

УДК 331.154.3

Заставнюк Л.І.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Тернопільського національного економічного університету***Липовецька Т.Р.***здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Тернопільського національного економічного університету***Zastavniuk Liubov***Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
of Ternopil National Economic University***Lypovetska Khrystyna***Applicant of educational and professional program «Management»
of Ternopil National Economic University*

ПРОБЛЕМАТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

STAFF MOTIVATION SYSTEM PROBLEMS IN MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних аспектів формування системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Виокремлено структурні елементи системи мотивації персоналу та проаналізовано її основні форми та методи. Здійснено обґрунтування основних теоретичних підходів провідних вітчизняних та зарубіжних учених до трактування змісту поняття «мотивація персоналу». Здійснено аналіз наявних систем мотивації персоналу сучасних підприємств та запропоновано заходи з удосконалення системи мотивації персоналу, спрямовані на її гармонізацію. Обґрунтовано важливість формування системи взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства, а також взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці.

Ключові слова: система мотивації персоналу, персонал підприємства, стимули, мотиви, потреби, засоби мотивації, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, заробітна плата.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию теоретических аспектов формирования системы мотивации персонала в современном менеджменте предприятия. Выделены структурные элементы системы мотивации персонала и проанализированы ее основные формы и методы. Осуществлено обоснование основных теоретических подходов ведущих отечественных и зарубежных ученых относительно трактовки содержания понятия «мотивация персонала». Проведен анализ действующих систем мотивации персонала современных предприятий и предложены меры по совершенствованию системы мотивации персонала, направленные на ее гармонизацию. Обоснована важность формирования системы взаимосвязей между целями предприятия, целями его структурных подразделений и целями отдельных работников предприятия, а также взаимозависимости размера вознаграждения персонала предприятия от результативности и производительности их труда.

Ключевые слова: система мотивации персонала, персонал предприятия, стимулы, мотивы, потребности, средства мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, заработная плата.

ANNOTATION

The article is devoted to the research of theoretical aspects of forming the system of personnel motivation in modern enterprise management. The article outlines the structural elements of the system of personnel motivation and analyzes its main forms and methods. The substantiation of the main theoretical approaches of the leading domestic and foreign scientists concerning the interpretation of the content of the concept of "motivation of the personnel" has been substantiated. The analysis of current systems of motivation of personnel of modern enterprises is analyzed and measures are proposed for improvement of the system of motivation of the personnel, aimed at its harmonization. The emphasis is on the need to improve the procedural aspects of forming a system of motivation of personnel of modern enterprises based on the application of a differentiated approach to take into account motives and needs of employees, as well as forms, methods and models. The most common classification of methods of motivation of personnel is given, in particular: by way of influence; by subject; by direction of influence; at the place of origin; on economic content; for functional purpose. It has been determined that modern systems of personnel motivation management should be based and adapted as much as possible in relation to the development of innovation, creative abilities and initiative of the personnel, humanization of labor, partnership relations in the team, coordination of own interests with regard to the interests of the enterprise, etc. The importance of forming a system of interconnections between the objectives of the enterprise, the aims of its structural units and the goals of individual employees of the enterprise, as well as the interdependence of the size of remuneration of the personnel of the enterprise on the efficiency and productivity of their work, is substantiated. The model of improvement of personnel motivation means, which can be used in the activity of modern organizations, is proposed, which will allow to optimize the work of the personnel. It is noted that managers of modern enterprises should pay particular attention to the use of the following forms of motivation of staff in accordance with the needs of employees and opportunities of the enterprise.

Key words: system of personnel motivation, personnel of the enterprise, incentives, motives, needs, means of motivation, material incentives, non-material incentives, wages.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі роз-

витку нашої країни перед підприємствами постають завдання різної складності, вирішення яких потребує, насамперед, залучення висококваліфікованих спеціалістів та низки інших ресурсів. Сьогодні для переважної більшості підприємств актуалізувалися питання щодо необхідності вдосконалення системи мотивації персоналу, насамперед, для підвищення ефективності роботи працівників, і на цій основі забезпечення зростання показників ефективності підприємства загалом.

