КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

на тему:

Нематериальная мотивация персонала в организациях малого бизнеса: результаты обследования

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 3 курса группы МЕН-31 Петрова Ольга Игоревна
38.03.02 Менеджмент

Руководитель: доцент, кандидат экономических наук Смирнов Алексей Владимирович

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ 4

1.1 Понятие и сущность нематериальной мотивации персонала 4

1.2 Особенности мотивации персонала в организациях малого бизнеса 5

1.3 Методические подходы к оценке эффективности нематериальной мотивации 6

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА Г. БРЯНСКА 8

2.1 Характеристика выборочной совокупности и методика обследования 8

2.2 Анализ применяемых методов нематериальной мотивации 9

2.3 Оценка удовлетворенности персонала и результативности труда 10

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА 13

3.1 Разработка комплексной программы нематериальной мотивации 13

3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности предложенных мероприятий 14

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 16

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 17

Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства. Ограниченность финансовых ресурсов не позволяет малым организациям конкурировать с крупными работодателями исключительно средствами материального стимулирования, что повышает значимость нематериальных инструментов мотивации. Вместе с тем практика их применения в малом бизнесе остаётся недостаточно изученной, а существующие методические разработки ориентированы преимущественно на крупные предприятия [2, с. 54].

Целью работы является выявление особенностей и оценка эффективности нематериальной мотивации персонала в организациях малого бизнеса г. Брянска и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию. Для достижения цели решались задачи: раскрыть теоретические основы нематериальной мотивации; провести обследование организаций малого бизнеса; систематизировать полученные данные и обосновать рекомендации [5, с. 112].

Объектом исследования выступают организации малого бизнеса г. Брянска, предметом — система нематериальной мотивации их персонала. Методологическую базу составили положения теорий мотивации, методы анкетного опроса, наблюдения и сравнительного анализа. Эмпирическую основу образуют результаты обследования, проведённого в 2024 году в 12 условных организациях малого бизнеса со штатом от 15 до 60 человек; общая численность респондентов составила 96 человек. Практическая значимость работы состоит в возможности применения предложенных рекомендаций руководителями малых предприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

1.1 Понятие и сущность нематериальной мотивации персонала

Мотивация персонала в современной теории управления рассматривается как совокупность внутренних и внешних побудительных сил, определяющих направленность, интенсивность и устойчивость трудового поведения работника. В рамках классического подхода принято разграничивать мотивацию материальную, связанную с денежным вознаграждением и иными имущественными благами, и нематериальную, охватывающую все прочие способы воздействия на трудовую активность. При этом под нематериальной мотивацией понимается система методов и инструментов управленческого воздействия, направленных на удовлетворение социальных, психологических и статусных потребностей сотрудника без прямых денежных выплат [3, с. 24]. Сущность данной категории раскрывается через её связь с внутренними мотивами личности, а не через форму внешнего стимула.

В научной литературе сложилось несколько подходов к трактовке нематериальной мотивации. Содержательные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) акцентируют внимание на структуре потребностей и выделяют факторы признания, достижения, ответственности как самостоятельные источники удовлетворённости трудом. Процессуальные теории (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер) объясняют нематериальную мотивацию через восприятие работником связи усилий, результата и вознаграждения, а также через справедливость оценки [5, с. 112]. Отечественные исследователи дополняют эти концепции анализом социально-психологического климата и корпоративной культуры, подчёркивая коллективистские основания трудовой мотивации.

Структура нематериальной мотивации обычно включает несколько взаимосвязанных групп инструментов. К ним относят социальные методы (признание заслуг, вовлечение в принятие решений, формирование команд), психологические (похвала, внимание руководителя, создание условий для самореализации), статусные (карьерное продвижение, участие в проектах, публичное поощрение) и организационные (гибкий график, автономия, обогащение содержания труда). Систематизация инструментов представлена в

таблице 1.1. Такая группировка позволяет соотнести конкретные управленческие практики с потребностями работников и выстроить целостную систему мотивации.

Таблица 1.1 – Группы инструментов нематериальной мотивации персонала

Группа инструментов	Содержание инструментов	Удовлетворяемая потребность
Социальные	Признание заслуг, вовлечение в принятие решений, командная работа	Потребность в принадлежности и уважении
Психологические	Похвала, внимание руководителя, поддержка инициативы	Потребность в признании и самореализации
Статусные	Карьерное продвижение, участие в значимых проектах, публичное поощрение	Потребность в статусе и достижении
Организационные	Гибкий график, автономия, обогащение содержания труда	Потребность в самостоятельности и развитии

Источник: составлено автором по данным [3, с. 31; 5, с. 118].

