

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62>

УДК 658.3:331.1

Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці

Іваницька С.Б.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

Галайда Т.О.

старший викладач кафедри економіки підприємства
та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

Дяченко Ю.О.

студентка
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

У статті розглянуто причини та наслідки виникнення демотивації працівників підприємства. Здійснено класифікацію демотиваційних чинників. Запропоновано шляхи попередження та подолання впливу демотивації на результативність праці. Сформовано рекомендації щодо застосування методів ефективного управління мотивацією персоналу. Надано рекомендації щодо профілактики виникнення демотивації працівників для суб'єктів підприємницької діяльності.

Ключові слова: персонал, мотивація, демотивація, чинники демотивації працівників, стимулювання, результативність праці, методи управління.

Иваницкая С.Б., Галайда Т.А., Дяченко Ю.А. ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПРЕОДОЛЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА

В статье рассмотрены причины и последствия возникновения демотивации работников предприятия. Осуществлена классификация демотивационных факторов. Предложены пути предупреждения и преодоления влияния демотивации на результативность труда. Сформированы рекомендации по применению методов эффективного управления мотивацией персонала. Даны рекомендации по профилактике возникновения демотивации работников для субъектов предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: персонал, мотивация, демотивация, факторы демотивации работников, стимулирование, результативность труда, методы управления.

Ivanytska S.B., Galayda T.O., Dyachenko Yu.O. PROBLEMS OF DETERMINATION AND EXTENSION OF NEGATIVE INFLUENCE OF PERSONNEL DEMOTIVATION FACTORS ON THE PERFORMANCE OF LABOR

The article discusses the causes and consequences of the demotivation of the employees of the enterprise. Classification of demotivation factors is carried out. Ways to prevent and overcome the impact of demotivation on productivity are proposed. Formed recommendations on the application of effective methods for motivation management of staff. Provided recommendations on the prevention of the demotivation of employees at the enterprises.

Keywords: personnel, motivation, demotivation, factors of demotivation of employees, stimulation, efficiency of work, methods of management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективне стимулювання персоналу потребує від керівництва суб'єкта підприємницької діяльності не лише знань про методи мотивації праці, а й умінь їх практичного застосування без шкоди для фінансів

компанії та її іміджу й репутації. Більшість науковців схильна вважати, що єдиних правил або найкращого методу мотивації працівників до ефективної діяльності не існує. Є лише рекомендації та прикладні розробки в галузі поєднання комплексів мотиваційних

чинників і пошуку шляхів подолання негативних наслідків та уникнення демотивації працівників компаній. Обмеженість ресурсів, конкуренція, глобалізація економіки є тими викликами сьогодення, що зумовлюють необхідність пошуку засобів забезпечення ефективної діяльності кожного суб'єкта підприємства. Вплив демотиваційних чинників у таких умовах посилюється, і це робить усвідомлення важливості подолання та попередження демотивації персоналу в усіх галузях економіки об'єктом уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблем демотивації працівників компаній та пошук шляхів її подолання на основі виявлення чинників впливу висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців з управління персоналом, керівників компаній, підприємців, психологів, працівників агенцій із працевлаштування та бізнес-консультантів: Г.М. Захарчин [1], І.М. Михайлової [2], Б.-П.О. Кошового [3], В.В. Пустової [4], О.М. Криворучко та Т.О. Водолажської [5], Н.Е. Ткаченко [6], S.F. Abu-Jarour [7], Ю.В. Мірошніченко та А.І. Головатюк [8], Н. Azmi [9] та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас залишаються недостатньо висвітленими можливості комплексного поєднання результатів дослідження мотиваційних та демотиваційних чинників із методами ефективного управління персоналом для підвищення результативності праці.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз причин виникнення демотивації працівників підприємства і чинників, що на неї впливають, а також пошук шляхів подолання цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна трудова діяльність персоналу будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності забезпечується певним умовами, тому необхідно здійснювати комплексний аналіз усіх мотиваційних чинників, що формують трудову поведінку працівника.

