

Экономика и управление предприятиями

УДК 331.101.3

Сидоренко Катерина Вікторівна

старший викладач кафедри економіки

Національний авіаційний університет

Сидоренко Екатерина Викторовна

старший преподаватель кафедры экономики

Национальный авиационный университет

Sydorenko Kateryna

Senior Lecturer of the Department of Economics

National Aviation University

Савчук Леся Олександрівна

студентка

Національного авіаційного університету

Савчук Леся Александровна

студентка

Национального авиационного университета

Savchuk Lesya

Student of the

National Aviation University

МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

MOTIVATION OF LABOR ACTIVITY

***Анотація.** Дослідження проблеми мотиваційного управління завжди було і залишається актуальним. Адже на сучасному етапі становлення світового господарства людський фактор стає важливою передумовою розвитку суспільства.*

Метою статті є дослідження поняття «мотивація» як економічної категорії і можливих варіантів удосконалення мотиваційних процесів.

У статті досліджено наукові підходи до мотивації, способи та методи мотивації персоналу, розглянуто особливості визначення мотиваційного потенціалу підприємства, місце політики мотивації у системі організації діяльності підприємства. Визначено недоліки системи мотивації в Україні. Проаналізовано зарубіжний досвід мотивації на прикладі Японії. З урахуванням світового досвіду запропоновано варіанти удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту вітчизняних підприємств. Зокрема зазначено, що заходи у сфері мотивації праці повинні спонукати працівників до інноваційної активності, проявлення ділових та особистісних якостей, формування адекватного сприйняття мотиваційних заходів підприємства.

Ключові слова: *мотивація, стимул, персонал, стимулювання праці, удосконалення мотиваційних механізмів.*

Аннотація. *Исследование проблемы мотивационного управления всегда было и остается актуальным. Ведь на современном этапе становления мирового хозяйства человеческий фактор – это важная предпосылка развития общества.*

Целью статьи является исследование понятие «мотивация» как экономической категории и возможных вариантов усовершенствования мотивационных процессов.

В статье исследованы научные подходы к мотивации, способы и методы мотивации персонала, рассмотрены особенности определения мотивационного потенциала предприятия, место политики мотивации в системе организации деятельности предприятия. Определены недостатки системы мотивации в Украине. Проанализирован зарубежный опыт мотивации на примере Японии. С учетом мирового

опыта предложены варианты совершенствования мотивационных механизмов в системе менеджмента отечественных предприятий. В частности указано, что меры в области мотивации труда должны побуждать работников к инновационной активности, проявлению деловых и личностных качеств, формированию адекватного восприятия мотивационных мероприятий предприятия.

Ключевые слова: *мотивация, стимул, персонал, стимулирование труда, совершенствование мотивационных механизмов.*

Summary. *The research of the problem of motivational management has always been and remains relevant. After all, at the present stage of the formation of the world economy, the human factor becomes an important prerequisite for the development of society.*

The purpose of the article is to study the concept of «motivation» as an economic category and possible options for improving motivational processes.

The article investigates scientific approaches to motivation, methods of personnel motivation, features of determining the motivation potential of the enterprise, place of the policy of motivation in the system of organization of the enterprise. The weaknesses of the motivation system in Ukraine are identified. The foreign experience of motivation on the example of Japan is analyzed. Taking into account the world experience, variants of improvement of motivational mechanisms in the system of management of domestic enterprises are offered. In particular, it is noted that measures in the field of motivation of labour should encourage employees to innovate activity, display of business and personal qualities, formation of adequate perception of motivational measures of the enterprise.

Key words: *motivation, stimulus, personnel, stimulation of labor, improvement of motivational mechanisms.*

Постановка проблеми. Дослідження проблеми мотиваційного управління завжди було і залишається актуальним. На сучасному етапі розвитку персонал буде працювати набагато ефективніше, якщо створити належну мотиваційну основу. Оптимізація системи мотивації персоналу відіграє важливу роль при забезпеченні повноцінного розвитку підприємства. Належна організація праці працівників дозволить покращити ефективність праці, що у свою чергу дозволить підвищити рівень капіталізації організації. Корисним буде використання зарубіжного досвіду у сфері мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження теорії і практики мотивації персоналу зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як В. Абрамов [1], К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єгоршин [8], А. Єськов, І. Завадський, О. Зеленов [9], М. Карлін, А. Колот [12], Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу [15], М. Салун [18] та інші.

