховували, влаштовуючись на роботу в APEIRON SYSTEM. Тому цілком зрозумілим є те, що майже 80 % респондентів ствердно відповіли на питання: «Чи погіршилось Ваше ставлення до компанії APEIRON SYSTEM після того, як Ви стали її співробітником?» (рис. 3).

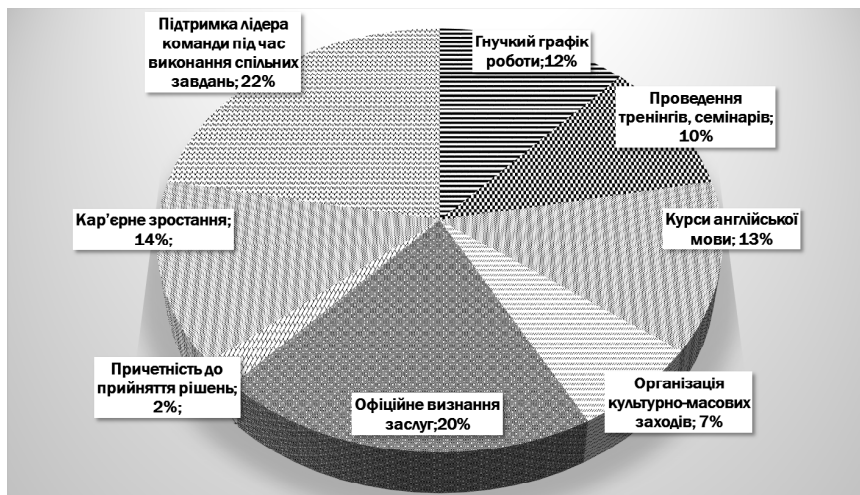


Рис. 2. Результати опитування щодо заходів нематеріального стимулювання працівників, яких не вистачає у компанії APEIRON SYSTEM

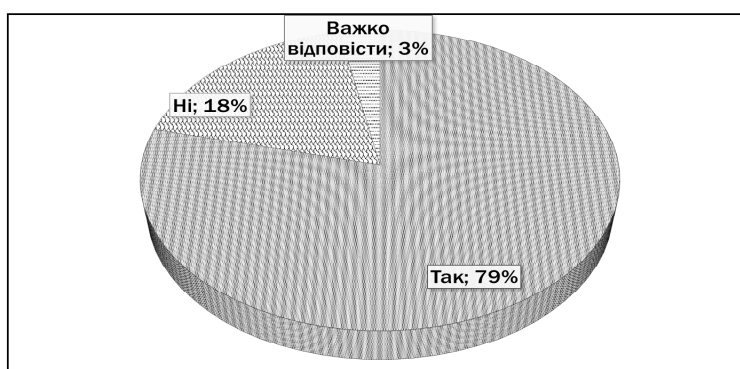


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи погіршилось Ваше ставлення до компанії APEIRON SYSTEM після того, як Ви стали її співробітником?»

Як бачимо, в досліджуваному рекрутинговому агентстві є ряд проблем щодо нематеріальної мотивації працівників, які позначаються на внутрішньому бренді роботодавця і які необхідно вирішувати. Адже не залишається поза увагою той факт, що ставлення працівників до компанії в процесі роботи значно погіршилось, а це негативно вплинуло на внутрішній бренд роботодавця. З метою покращення репутації компанії в очах працівників необхідно внести суттєві зміни в політику APEIRON SYSTEM. Тому ми пропонуємо впровадити в компанії такі заходи:

- офіційне визнання заслуг;
- формування плану індивідуального розвитку кожного працівника з метою можливості кар'єрного зростання;
- створення можливостей гнучкого графіку роботи;
- фінансування вивчення англійської мови для співробітників, виконання посадових обов'язків якими вимагає використання англійської мови;

- формування команд та забезпечення умов для ефективної командної роботи, поліпшення соціально-психологічного клімату.

В Україні існує проблема того, що багато ІТ-спеціалістів їдуть працювати в інші країни за меншу заробітну плату. У процесі дослідження в одному із рекрутингових агентств Києва ми з'ясували причини цього явища, які також лежать у площині нематеріальної мотивації, вибору ІТ-фахівцями компанії для працевлаштування за тими можливостями, які вона надає, тобто знову-таки за зовнішнім брандом роботодавця. Серед нематеріальних стимулів щодо працевлаштування українських ІТ-розробників такі:

- 1) цікавий проект;
- 2) роль у проекті;
- 3) престижність компанії на ринку;
- 4) кар'єрне зростання;
- 5) можливість працювати дистанційно;
- 6) курси англійської мови.