Поведінка людини є похідною від багатьох чинників, отже, має об'єктивні закономірності, які необхідно вивчати, можна спрогнозувати і використовувати для побудови ефективної мотиваційної політики [1, с. 394].

Традиційно в останні десятиліття основним завданням керівника вважалося вміння мотивувати персонал. Сучасні умови здійснення підприємницької діяльності потребують також і вміння усувати демотивацію персоналу,

оскільки компанії різних видів діяльності стикаються з проблемою надлишкової плинності персоналу, виробничими конфліктами, виникненням синдрому професійного вигорання працівників, зниженням якості та ефективності праці.

Звісно, низька та невідповідна трудовим зусиллям і кваліфікації заробітна плата найсильніше демотивує працівників, тому більшість керівників вітчизняних підприємств і організацій вважає, що можливість заробляти більше буде основним мотиватором збільшення кількості й підвищення якості праці. Водночас таке однобічне ставлення до систем мотивації персоналу викликає зовсім протилежні результати, коли працівники починають безвідповідально ставитися до роботи, знижують продуктивність праці, порушують виконавчу та трудову дисципліну.

Отже, дієва система мотивації персоналу не може зводитися лише до методу «винагорода – покарання», тобто так званих батога та пряника.

У персоналу підприємств зростання негативних мотиваційних комплексів призводить до зростання нервово-психічного напруження, зі зростанням якого підвищується рівень демотивації; збільшення робочого часу призводить до зростання нервово-психічної напруги і, як наслідок, до демотивації персоналу [2, с. 309].

Таким чином, забезпечення ефективності праці персоналу компанії вимагає підвищення рівня мотивованості працівників, що буде неможливо здійснити без усунення причин їх демотивації.

Зростання демотивації праці сьогодні для українських підприємств може розглядатися як вагома загроза їхній безпеці. Однак за достатнього забезпечення гігієнічних чинників не слід забувати і про творче наповнення праці, без чого підприємство не зможе стати справді конкурентоспроможним [3, с. 145].

Грамотне управління бізнесом неможливо організувати, доки всі рівні керівництва компанії не усвідомлять та не розуміють потреби, мотиви та стимули власних співробітників. Без злагодженої команди, трудового колективу стає також неможливим здійснення економічної діяльності, отже, зацікавлення працівників є ключовою умовою зростання прибутків компанії. Підвищити рівень продуктивності праці можливо шляхом стимулювання зростання мотивованості працівників для усунення причин звільнень у пошуках іншого роботодавця, а також збереження інтересу до роботи.

Можна виділити три ключові мотиви, що впливають на поведінку людини: значущість роботи, отримувана винагорода та вільний час [4, с. 161].

Залежно від походження рушійних сил, що активізують людину, розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація характеризується стабільною і тривалою дією, вона посилюється в процесі виконання значимого і цікавого для людини завдання. Внутрішні мотиватори – чинники, що призводять до виникнення внутрішньої мотивації (цікава, творча робота, можливість професійного розвитку, автономність, відповідальність, захопленість працею). Зовнішня мотивація – це різноманітні за характером, зовнішні по відношенню до конкретної людини впливи, що спонукають її до потрібного підприємству способу поведінки. Зовнішні впливи, що знаходять вираз у певних цілеспрямованих діях керівництва, називаються стимулами. Зовнішні мотиватори – чинники, що призводять до появи зовнішньої мотивації. Демотиватори – це чинники, що діють у протилежному по відношенню до мотиваторів напрямі і призводять до зниження мотивації [5, с. 172–173].

Демотивація, що є процесом, зворотним до мотивації, являє собою зниження рівня побудження до досягнення цілей організації, яке зумовлено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, із витратами певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Процес демотивації є поступовим і не відбувається одразу, він зумовлений впливом певних чинників, найчастіше внутрішньоорганізаційних [6].