Мета статті полягає у дослідженні поняття «мотивація» як економічної категорії і можливих варіантів удосконалення мотиваційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі становлення світового господарства людський фактор стає важливою передумовою розвитку суспільства. Саме бажання працівників якісно і продуктивно виконувати свої завдання стає ключовим моментом забезпечення ефективності роботи усього підприємства, а отже і його економічної вигідності. Тому людським фактором не можна нехтувати. Правильно мотивована людина буде працювати якісніше і показувати набагато кращі результати.

Вперше дефініцію «мотивація» вжив А. Шопенгауер у науковій роботі «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.). Дана

економічна категорія застосовувалася для пояснення причин поведінки людей. І. Гринько зазначав, що «останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [7, с. 196].

Варто розглянути підходи до мотивації Е. Мейо, які виникли в ті часи, коли звичайні робітники вважалися просто виконавцями, що вимагають суворого контролю з боку керівництва. Науковець зробив два великих відкриття: 1) групова динаміка більше впливає на продуктивність праці, ніж фізичні умови роботи; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у дуже регламентованому трудовому середовищі. У результаті вчений дійшов висновку, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Е. Мейо стверджував, що соціальний світ дорослих людей дуже складний і орієнтований переважно на роботу. Співпраця в команді не виникає сама по собі, її слід планувати і розвивати [16, с. 68].

Безсумнівно важливе значення має теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка представлена у наступному вигляді: фізіологічні потреби – потреби в їжі, питті, житлі, статевих відносинах та інших «потребах тіла»; потреби в безпеці – захист від можливого нанесення фізичної і моральної шкоди; потреби в афіліації – почуття спільності з іншими людьми, почуття належності до тієї чи іншої групи, потреба у схваленні і визнанні з боку інших людей і дружба; потреби в повазі – потреба в самоповазі, незалежності і досягненні успіхів, а також громадський статус, визнання і увага з боку інших людей. Потреби в самоактуалізації – прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її здібності та можливості, включає в себе потребу в рості і максимальній реалізації власного потенціалу [5, с. 40].

Розглядаючи теорії мотивації, можна дійти висновку, що, обираючи будь-який з них, слід звертати увагу на особисті якості людей, давати їм

відповідну роботу, зазначати персоналу чіткі цілі, робити так, щоб ці цілі розглядалися робітниками як реально можливі у досягненні, узгоджувати систему винагороди з виробничими показниками працівників, слідкувати за дотриманням принципів справедливості.

На сьогоднішній день виділяють наступні способи мотивації:

- нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу – переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо;
- примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрозі погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог;
- стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [5, с. 147].

Процес мотивації персоналу підприємства реалізується за допомогою різноманітних методів: систематичне нагадування, роз'яснення, виховання, наведення конкретних прикладів, впровадження та застосування системи заохочень і покарань в ієрархії організації та багато іншого. Наскільки ефективно спрацював той чи інший метод мотивації можна перевірити за результатами виконаної роботи, її ефективності і продуктивності, а також враховуючи відношення працівників до праці (сумлінність виконання, наполегливість у досягненні цілей, уважність, прикладені зусилля).

Перед застосуванням мотивації необхідним є дослідження мотиваційних потреб працівників. Обраний метод і те, що він принесе, повинен, перш за все, забезпечувати мотиваційні потреби робітника. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає низку етапів (рис. 1). На першому етапі відбувається виявлення потреб працівника,

зокрема – навіщо йому потрібна мотивація, що він намагається досягнути. На другому етапі – вимірювання ступеня задоволеності визначених потреб.