Висновки. Таким чином, пропонуємо роботодавцям при застосуванні нематеріального мотивування дотримуватись таких основних рекомендацій:

1. Вивчати цільову аудиторію: для того, щоб вибрати правильну стратегію заохочення співробітників, необхідно розуміти хто вони, що їх цікавить, надихає, і стати для них найкращим роботодавцем.

2. Удосконалювати свою стратегію і тактику роботи з персоналом: дуже важливо розуміти, куди рухається компанія, адже всі рішення повинні працювати на єдину мету.

3. Розуміти, яка у компанії ціннісна пропозиція і який бренд компанії як роботодавця вона прагне побудувати.

4. Оцінювати свою корпоративну культуру і той вплив, який матиме на неї система нематеріальної мотивації.

5. Пам'ятати, який метод нематеріальної мотивації компанія б не застосовувала, цінності компанії — орієнтир.

Ми вважаємо, що нематеріальна мотивація дає можливість працівникові відчувати, що роботодавець дбає про його розвиток, самопочуття та, навіть, дозволяє. Саме такі працівники досягають успіхів у роботі, а успіх працівника — це успіх компанії.

Література

1. *Василик А.В.* Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А.В. Василик // *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* — Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — Т. 1. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 124—132.

2. *Ведерніков М.Д.* Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах [Електронний ресурс] / М.Д. Ведерніков, М.І. Зелена // *Вісник Хмельницького національного університету* — 2013. — Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1203/1/VEDERNIKOV.pdf>

3. *Гривківська О.В.* Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // *Актуальні проблеми економіки.* — 2010. — № 9. — С. 86-91.

4. *Колот А.М.* Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 479 с.

5. Лозовський О.М. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, О.В. Хомко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Випуск 8. Частина 3. — 2014 — Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf
6. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду [Електронний ресурс] / Л.Г. Мельник, О.М. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник СумДУ. — Серія «Економіка». — 2012. — № 4. — С. 55—63. — Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf
7. Сайт APEIRON SYSTEM [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://apeironhr.com.ua/>
8. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.
9. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Контракти. — 2008. — № 22. — Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html
10. Колот А.М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А.М.Колот// Україна: аспекти праці. — 1998. — № 1. — С. 16–21.

References

1. Vasylyk, A.V. (2010) “Modern approaches to motivating intellectual activity of the personnel of the enterprise”, *Formuvannya rynkovoï ekonomiky, Special issue: Social-Labor Relations: Theory and Practice*, Vol. 1, pp. 124-132.
2. Vedernikov, M.D. and Zelena, M.I. (2013) “The expediency of using foreign experience in motivating staff at Ukrainian enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* [Online], available at: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1203/1/VEDERNIKOV.pdf> (Accessed 4 June 2017).
3. Hryvkivs'ka, O. V. (2010) “Motivation of personnel in foreign companies”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no 9, pp. 86–91.
4. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. *Motyvatsiynny menedzhment: pidruchnyk [Motivational Management: Textbook]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Lozovs'kyi, O.M. and Khomko, O.V. (2014) “Application of the world experience of motivation of labor at domestic enterprises” [Online], available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf (Accessed 4 June 2017).
6. Mel'nyk, L.H., Volk, O.M., Haytyna, N.M., Rybalka, M.V. (2012) “Improvement of methods of motivation of employees at enterprises of Ukraine taking into account international experience” [Online], available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf (Accessed 4 June 2017).
7. The official site of APEIRON SYSTEM available at: <http://apeironhr.com.ua/> (Accessed 4 June 2017)
8. Tsymbaliuk, S.O. (2014) *Kompensatsiyna model' vynahorody za pratsyu: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty [Compensation model of labor remuneration: theoretically-methodological and applied aspects]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Cherkashyna, D. (2008) “Non-standard motivation”, *Kontrakty*, no 22 [Online], available at: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html (Accessed 4 June 2017)
10. Kolot, A.M. (1998). “Foreign experience of material incentives for staff”, *Ukrayina: aspekty` praci*, no. 1., pp. 16-21.

Стаття надійшла до редакції 08.06.17 р.