Наслідком демотивації може стати професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що неминуче призводить до звільнення і витрат на пошук та навчання нових співробітників.

Кожен працівник індивідуально реагує на негативні для нього особисто виклики, але, на думку Н.Е. Ткаченко, можна виділити основні етапи згасання інтересу до роботи:

1) Виникнення стресу легкого ступеня, що супроводжується дискомфортом, розгубленістю і намаганнями з'ясувати причини їх виникнення. Для попередження таких процесів безпосередній керівник повинен бути особливо уважним до відхилень у поведінці підлеглих.

2) Відкрите невдоволення, що проявляється в ігноруванні вказівок і рекомендацій, демонструванні агресії, ухилянні від вико-

нання обов'язків. У цей період працівник, як правило, уникає прямих контактів із керівництвом та шукає нове місце роботи.

3) Повне відчуження від керівництва, колективу й організації у цілому. На цій стадії працівник залишив спроби знову пробудити інтерес до своїх посадових обов'язків, переживає розчарування і не бажає більше співпрацювати, може йти на конфлікт із колегами, відгороджує себе від компанії [6].

Згідно з класифікацією стадій демотивації працівників, яку пропонує В.В. Пустова, на першій стадії (розгубленість) у працівника різко збільшується навантаження на нервову систему. Він намагається подолати ускладнення за допомогою більш інтенсивної роботи. Друга стадія характеризується переростанням розгубленості в роздратування. Поведінка підлеглих стає усе більш імпульсивною. На третій стадії (підсвідомі чинники) працівник роздратований новою позицією керівника, починає приховувати службову інформацію, необхідну для успішного вирішення завдань, знижувати продуктивність праці. Четверта стадія характеризується розчаруванням працівника. Продуктивність праці падає. П'яту стадію характеризує втрата бажання співпрацювати. Працівник прагне звизити межі своїх обов'язків, нехтує роботою. Відносини з оточуючими ускладнюються, втрачаються моральні цінності, яких людина раніше дотримувалася. Остаточне розчарування у роботі (шоста стадія) призводить або до переходу на інше місце, або до демонстрації дуже негативного ставлення до роботи, що виноситься назовні. Результатом розчарувань працівників стає зростання плинності кадрів на підприємстві, зниження ефективності діяльності. Кожна стадія призводить до виникнення специфічних потреб, що вимагають задоволення. Чим нижча мотивація, тим гостріше відчуває працівник необхідність у задоволенні потреби [4, с. 161].

Отже, для попередження демотивації персоналу в компанії та проведення діагностики рівня мотивованості працівників у кожному структурному підрозділі необхідно своєчасно виявляти чинники, що її спричиняють. Найпростішим поділом чинників демотивації праці є виділення зовнішніх та внутрішніх чинників (демотиваторів).

Найповнішу класифікацію всієї сукупності таких демотиваційних чинників, що може бути застосована для розроблення демотиваційних програм у системі управління персоналом для будь-якого суб'єкта, надав Б.-П.О. Кошо-

вий. Так, до зовнішніх, або об'єктивних, чинників відносяться:

1) глобальні демотиватори (чинники суспільного середовища), у т. ч. прямі (наприклад, отримання інформації про кращі умови праці) та непрямі (усвідомлення, що існують кращі умови праці);

2) локальні, у т. ч. прямі (наприклад, контакт із працівником, який має кращі умови праці) та непрямі (інформованість про кращі умови праці у даній галузі чи сфері діяльності);

3) демотиватори рівня підприємства (недосконала кадрова політика чи система управління персоналом, відсутність розвитку, корупція тощо);

4) демотиватори рівня колективу.

Внутрішні (суб'єктивні) чинники поділяються за:

1) сферою виникнення (наприклад, пов'язані з приватним життям);

2) тривалістю впливу;

3) рівнями інтенсивності впливу;

4) сферами трудової діяльності [3].