Слід уточнити, що механізм трудової діяльності під дією цих чинників буде змінюватися. Це також вплине і на зміст та характер праці. Структуру чинників мотивації не можна визначити однозначно, адже вона залежить від багатьох факторів: поточного стану організації, системи суспільних цінностей, змін на ринку праці, динаміки всіх факторів тощо.



Рис. 1. Процес формування ставлення людини до праці

Джерело: сформовано на основі [11]

Будь-який кваліфікований працівник бере до уваги не лише заробітну плату, а й прагне самовизначення, поваги, самоствердження, корисності виконаної роботи. Саме тому в процесі трудової діяльності поведінка людей залежить від трудової мотивації, що включає саму роботу, її зміст, умови, організацію трудового процесу, якість робочого місця, графік роботи та інше. Всі хочуть мати гідну, змістовну, цікаву, корисну працю, а також задовільні умови при її виконанні.

Ефективна система внутрішнього управління підприємством, яка передбачає наявність чітко організованої моделі мотивації праці робітників, займає одне з ключових місць у системі організації діяльності підприємства. Політика мотивації персоналу удосконалює процес адміністративного управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління, із врахуванням інтересів робітників, із застосуванням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості в особистих результатах діяльності та підприємства загалом, у зростанні показників ефективності виробництва. Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [10, с. 36].

Основа мотиваційної політики підприємства – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу [3, с. 379-391].

Важливими факторами у виборі засобів мотивації є стать та вік працівників. Таких висновків дійшли дослідники з психології Оксфордського університету. Науковцями доведено, що матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, які можуть дозволити собі відсунути особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків,

які, не зважаючи на свій громадський стан, дозволяють собі вести насичене особисте життя. На результати праці заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічне визнання та суспільна повага. Співробітники віком до 30 років дуже цінують знакові відмінності, як от присвоєння звання подібного за змістом статусу кращого працівника. Вищезазначені висновки були зроблені після шестирічного дослідження та аналізу наслідків впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [3].

Неякісна політика кар'єрного покращення на даний момент є однією з основних причин відсутності мотивації праці. Задля усунення даної проблеми і уникнення майбутніх негативних наслідків всім організаціям варто враховувати необхідність наявності плану кар'єрної політики і механізму просування по службі, в якому цілком доцільно зазначати послідовність можливих посад, які зможе посісти менеджер у майбутній перспективі. На жаль, наявний механізм мотивації більшості сьогоденних підприємств зводиться до того, що у робітників відсутня початкова мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок робітники не бачать сенсу брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не розглядають себе як частину самого підприємства, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства [17, с. 59-60].

Оскільки факторів, що можуть впливати на дієвість мотивації, є безліч, необхідним є комплексне застосування методів мотивації, що дозволить досягти максимальних результатів та підвищить результативність виконаної роботи. Між всіма методами існує тісний взаємозв'язок – використання лише одного не принесе бажаного результату, не змотивує людину до ефективної та творчої праці.

В умовах посилення інтеграційних процесів у світовій економіці та задля максимізації ефекту від застосування системи мотивації в Україні

необхідним є дослідження досвіду зарубіжних країн, які сформували свої моделі, що ефективно працюють. Одним з головних недоліків в Україні порівняно зі світовою практикою є обмеження мотивації лише оплатою праці, що є фіксованою для працівників, тоді як у світі багато країн застосовують широкий спектр у сфері мотивації робітників. Що стосується практичного аспекту, то на вітчизняних підприємствах використовують лише фінансові та економічні стимули, тоді як нематеріальний бік мотивування не удосконалюється взагалі. Наприклад, А. Гольда зазначає, що в умовах, які склались в Україні, мотиваційний механізм праці базується на прагненні задовольнити первинні потреби працівників винятково за допомогою економічних методів [6]. Вищі мотиватори, на думку автора, працюють неефективно.

Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розроблення, а тим паче – впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації [19, с. 49].

В останні 10-15 років у практичній діяльності підприємств України недостатньо приділено уваги формуванню саме ефективної системи мотивації працівників. У той час, як у більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення і можуть бути успішно імплементовані у діяльність вітчизняних підприємств [14, с. 137].