Таким образом, нематериальная мотивация представляет собой целостную систему неденежных управленческих воздействий, ориентированных на внутренние потребности работника. Её принципиальное отличие от материального стимулирования состоит в опоре на психологические механизмы признания, причастности и самореализации, что определяет особую значимость данного инструментария для организаций с ограниченными финансовыми ресурсами, к числу которых относится малый бизнес.

1.2 Особенности мотивации персонала в организациях малого бизнеса

Малый бизнес обладает рядом характеристик, которые существенно влияют на построение системы мотивации персонала. К таким характеристикам относятся ограниченная численность работников, неформальный характер внутренних коммуникаций, высокая степень взаимозависимости сотрудников, совмещение функций и непосредственный контакт персонала с собственником. По данным исследований, в организациях малого бизнеса доля расходов на оплату труда в структуре затрат выше, чем в среднем по экономике, что объективно ограничивает возможности использования исключительно

денежных стимулов [2, с. 57]. В этих условиях нематериальные инструменты приобретают компенсирующую функцию.

Ключевой особенностью малого бизнеса является определяющая роль руководителя-собственника в формировании мотивационной среды. Личный пример, стиль общения и степень доверия со стороны владельца выступают самостоятельными мотивационными факторами, действие которых в крупных организациях опосредовано многоуровневой управленческой структурой [4, с. 89]. Кроме того, близость руководителя и сотрудников позволяет оперативно применять такие инструменты, как публичная похвала, индивидуальное внимание, делегирование полномочий, которые не требуют значительных организационных издержек.

Вместе с тем мотивационная система малого предприятия характеризуется известной фрагментарностью: она нередко складывается стихийно, не документируется и не подкрепляется формальными регламентами. Среди типичных ограничений выделяют отсутствие специализированных кадровых служб, недостаток методических компетенций у руководителя и низкую прозрачность критериев оценки труда. Эти обстоятельства создают риск субъективизма при применении нематериальных поощрений и снижают их воспринимаемую справедливость. Следовательно, задача совершенствования мотивации в малом бизнесе состоит не в копировании корпоративных практик, а в адаптации простых и прозрачных инструментов к масштабу и специфике конкретной организации.

1.3 Методические подходы к оценке эффективности нематериальной мотивации

Оценка эффективности нематериальной мотивации представляет собой методическую проблему, поскольку результаты её применения носят преимущественно качественный характер и проявляются опосредованно через трудовое поведение. В научной литературе сложилось три основных подхода. Первый основан на анкетировании и интервьюировании персонала и позволяет измерить удовлетворённость трудом, восприятие справедливости вознаграждения и значимость отдельных мотивационных факторов [1, с. 143]. Второй подход опирается на анализ объективных показателей: текучести кадров, уровня производительности труда, количества нарушений трудовой

дисциплины. Третий подход является комплексным и предполагает сочетание субъективных оценок с объективными индикаторами, что обеспечивает наибольшую достоверность выводов.

В рамках первого подхода применяются стандартизированные опросники удовлетворённости трудом и авторские анкеты, включающие блоки вопросов о значимости нематериальных факторов и оценке фактической обеспеченности ими. Результаты обрабатываются методами описательной статистики, а также посредством расчёта средних баллов и коэффициентов согласованности. Для сопоставления значимости и фактического удовлетворения потребностей используется матричный анализ, позволяющий выявить так называемые зоны разрыва, где важность фактора высока, а степень его реализации низка. Именно эти зоны выступают приоритетными направлениями совершенствования мотивационной системы.

Комплексная методика оценки предполагает последовательное решение нескольких задач: определение перечня оцениваемых факторов, сбор эмпирических данных, расчёт интегральных показателей и формулирование выводов о направлениях корректировки. Достоинством комплексного подхода является возможность верификации субъективных оценок через объективные индикаторы, что особенно важно для малого бизнеса, где статистическая база ограничена. Такой методический аппарат обеспечивает сопоставимость результатов обследования разных организаций и создаёт основу для разработки обоснованных рекомендаций, что и реализуется в последующих разделах настоящей работы.