На основі аналізу наукових досліджень у галузі мотивації праці запропоновано класифікацію внутрішніх щодо підприємства чинників демотивації працівників та наведено рекомендації щодо пошуку шляхів їх усунення або зменшення ступеня впливу за неможливості повного усунення (табл. 1).

Для попередження або взагалі припинення демотивації персоналу в компанії у цілому та в кожному структурному підрозділі дуже важливо керівникам усіх рівнів та менеджерам із персоналу приділяти особливу увагу вивченню потреб, внутрішніх мотивів працівників та їх ієрархії, створити комфортні умови праці. За таких умов ентузіазм та зацікавленість у роботі кожного члена команди не вичерпаються з часом. Помилковим для керівника буде зрівнювати власну мотивацію з мотивацією інших працівників, тому важливо визначити цінність певних мотиваторів для кожного працівника. Наприклад, якщо людина прагне стабільності в режимі праці й відпочинку, то вона швидко розчарується в роботі, яка передбачає часті відрядження або зміну видів діяльності і різний час початку та закінчення роботи. Для інших, навпаки, неприйнятно сидіти на одному місці або бути прив'язаним до чіткого графіку.

Зарубіжні дослідження свідчать, що мотивація певних співробітників усередині організації може супроводжуватися демотивацією інших, тому керівництво повинно управляти системою оплати праці в обох аспектах: моти-

вації та демотивації співробітників. Досвідчені працівники повинні відчувати справедливість будь-яких систем оплати праці, що застосовуються в організації. Також необхідно вивчати шкалу заробітної плати у конкурентів із метою встановлення балансу для своїх працівників, щоб уникати їх демотивації через незадоволеність рівнем винагороди [7].

Чинником додаткової мотивації може стати навіть назва посади, що підкреслює статус працівника й, відповідно, дає відчуття власної значущості.

Повернути втрачений інтерес до роботи може практика особистих бесід керівника з підлеглими, під час яких можна виявити причини зниження результатів діяльності та визначити шляхи їх усунення, а також окреслити обов'язки кожного працівника в підрозділі та зону відповідальності.

Сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб у визнанні, успіху, самоствердженні, засновані на ймовірних категоріях поведінки робітників, коли витрати робітників, результати, винагороди і задоволення розглядаються як певний психологічний процес з імовірними параметрами [4, с. 159].

Проблемним може виявитися вибір між так званими позитивними і негативними засобами мотивації: з одного боку – матеріальна винагорода й визнання результатів діяльності працівників, з іншого – система штрафів, осуджень в усній формі, адміністративні покарання, догани.

При цьому дослідження причин демотивації показують, що втрата інтересу до роботи може виникати не тільки у тих працівників, які працюють уже декілька років на одній позиції і не відчувають змін, а й навіть у новачків, які тільки-но влаштувалися до компанії. Так, на найпершому етапі, тобто в перші місяці роботи нового працівника, демотиваторами можуть бути: завищені очікування, несприйняття/неприйняття колективом, відсутність належної уваги з боку прямого керівника, трудовий хаос тощо [10].

Результати опитування щодо ставлення працівників до штрафів на роботі, проведеного порталом rabota.ua, виявили, що 13% учасників опитування підтримують систему штрафів, вважаючи, що це зміцнює дисципліну; 48% вважають штрафи нормальним явищем і прагнуть не порушувати правил, щоб не втратити своїх грошей; 40% опитаних відповіли, що їм украї некомфортно працювати в такій обстановці, а це вже ризик для компанії втратити цінних працівників [11].