Враховуючи світовий досвід, можна виділити три головні моделі мотивації персоналу: японську, американську та західноєвропейську.

Японська модель мотивації робітників впливає перш за все з вимог японської економіки та особливостей життя населення. Вагомим аспектом є випередження зростання рівня продуктивності праці відносно підвищення рівня оплати праці та приросту якості життя людей. Різке збільшення кількості населення спричинило стабільну недостатність робочих місць, що значною мірою вплинуло на світосприйняття та особисті переконання людей, які стали набагато більше дорожити своїм робочим місцем та трудовою діяльністю.

Характерною рисою японської моделі є позиттєве працевлаштування робітників, що означає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Вони функціонують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства відданими висококваліфікованими кадрами, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей.

За таких умов працівник усвідомлює, що йому вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення поставлених перед підприємством завдань. Тому робітника цікавлять навіть перспективні цілі, оскільки від майбутнього самого підприємства повністю будуть залежати доходи самих працівників.

Важливим фактором японської моделі мотивації персоналу є система ротації кадрів, яка передбачає можливість змінювати за бажанням працівника сферу своєї діяльності. Така система дозволяє знизити втому та напруженість від одноманітної роботи, робить виконання завдань цікавими для працівника. Також ротація забезпечує розвиток людей, оскільки вони розширюють свої професійні навички, знання, уміння, підвищують кваліфікацію.

Японська мотиваційна система праці є відносно гнучкою порівняно з іншими розвиненими країнами. Із самого початку вона базувалася на трьох факторах: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розмір заробітної

плати працівника з урахуванням даних факторів визначається відповідно до тарифної сітки як умовно постійну частину заробітку за вік, за стаж роботи, а також за кваліфікацію і майстерність, яку визначали за категоріями та розрядами.

Японській економіці необхідні були інноваційні зміни в мотивації трудової діяльності. Саме тому підприємці Японії запровадили систему нарахування заробітної плати залежно від віку та стажу працівника, а також зробити заробітну плату на 60% залежною від результатів трудової діяльності та виконання поставлених цілей і завдань. Такий підхід був запропонований металургійними заводами. Тоді як підприємства, що спеціалізувалися на виробництві електротоварів, запропонували зробити заробіток на 80% залежним від результатів діяльності і лише на 20% – від стажу працівника та його віку.

Ці та багато інших запропонованих моделей мотивації були покладені в основу японської концепції мотивації персоналу. На сьогодні на формування сумарного заробітку японського працівника впливають наступні чинники [13, с. 152]:

- вік, стаж, освіта;
- посада, професія, обов'язки;
- умови праці;
- результати діяльності;
- пільги на житло, сім'ю та транспорт;
- регіональні пільги (які враховують особливості регіону, де розташоване підприємство).

Зараз пільги на житло, відповідно до статистичних даних, виплачують 85% підприємств, а пільги на транспорт – 90%. Один раз на рік, після узгодження з профспілкою, заробітна плата працівників усіх підприємств Японії зростає на деякий відсоток [13, с. 153].

Висновки. Таким чином, заходи у сфері мотивації праці повинні спонукати працівників до інноваційної активності, проявлення ділових та особистісних якостей, формування адекватного сприйняття мотиваційних заходів підприємства. Про ефективність системи мотивації персоналу можна стверджувати лише у разі індивідуалізації її елементів, забезпечення співвідношення винагороди працівників з їх персональним внеском у зростання продуктивності виробництва. У свою чергу, дослідження світового досвіду ефективного управління процесами мотивації персоналу крізь призму мотиваційних механізмів провідних корпорацій Японії дає змогу більш глибокого розуміння спектру методів мотивації та можливості їх імплементації у діяльність підприємств України для подальшого формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу.