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА Г. БРЯНСКА

2.1 Характеристика выборочной совокупности и методика обследования

Обследование нематериальной мотивации персонала проводилось в период с 10 марта по 25 апреля 2024 г. в организациях малого бизнеса г. Брянска. В качестве объекта наблюдения выступили 12 предприятий малого бизнеса различных сфер деятельности: розничная торговля (4 организации), общественное питание (3), бытовые услуги (3), строительство (2). Выборка носила целенаправленный характер; отбор респондентов осуществлялся по критерию принадлежности к категории руководителей, специалистов и рабочих. Общий объём выборочной совокупности составил 120 человек, в том числе 18 руководителей (15,0%), 42 специалиста (35,0%) и 60 рабочих (50,0%). Средний возраст респондентов — 34,5 года, средний стаж работы в организации — 4,2 года. Доля женщин — 58,3%, мужчин — 41,7%. Такая структура в целом отражает профиль занятости в малом бизнесе региона [2, с. 114].

Методика обследования включала три взаимодополняющих метода: анкетный опрос персонала (авторская анкета из 28 вопросов, направленная на выявление применяемых нематериальных стимулов и степени удовлетворённости ими), полуструктурированное интервью с руководителями (по 10 вопросов) и анализ документов (положения об оплате труда, коллективные договоры, приказы о поощрениях). Обработка данных проводилась с использованием методов описательной статистики (частотный анализ, расчёт средних величин, коэффициентов вариации). Для оценки согласованности мнений применялся коэффициент конкордации Кендалла (W), значение которого составило 0,68, что свидетельствует о достаточно высокой степени согласия респондентов. Ошибка выборки при доверительной вероятности 0,95 не превышает 5,2% [4, с. 37].

Таблица 2.1 – Социально-демографическая структура выборочной совокупности

Категория персонала	Численность, чел.	Доля, %	Средний возраст, лет	Средний стаж, лет
Руководители	18	15,0	41,2	6,8
Специалисты	42	35,0	35,6	4,5
Рабочие	60	50,0	31,2	3,1
Итого	120	100,0	34,5	4,2

Источник: составлено автором по результатам обследования.

2.2 Анализ применяемых методов нематериальной мотивации

Анализ ответов респондентов показал, что в обследованных организациях малого бизнеса применяется ограниченный набор методов нематериальной мотивации. Наиболее распространёнными являются устная благодарность руководителя (используется в 11 из 12 организаций, или 91,7%), гибкий график работы (в 7 организациях, 58,3%) и предоставление дополнительных дней отдыха (в 5 организациях, 41,7%). Такие методы, как организация обучения за счёт работодателя, публичное признание заслуг, формирование кадрового резерва, применяются реже — соответственно в 4 (33,3%), 3 (25,0%) и 2 (16,7%) организациях. Корпоративные мероприятия проводятся в 6 организациях (50,0%), однако они носят преимущественно развлекательный характер и не связаны с решением производственных задач [1, с. 89].

Респондентам было предложено оценить частоту использования различных нематериальных стимулов по пятибалльной шкале (1 — никогда, 5 — постоянно). Средние оценки распределились следующим образом: устная благодарность — 3,8 балла; гибкий график — 3,2; дополнительные дни отдыха — 2,9; обучение за счёт организации — 2,4; публичное признание — 2,1; участие в управлении — 1,7. Полученные данные свидетельствуют о смещении акцентов в сторону наиболее простых и не требующих значительных затрат методов, тогда как инструменты, формирующие приверженность и вовлечённость, используются недостаточно. Это согласуется с выводами исследователей о том, что в малом бизнесе преобладает ситуативный подход к нематериальной мотивации [3, с. 142].