Таблиця 1

Чинники демотивації працівників, що виникають на підприємстві, та шляхи їх усунення

Демотиватори	Причини виникнення та посилення впливу	Шляхи усунення або зменшення ступеня впливу
Порушення неофіційних домовленостей	Середовище в компанії не задовольняє і перешкоджає реалізації внутрішніх мотивів працівника	Формування реалістичних очікувань під час відбору на вакантну посаду
Ігнорування вмінь та кваліфікації працівника	Кваліфікація працівника вища за необхідну, його навички не реалізуються	Розроблення додаткових завдань, що допоможуть проявити потенціал працівника
Ігнорування та/або відсутність заохочення за прояв ініціативи	Керівництво відмовляється розглядати креативні ідеї та змінювати звичний хід роботи	Прислухатися до пропозицій працівників та пояснювати їх неприйнятність у разі недоцільності
Відсутність почуття єдності з компанією	Працівники не відчують себе частиною колективу	Формування командного духу в колективі
Відсутність особистого та професійного зростання працівника	Одноманітний рутинний характер і режим роботи. Результат діяльності видно лише через довготривалий період. Відсутнє почуття прогресу в межах компанії	Формувати завдання на короткострокові періоди, довготривалі проекти розбивати на етапи з можливістю отримання видимого проміжного результату
Невизнання досягнень та результатів працівника	Ігноруються та не заохочуються особисті успіхи працівника, працівник не виділяється із загального колективу	Приділення уваги до досягнень, застосування різних форм заохочення, перегляд системи оцінювання результатів праці
Відсутність перспектив розвитку компанії	Відчуття невпевненості та відсутність кар'єрного бачення працівника	Спілкування з працівниками для розвитку почуттів лояльності та довіри до компанії
Відсутність кар'єрного зростання працівника	Наявність жорстких обмежень для зміни статусу працівника, суб'єктивний погляд на переміщення	Зміна статусу працівника за збереження його посади (доручення керівництва певними проектами, напрямками роботи)
Недостатнє інформування працівника	Обмежений доступ до інформації для виконання поставлених завдань	Надання можливості користуватися усією необхідною інформацією
Неефективне керівництво	Відсутність ефективного лідерства керівників або його негативний вплив, відчуття деморалізації	Гнучкий та всебічний підхід до управління командою, вироблення навичок ділового спілкування, вміння викликати впевненість
Відсутність або недосконалість зворотного зв'язку з керівництвом	Відсутність ефективних комунікацій. Наявність недостовірної інформації, поширення чуток	Очищення комунікації в межах компанії
Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	Зниження продуктивності діяльності праці. Розвиток конфліктів, суперечок, протистоянь	Надання працівникам можливості неформального спілкування поза роботою. Підтримка здорового психологічного стану колективу

Страх покарання ніколи не гарантував недопущення помилок, оскільки негативно впливає на психіку, що, своєю чергою, призводить до втрати працездатності навіть на фізіологічному рівні.

Чи можливо за умов відсутності універсальних моделей мотивації в кожній компанії уникати виникнення демотивації працівників?

Методи ефективного управління персоналом, за допомогою яких можна домогтися під-

вищення результативності праці без негативних наслідків для працівників, наведено на рис. 1.

Головною вимогою щодо застосування даних методів є довіра до персоналу, намагання забезпечувати позитивний емоційний стан та недопустимість тотального надокучливого контролю.

Науковці, що займаються проблематикою мотивації праці, пропонують такий алгоритм подолання демотивації персоналу:



Рис. 1. Методи ефективного управління, що запобігають демотивації персоналу та підвищують результативність праці

– своєчасне виявлення раних симптомів демотивації;
 – розроблення методів її усунення;
 – впровадження управлінських рішень з удосконалення системи мотивації [8, с. 82].

Раніше HR у світі були зосереджені на «управлінні мотивацією», нині на зміну йде тренд «управління благополуччям» (wellbeing). Уже близько половини англійських роботодавців у цьому році впроваджують про-

грами з благополуччя співробітників. Згідно з дослідженням компанії Gallup, благополуччя людини забезпечують п'ять чинників: кар'єрне зростання, соціальний комфорт, фінансова винагорода, фізичний стан і внесок, який людина робить у суспільство [12].