Література

1. Абрамов В. В. Історія туризму / В. В. Абрамов, М. В. Тонкошкур. – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х: ХНАМГ, 2010. – 294 с.
2. Берг О. Мотивация на ура. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
3. Биканова О. Мотивация праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
4. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко. – К.: НАУ. – 2005. – 20 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

6. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. – Вип. 2 (33). – 2008. – С. 94-97.
7. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Гринько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2009. – Вип. 24 (1). – С. 196-200. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24%281%29__40.
8. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
9. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии: Монография. – М.: Дашков и К°, 2014. – 104 с.
10. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
11. Кириллов Л. Управление развитием персонала – Мотивация, мотивация, мотивация! – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trainings72.ru/kouching/upravlenierazvitiem-personala-motivaciyamotivaciya-motivaiya.html>
12. Колот А. М. Мотивация персонала: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
13. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.

14. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136-139.
15. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
16. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 315 с.
17. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В. В. // Економічний вісник університету, 15/1. – 2010. – №15/1. – С. 58-62.
18. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: Монографія. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 184 с.
19. Харазашвілі М. Л. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників / М. Л. Харазашвілі, Л. В. Шостак // Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. – №11. – 2012. – С. 46-51.

References

1. Abramov V. V. Istoriia turyzmu / V. V. Abramov, M. V. Tonkoshkur. – Khark. nats. akad. misk. hosp-va. – Kh: KhNAMH, 2010. – 294 s.
2. Berg O. Motivatsiya na ura. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
3. Bykanova O. Motyvatsiia pratsi yak vazhlyvyi chynnyk zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstva. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
4. Boiko O. V. Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty motyvatsii trudovoi diialnosti na pidpriemstvakh: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy» / O. V. Boiko. – K.: NAU. – 2005. – 20 s.

5. Vikhanskiy O. S. Menedzhment / O. S. Vikhanskiy, A. I. Naumov. – M.: Gardarika, 2000. – 528 s.
6. Holda A. V. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi trudovoho potentsialu v umovakh rynkovoï ekonomiky / A. V. Holda // Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zbirnyk nauk. prats. – Vyp. 2 (33). – 2008. – S. 94-97.
7. Hrynko I. M. Vdoskonalennia materialnoi motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy / I. M. Hrynko // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. – 2009. – Vyp. 24 (1). – S. 196-200. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24%281%29__40.
8. Yegorshin A. P. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti: Ucheb. posobie. – 3-e izd., pererab. i dop. – M.: NITs Infra-M, 2013. – 378 s.
9. Zelenov A.D. Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti na malom innovatsionnomu predpriyatii: Monografiya. – M.: Dashkov i K^o, 2014. – 104 s.
10. Ivanov S. L. Rol nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpryiemstva v Ukraini / S. L. Ivanov // Naukovi pratsi NDFI. – 2010. – №5. – S. 34-38.
11. Kirillov L. Upravlenie razvitiem personala – Motivatsiya, motivatsiya, motivatsiya! – [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://trainings72.ru/kouching/upravlenierazvitiem-personala-motivaciyamotivaciya-motivaiya.html>.
12. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu: pidruchnyk / A. M. Kolot. – K.: KNEU, 2005. – 337 s.
13. Kryvorotko I. O. Doslidzhennia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii personalu dlia vykorystannia v ukrainskykh umovakh / I. O. Kryvorotko //

- Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. – 2013. – №2 (71). – S. 151–154.
- 14.Kuznetsov A. A. Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy / A. A. Kuznetsov // Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomika. – 2012. – №1 (59). – S. 136-139.
- 15.Maslou A. Motivatsiya i lichnost. – 3-e izd. – SPb.: Piter, 2008. – 352 s.
- 16.Meyo E. Sotsialnye problemy industrialnoy tsivilizatsii / E. Meyo. – M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN», 2000. – 315 s.
- 17.Riznyk V. V. Suchasni tendentsii motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu / Riznyk V. V. // Ekonomichni visnyk universytetu, 15/1. – 2010. – №15/1. – S. 58-62.
- 18.Salun M. M., Maistrenko O. V. Mekhanizm sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka: Monohrafiia. – Kharkiv: KhNEU, 2010. – 184 s.
- 19.Kharazashvili M. L. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi pratsivnykiv / M. L. Kharazashvili, L. V. Shostak // Naukovo-doslidna robota molodykh uchenykh: stan, problemy, perspektyvy. – №11. – 2012. – S. 46-51.