У сучасному менеджменті підприємств персонал є одним із найскладніших видів ресурсів, який потребує забезпечення керівництвом належних умов роботи, сприяння постійному розвитку, освоєнню нових умінь та навичок, постійній актуалізації знань, підвищенню творчого потенціалу тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значна кількість науковців у своїх працях приділяє велику увагу дослідженню теоретичних та методичних питань формування системи мотивації персоналу. Зокрема, дослідженню мотиваційних процесів у сучасному менеджменті присвятили свої роботи такі науковці, як Н.П. Базалійська, М.А. Кравченко, О.В. Крушельницька, А.М. Колот, С.В. Рукасов, С.С. Занюк, Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк, І.В. Шостак, С.А. Шапіро. Ними досліджено питання теорії й методології мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці. Вітчизняні та зарубіжні вчені висвітлюють різноманітні напрями розроблення ефективної системи мотивації персоналу, однак ця проблематика потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних з актуалізацією питань мотивації персоналу як складової частини ефективного управління сучасним підприємством.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування проблематики системи мотивації персоналу та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних

процесів в умовах сучасного менеджменту підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі розвитку економіки нашої країни практично перед кожним підприємством першочерговими завданнями постають забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. У сучасному менеджменті підприємства персонал є основною рушійною силою його ефективного функціонування та розвитку. Власне, успіх підприємства значно зумовлюється кількісними та якісними характеристиками персоналу, зокрема: правильністю його добору та підбору відповідно до потреб підприємства; компетентністю персоналу; результативністю виконання робіт; бажанням працювати на результат та ін. Запорукою ефективного функціонування сучасних підприємств є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів якої спонукає працівників працювати продуктивно для забезпечення досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми, причому акцентуючи основну увагу на заробітній платі. Має також місце застосування зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу, де практика свідчить про невідповідність наявного рівня розвитку вітчизняних підприємств, обмеженість їхніх фінансових можливостей, інші умови здійснення господарської діяльності та менталітет працівників. Саме це й зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження системи мотивації персоналу сучасних підприємств та забезпечення формування на цій основі ефективної мотиваційної системи.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
І.Д. Бех	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
С.А. Шапіро	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
Н.В. Коленда	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
А.М. Колот	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
С.С. Занюк	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
О.В. Крушельницька	Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Джерело: складено за [2–7]

цієї проблеми. Проте в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності (табл. 1).

Здійснивши аналіз поняття «мотивація персоналу», вважаємо, що під даним поняттям слід розуміти комплекс внутрішніх та зовніш-

ніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці. Отже, основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.



Рис. 1. Форми мотивації персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі проведених досліджень

Таблиця 2

Класифікація методів мотивації персоналу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.).
		Винагородження	Основа на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації.
2.	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.).
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).
4.	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.
5.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін.
6.	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
		Організаційні	Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.
		Соціальні	Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо.
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Джерело: складено за [8; 3]

Розглядаючи теоретичні аспекти мотивації, вважаємо за необхідне виокремити структурні елементи мотивації. Потреби, інтереси та мотиви відносять до внутрішніх чинників формування системи мотивації, які перебувають у тісному постійному взаємозв'язку. Потреба проявляється за відчуття людиною нестачі певного блага, вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Під мотивами слід розуміти усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось [1, с. 28].

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність. Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливос-

тей підприємства. Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.

Матеріальна мотивація є однією з найефективніших її форм та включає заробітну плату, премії, бонуси. Проте практичний досвід свідчить, що неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, керуючись виключно виплатою лише заробітної плати.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для всіх працівників. Проте зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) мотивації персоналу.

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [1, с. 52]. Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу (за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом,

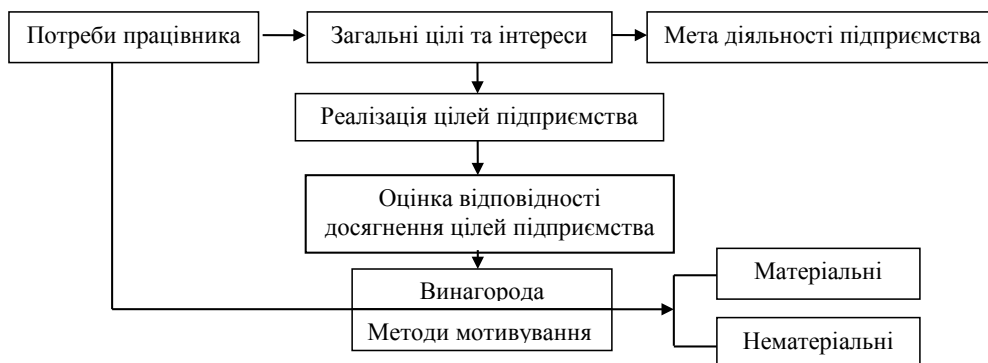


Рис. 2 Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [9]



Рис. 3 Методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

за функціональним призначенням) подамо у вигляді таблиці (табл. 2).