Для профілактики виникнення демотивації працівників на вітчизняних підприємствах доцільне періодичне проведення соціологічних опитувань з використанням анонімних опитувальних листів із метою своєчасного виявлення ступеня задоволеності роботою в колективі зокрема та в компанії у цілому. Такий моніторинг можна проводити як самостійно силами служби управління персоналом, так і з залученням сторонніх спеціалізованих консалтингових компаній чи приватних консультантів. Рішення буде залежати від порівняння вартості послуг та витрат на проведення досліджень.

У результаті будуть виявлені як мотиваційні, так і демотиваційні чинники, що впливають на результати роботи і відношення до неї.

Досвід зарубіжних компаній доводить, що високо мотивована робоча сила почуває себе причетною до загальної мети своєї діяльності і такою, що цінується організацією. Слід також виявляти інтерес до професійних прагнень співробітників, адже правильний підхід відкриває шлях до добре збалансованого робочого місця та гарантує успіх бізнесу в майбутньому [9].

Позитивні результати проведення досліджень та прийняття на їх основі управлінських рішень щодо запровадження в компанії програм попередження та подолання демотивації працівників можуть бути такими:

- 1) працівники стимулюються до більш ефективного виконання своїх обов'язків;
- 2) підвищується ефективність діяльності кожного працівника та компанії у цілому;
- 3) створюються позитивний та сприятливий до трудової активності настрій у колективі;

- 4) зниження плинності персоналу в компанії;
- 5) створення кадрового ядра колективу працівників, що цінують свою роботу;
- 6) створення корпоративної культури компанії.

Незважаючи на все викладене вище, процес мотивації навіть з урахуванням мотиваційних чинників усе одно залишається динамічним і повинен бути гнучким. Причина криється в мінливості потреб працівників, їх взаємодії. Отже, складно передбачити й спрогнозувати можливі варіанти поведінки працівників у певний період часу та на певному етапі розвитку підприємства, тому вибір засобів і методів впливу на підвищення результативності праці персоналу повинен відбуватися постійно і систематично.

Висновки з цього дослідження. У результаті дослідження визначено велике значення своєчасного виявлення та усунення впливу демотиваційних чинників на результативність праці персоналу підприємства. Запропоновано здійснення заходів із профілактики і попередження виникнення демотивації працівників. Знання видів мотивації та демотиваційних чинників і раціональне застосування форм матеріального та нематеріального стимулювання є вагомим важелем підвищення конкурентоспроможності компанії та її кадрової безпеки.

Застосування запропонованих методів ефективного управління мотивацією та демотивацією персоналу повинно сприяти уникненню негативних наслідків прояву демотивації та її впливу на результативність діяльності працівників.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення мотиваційних моделей з урахуванням впливу чинників демотивації для суб'єктів підприємництва різних видів економічної діяльності та організаційно-правових форм.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Методичні засади формування систем мотивації праці в сучасному менеджменті. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 393–397. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>.
2. Михалёва Н.М. Нервно-психическое напряжение как фактор демотивации персонала на предприятиях. Вестник Иркутского государственного технического университета. 2015. №. 4(99). С. 316–319.
3. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsuyut/>.
4. Мирошниченко Ю.В., Головатюк А.І. Проблеми демотивації персоналу та шляхи її подолання. Молодий вчений. 2015. №. 12(2). С. 81–84.
5. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. Інфраструктура ринку. 2018. Вип 21. С. 158–164. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018>.