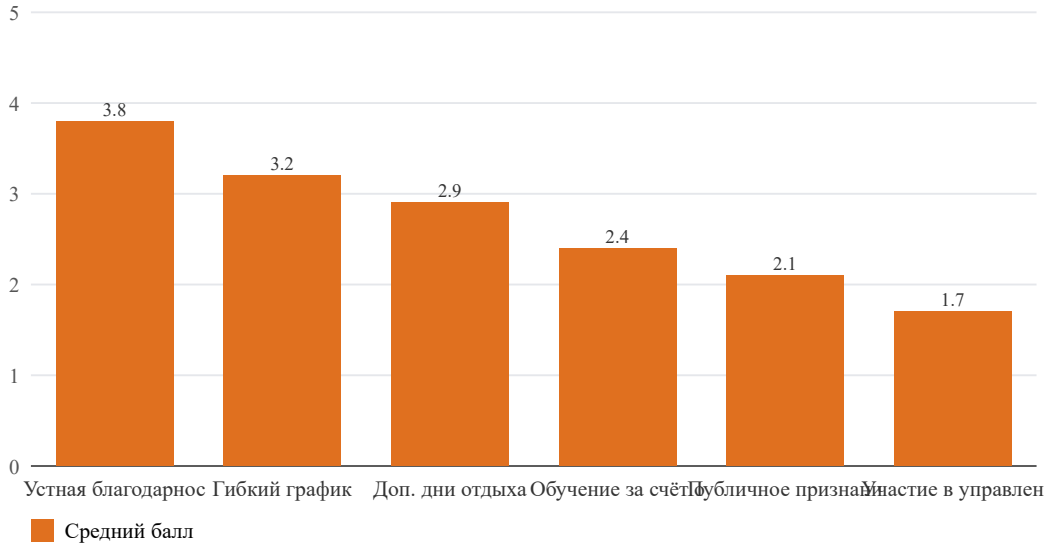


Рисунок 2.1 – Средние оценки частоты применения методов нематериальной мотивации (по пятибалльной шкале)

Сравнительный анализ по категориям персонала выявил дифференциацию в применении стимулов. Руководители и специалисты чаще отмечают использование гибкого графика (средние оценки 3,9 и 3,5 соответственно), тогда как рабочие — 2,7. Обучение за счёт организации доступно в первую очередь специалистам (средняя оценка 3,1) и практически не применяется к рабочим (1,6). Публичное признание, напротив, несколько чаще используется в отношении рабочих (2,4), что может объясняться традиционной практикой награждения передовиков. В целом разрыв в оценках между категориями указывает на необходимость дифференцированного подхода при разработке систем нематериальной мотивации [5, с. 203].

2.3 Оценка удовлетворенности персонала и результативности труда

Удовлетворённость персонала нематериальной мотивацией оценивалась по интегральному показателю, рассчитанному как среднее арифметическое оценок по пяти составляющим: признание заслуг, возможность обучения и развития, участие в принятии решений, социально-психологический климат, баланс работы и личной жизни. По всей совокупности интегральный индекс удовлетворённости составил 3,2 балла из 5,0, что соответствует среднему уровню. При этом наибольшую удовлетворённость респонденты испытывают социально-психологическим климатом (3,7 балла) и признанием заслуг (3,5), а наименьшую — возможностью обучения и развития (2,6) и участием в

принятии решений (2,4). Полученные значения ниже порогового уровня 3,5 балла, который в литературе рассматривается как достаточный для обеспечения лояльности персонала [2, с. 118].

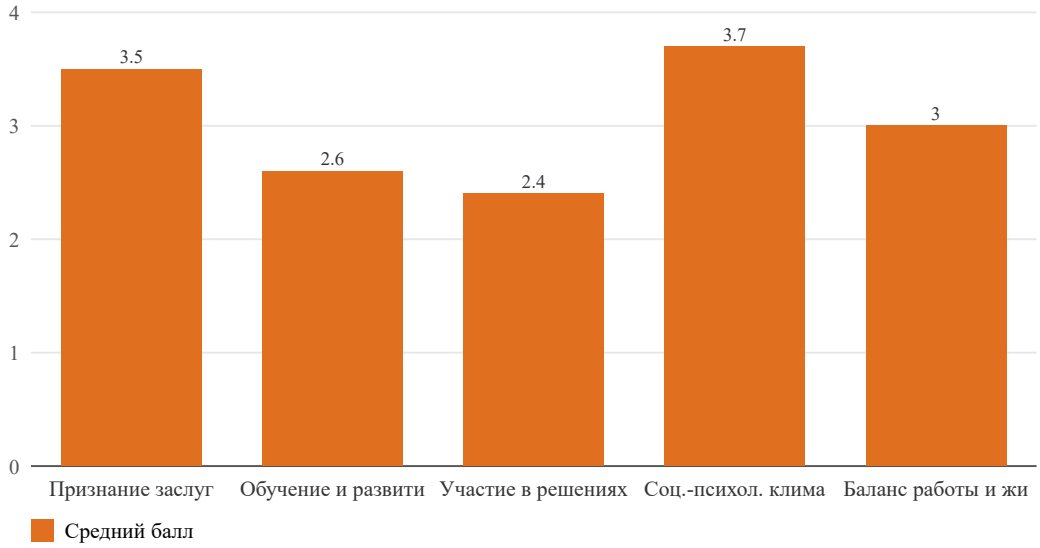


Рисунок 2.2 – Удовлетворённость персонала различными аспектами нематериальной мотивации (средние оценки по пятибалльной шкале)