Безпосередньо система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці (рис. 2).

Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин. Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності: 1) діагностика чинної системи мотивації персоналу; 2) формулювання базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації; 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу; 4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу; 5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

При цьому формування системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, відкритості й об'єктивності.

Одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу.

Проведені нами дослідження дають змогу констатувати, що у структурі системи мотивації персоналу переважної більшості вітчизняних підприємств домінує матеріальна форма мотивації працівників, відповідно, нематеріальна форма перебуває на низькому рівні. Зважаючи на те, що пріоритетними напрямами діяльнос-

ті сучасних підприємств є забезпечення отримання максимально можливого рівня прибутку та завоювання лідируючих позицій на ринку, вважаємо за доцільне забезпечити застосування комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників (рис. 3).

З'ясовано, що важливу роль у системі матеріальної мотивації відіграє система преміювання, тому, крім загальноприйнятих умов (підстав) нарахування та виплати премій працівникам, пропонуємо керівництву сучасних підприємств урахувати також такі їхні досягнення: за професійні успіхи та досягнення – для керівників, професіоналів та фахівців; премії за високі результати роботи та безперебійне виробництво для робітників, щоквартальні та щорічні премії для працівників, які показали найкращі результати роботи за квартал (рік).

Дослідження свідчать, що в сучасних умовах практичне застосування найбільш раціональних підходів до розрахунку та виплати заробітної плати, різноманітні доплати та премії є недостатньо дієвими для забезпечення високого рівня мотивації персоналу, адже чергове зростання рівня заробітної плати (премій) носить короткотерміновий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко адаптуються до нового рівня заробітної плати. Пріоритетним є забезпечення впровадження складників нематеріальної мотивації.

Для забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу на сучасних підприємствах пропонуємо застосовувати методи наставництва та робочих груп. Власне, наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання для їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню продуктивності праці нових працівників і рівню мотивації висококваліфікованого персоналу. Своєю чергою, участь працівників і фахівців у робочих групах дасть

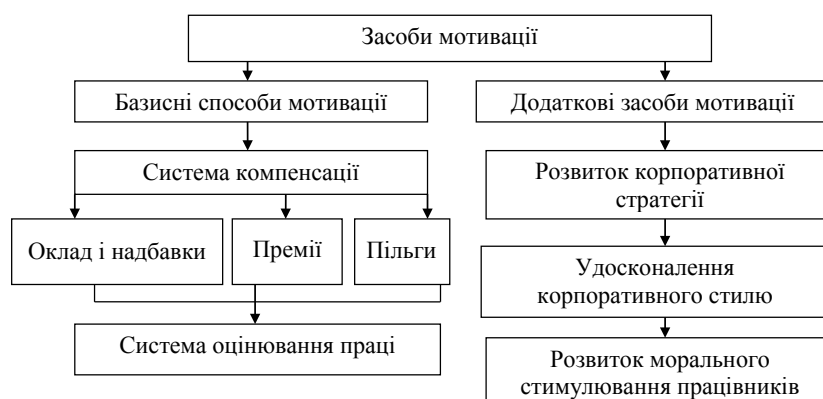


Рис. 4. Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

їм змогу виявити свої здібності, підвищить продуктивність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні й якісні результати виробництва.

Як дієвий інструмент мотивації пропонуємо впровадити вдосконалений соціальний пакет, який включатиме: надання працівникам можливості оволодіння новими знаннями і підвищення рівня кваліфікації; вручення працівникам подарунків; організацію корпоративних свят і відпочинку; оплату проїзду до робочого місця; публічні винагороди, іменні подарунки за досягнуті успіхи, що мали відображення у показниках діяльності; оплату найкращим працівникам путівок на відпочинок (оздоровлення). Загалом упровадження соціального пакету компенсує працівнику витрати, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, поліпшить здоров'я працівників та підвищить їхню працездатність.