6. Ткаченко Н.Э. Демотивация персонала организации: сущность и причины. Экономика. Менеджмент. Предпринимательство. 2016. № 20. 132 с.
7. Криворучко О.М., Водолажська О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Кошовий Б.-П.О. Теоретичні засади класифікації чинників демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2014. №. 12. С. 142–147.
9. Данканич М. Причини демотивації персоналу та шляхи їх усунення. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/prichini-demotivats%D1%96%D1%97-personalu-ta-shlyakhi-%D1%97kh-usunennya>.
10. Віпус демотивації. Як повернути співробітнику внутрішню зацікавленість у роботі. URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=26729>.
11. Abu-Jarour S.F. Person Demotivation in Organizational Life International Journal of Business and Social Science. 2014. Т. 5. №.1.
12. Haris Azmi Surefire Ways to Demotivate Your Employees, 2016. URL: <https://www.sogosurvey.com/blog/9-surefire-ways-to-demotivate-your-employees/>.

REFERENCES:

1. Zakharchyn H.M., Liubomudrova N.P. (2015) *Metodychni zasady formuvannia system motyvatsii pratsi v suchasnomu menedzhmenti* [Methodical principles of the formation of systems of motivation of labor in modern management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy] (electronic journal), vol. 8, pp. 393-397. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015> (accessed 23 November 2018).
2. Mikhaleva N.M. (2015) *Nervno-psikhicheskoe napryazhenie kak faktor demotivatsii personala na predpriyatiakh* [Neuropsychic tension as a factor in demotivating personnel in enterprises]. *Bulletin of the Irkutsk State Technical University*, no. 4 (99), pp. 316-319.
3. Peresyphkina N. *Motyvatsiia personalu: chomu nehatyvni stymuly ne pratsiuiut* [Motivation of staff: why negative incentives do not work]. Available at: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/> (accessed 25 November 2018).
4. Myroshnychenko Yu.V., Holovatiuk A.I. (2015) *Problemy demotyvatsii personalu ta shliakhy yii podolannia* [Problems of demotivation of personnel and ways to overcome it]. *Young scientist*, no. 12 (2), pp. 81-84.
5. Pustova V.V. Hryb S.V. (2018) *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti trudovoi motyvatsii ta shliakhy yikh vyrishennia* [Problems with the efficiency of labor motivations and harnesses]. *Infrastruktura market* [Infrastruktura rynku] (electronic journal), vol. 21, pp.158-164. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (accessed 20 November 2018).
6. Tkachenko N.E. (2016) *Demotivatsiya personala organizatsii: sushchnost' i prichyny* [Demotivation of the staff of the organization: the nature and causes]. *Economy. Management. Entrepreneurship: a collection of scientific papers VNU them. V. Dahl*, no. 20, pp. 132.
7. Kryvoruchko O.M., Vodolazhska O.M. (2016) *Upravlinnia personalom pidpriemstva: navch. posibnyk* [Human Resource Management: Training manual] Kharkov: HNADU. (in Ukrainian).
8. Koshovi B.-P.O. (2014) *Teoretychni zasady klasyfikatsii chynnykiv demotyvatsii pratsi yak zahrozy ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva* [Theoretical principles of the classification of factors of demotivation of labor as a threat to the economic security of the enterprise]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, no. 12, pp. 142-147.
9. Dankanych M. *Prychyny demotyvatsii personalu, ta shliakhy yikh usunennia* [Reasons for demotivation of staff, and ways to eliminate them]. Available at: <http://iqholding.com.ua/articles/prichini-demotivats%D1%96%D1%97-personalu-ta-shlyakhi-%D1%97kh-usunennya> (accessed 21 November 2018).
10. My business (2017) *Virus demotyvatsii. Yak povernuty spivrobitynyku vnutrishniu zatsikavlenist u roboti* [Demotivational virus. How to return the employee's internal interest in the work]. Available at: <https://msb.aval.ua/news/?id=26729> (accessed 24 November 2018).
11. Abu-Jarour S.F. (2014) *Person Demotivation in Organizational Life* International Journal of Business and Social Science, T. 5, no.1.
12. Haris Azmi (2016) *Surefire Ways to Demotivate Your Employees*. Available at: <https://www.sogosurvey.com/blog/9-surefire-ways-to-demotivate-your-employees/> (accessed 28 November 2018).