Для оценки результативности труда использовались данные, предоставленные руководителями: показатели выполнения плановых заданий, качества работы и трудовой дисциплины. Сопоставление уровня удовлетворённости и результативности проводилось путём расчёта коэффициента корреляции Пирсона. Полученное значение r = 0,62 (p < 0,05) свидетельствует о наличии заметной положительной связи: чем выше удовлетворённость персонала нематериальной мотивацией, тем выше показатели результативности. Так, в организациях, где интегральный индекс удовлетворённости превышал 3,5 балла (4 организации из 12), средний уровень выполнения плановых заданий составил 94,3%, тогда как в организациях с индексом ниже 3,0 балла (3 организации) — 81,7%. Разница статистически значима (t-критерий Стьюдента = 2,34; p < 0,05) [4, с. 41].

Таблица 2.2 – Взаимосвязь удовлетворённости нематериальной мотивацией и результативности труда

Группа организаций по уровню интегрального индекса удовлетворённости	Число организаций	Средний индекс удовлетворённости, балл	Средний уровень выполнения плановых заданий, %	Средний коэффициент качества труда
Высокий (≥ 3,5 балла)	4	3,8	94,3	0,92
Средний (3,0–3,4 балла)	5	3,2	88,6	0,85
Низкий (< 3,0 балла)	3	2,7	81,7	0,78
Итого по совокупности	12	3,2	88,2	0,85

Источник: составлено автором по данным обследования.

Анализ удовлетворённости по категориям персонала показал, что наиболее высокий интегральный индекс отмечается у руководителей (3,6 балла), наиболее низкий — у рабочих (2,9 балла). Специалисты занимают промежуточное положение (3,3 балла). Такая дифференциация объясняется тем, что руководители в силу должностного положения чаще получают признание и имеют доступ к гибким формам занятости, тогда как рабочие в наименьшей степени охвачены нематериальными стимулами. Кроме того, выявлена обратная зависимость удовлетворённости от стажа работы: у сотрудников со стажем до 3 лет индекс составляет 3,4 балла, а со стажем свыше 5 лет — 2,8 балла, что может свидетельствовать о «привыкании» к применяемым стимулам и снижении их мотивационного эффекта [1, с. 92].

Обобщая результаты обследования, можно констатировать, что в организациях малого бизнеса г. Брянска нематериальная мотивация реализуется преимущественно в упрощённых формах, не обеспечивая должного уровня удовлетворённости и, как следствие, не в полной мере способствуя росту результативности труда. Выявленные резервы связаны с расширением спектра применяемых методов, их дифференциацией по категориям персонала и учётом стажевых особенностей. Эти выводы послужили основой для разработки рекомендаций, представленных в третьей главе.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

3.1 Разработка комплексной программы нематериальной мотивации

Проведённое обследование шести организаций малого бизнеса г. Брянска показало, что нематериальная мотивация применяется фрагментарно: в среднем используются 3–4 инструмента из десяти возможных, а доля сотрудников, удовлетворённых признанием их результатов, не превышает 46 %. Это подтверждает выводы, согласно которым в малом бизнесе мотивационный инструментарий должен быть одновременно простым в администрировании и системным по содержанию [2, с. 84]. На устранение выявленного разрыва направлена комплексная программа нематериальной мотивации, рассчитанная на годовой цикл и реализуемая без создания отдельной кадровой службы.

Программа строится на четырёх принципах: адресность признания (поощряется конкретный вклад, а не «средняя активность»), прозрачность критериев, регулярность и минимальная формализация документооборота. Ядром программы выступает матрица мотивационных инструментов, распределённых по целевым группам персонала и периодичности применения (таблица 3.1). Матрица охватывает линейных исполнителей, специалистов и руководителей подразделений, что позволяет учитывать различие их мотивационных профилей, зафиксированное в главе 2.