Уважаємо, що організація проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, крім мотиваційного ефекту, також забезпечить підвищення кваліфікації працівника, розвиток його професійних компетенцій. Особливо доцільно проводити підготовку та ознайомлення з робочим процесом працівників-початківців, яка передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Слід також періодично організувати перевірку знань працівників методом тестування або усного опитування.

На основі проведених досліджень нами сформувано типову модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах, яку переставлено на рис. 4.

Уважаємо, що застосування наведеної моделі удосконалення засобів мотивації персоналу, зокрема базисних та додаткових методів стимулювання, забезпечить отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства. Зауважимо, що система компенсації є невід'ємним елементом засобів мотивації та включає у себе оклад та надбавки, премії, пільги, які в сукупності є, власне, елементами системи оцінювання ефективності роботи працівників. Розвиток корпоративної стратегії, яка також належить до засобів мотивування, передбачає вдосконалення корпоративного стилю та корпоративної культури, розвиток морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних методів мотивування.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі.

Основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх праців-

ників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

У рамках удосконалення системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємств нами запропоновано такі заходи: оптимізувати систему преміювання у контексті перегляду та доповнення умов; застосовувати методи наставництва та робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці; застосувати приведену модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.
2. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала : пособие. Москва : Гросс Медиа, 2005. 224 с.
4. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4(253). С. 49–53.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
8. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
9. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічник В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
10. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
11. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38.
12. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.

REFERENCES:

1. Kolot A. M., Cymbaljuk S. O. (2012) *Motivacija personal [Staff motivation]*. Kyiv: KNEU, pp. 397.
2. Bekh Y. D. (1991) *Nravstvennostj lichnosti : strateghyi stanovlennja [Moral personality: formation strategy]*. Rivne : Print department, pp. 146.
3. Shapyro S. A. (2005) *Motivacyja y stymulyrovanye personala [Staff motivation and stimulation]*. Moscow: Ghross Medya, pp. 224.
4. Kolenda N. V. (2013) *Faktory vplyvu na rivenj socialjnoji bezpeky naselennja [Factors influencing the level of social security of the population]*. Naukovi visti. Skhidnojevropejskogho nac. universytetu im. Lesi Ukrajinky. Serija. Ekonomycheskye nauky, no. 4(253), pp. 49-53.

5. Kolot A. M. (2005) Motyvacija personalu [Staff motivation]. Kyiv: KNEU, pp. 337.
6. Zanjuk S.S.(2002) Psykhologhija motyvacij [Psychology of motivation]. Kyiv: Lybid, pp. 304.
7. Krusheljnycjka O. V. (2003) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Kyiv: Kondor, pp. 296.
8. Rukasov S.V. (2009) Analiz system motyvaciji personalu z urakhuvannjam dosvidu providnykh krajiv svitu [Analysis of systems of personnel motivation considering the experience of the leading countries of the world]: Bulletin of the Khmelnytsky National University, no. 5, pp. 93–96.
9. Nikitin U. O., Rukas-Pasichnjuk V. G. (2014) Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvaciji personalu ukrajinsjkykh pidpryjemstv [Modern models and mechanisms of staff motivation in Ukrainian enterprises]. Aktualjni problemy ekonomiky, no. 4, pp. 238-246.
10. Bazalijsjka N.P., Mishhuk V.V. (2016) Sutnisni pidkhody formuvannja systemy motyvaciji trudovoji povedinky pracivnykiv na pidpryjemstvi [Essential approaches to the formation of a system of motivation of workers' behavior in the enterprise.] Global and national economics problems Mykolaiv National University after V.O.Sukhomlynsky, no. 9, pp.232-236.
11. Kravchenko M. A. (2010) Analiz efektyvnosti vykorystannja trudovykh resursiv na pidpryjemstvi [Effectiveness of the use of staff resources at the enterprise analysis]. Efektyvna ekonomika, no. 6, pp. 36-38.
12. Shostak I. V. (2015) Ghrejdjuvannja jak suchasna systema stymuljuvannja praci riznykh kateghorij personalu pidpryjemstva torghivli [Grading as a modern system of staff stimulating of various categories of personnel of trade enterprise], Kharkiv: Biznes Inform, no. 4, pp. 315–320.