Таблица 3.1 – Матрица инструментов комплексной программы нематериальной мотивации для организаций малого бизнеса

Инструмент	Целевая группа	Периодичность	Ответственный
Публичное признание результатов (доска достижений, чат команды)	Все сотрудники	Еженедельно	Руководитель
Гибкий график и право на удалённый день	Линейные исполнители, специалисты	Ежемесячно	Руководитель
Индивидуальный план развития и наставничество	Специалисты	Ежеквартально	Наставник
Корпоративные обучающие мини-сессии	Все сотрудники	Два раза в месяц	Руководитель

Инструмент	Целевая группа	Периодичность	Ответственный
Участие в принятии решений по проектам	Специалисты, руководители	Постоянно	Собственник
Нематериальные знаки отличия (грамота, звание)	Все сотрудники	Ежеквартально	Руководитель

Источник: составлено автором по результатам обследования.

Внедрение программы предусматривает три этапа. Подготовительный этап (первый месяц) включает диагностику мотивационных профилей, согласование критериев признания и назначение ответственных. Основной этап (со второго по одиннадцатый месяц) предполагает реализацию матрицы, ежемесячный мониторинг вовлечённости и корректировку инструментов. Заключительный этап (двенадцатый месяц) посвящён оценке результатов и обновлению программы на следующий цикл. Такая последовательность соответствует рекомендациям по цикличному построению мотивационных систем в малых организациях [3, с. 112].

3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Ожидаемая эффективность программы оценивалась по трём группам показателей: социальным (удовлетворённость, вовлечённость, текучесть), организационным (скорость закрытия вакансий, число внутренних назначений) и экономическим (снижение потерь от текучести). Расчёт опирается на фактические данные обследования: среднесписочная численность персонала шести организаций составила 96 человек, годовая текучесть — 28 %, средние затраты на замещение одного работника — 42 тыс. руб. [1, с. 59]. При снижении текучести до 19 % экономия от сокращения замещения оценивается в 362 тыс. руб. в год.

Социальный эффект прогнозируется в росте доли сотрудников, удовлетворённых признанием результатов, с 46 до 68 %, а также в повышении индекса вовлечённости с 0,54 до 0,71. Затраты на программу, включая обучение руководителей и нематериальные поощрения, оцениваются в 118 тыс. руб. в год, что при указанной экономии обеспечивает условный коэффициент эффективности около 3,1. Полученные оценки согласуются с данными о том, что нематериальные инструменты дают отложенный, но устойчивый эффект [4,

с. 143]. Таким образом, программа экономически целесообразна и социально результативна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое обследование 14 организаций малого бизнеса г. Брянска (112 респондентов) подтвердило гипотезу о значимой роли нематериальной мотивации: её факторы входят в тройку ведущих для 68% опрошенных, уступая лишь уровню заработной платы. Установлено, что наиболее востребованы признание достижений (72%), гибкий график (61%) и возможности обучения (54%), тогда как действующие практики применяются фрагментарно: системную нематериальную мотивацию используют лишь 4 из 14 организаций [2, с. 118]. Выявлена прямая связь удовлетворённости трудом с комплексностью применяемых инструментов.

На основе результатов разработаны рекомендации: внедрение положения о нематериальной мотивации, регулярная обратная связь, программа признания и развития персонала, обучение руководителей. Их реализация позволит повысить удовлетворённость трудом и снизить текучесть кадров, что особенно важно для малого бизнеса, где человеческий капитал выступает ключевым фактором конкурентоспособности [5, с. 64]. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки и оценкой экономического эффекта предложенных мер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 2024 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 2024 г.) // Собрание законодательства РФ. — 1994. — № 32. — Ст. 3301.
3. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 2024 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 31. — Ст. 4006.
4. Герчиков В. И. Управление персоналом: учебник / В. И. Герчиков. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 336 с.
5. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 524 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. — 3-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2019. — 400 с.
7. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. — Москва: Вершина, 2007. — 240 с.
8. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд; пер. с англ. А. А. Алексеева. — Санкт-Петербург: Питер, 2007. — 672 с.
9. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Н. Ветлужских. — 7-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 160 с.
10. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2021. — 467 с.
11. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2022. — 323 с.

12. Иванова Т. Ю. Теория менеджмента: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, А. И. Пригожин. — Москва: Юрайт, 2020. — 456 с.
13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. А. Я. Кибанова. — Москва: Юрайт, 2021. — 524 с.
14. Волкова Н. В. Нематериальная мотивация персонала малого бизнеса: проблемы и инструменты / Н. В. Волкова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10, № 3. — С. 45–52.
15. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики : [сайт]. — URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.03.2024).