

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ НА ТРУДОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

Вишне夫ська Н. М.

DOI 10.37203/kibit.2019.42.07

УДК: 331.101.3 : 331.108.
JEL: M52

VISHNEVSKAYA N. M.

0000-0003-1082-7733

info_gt@kibit.edu.ua

Zhitomir branch of Kiev Institute of Business and Technology

ВИШНЕВСЬКА Н. М.

0000-0003-1082-7733

info_gt@kibit.edu.ua

Житомирська філія Київського інституту бізнесу та технологій, м. Житомир

Анотація. У статті проаналізовано вплив мотиваційного механізму на підвищення трудової діяльності персоналу підприємства; узагальнено основні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до методів мотивації; розглянуто еволюційний розвиток мотиваційних теорій; розкрито зміст сучасного тлумачення поняття «мотивація»; проведено огляд основних методів мотивації персоналу, що застосовуються в сучасних організаціях; серед великої кількості моделей мотивації праці виділено та вивчено американську, японську та французьку; доведено, що активізація діяльності персоналу на підприємстві є рушійною силою інноваційних змін, які можуть бути досягнуті лише завдяки формуванню комплексної системи мотивації та постійному професійному розвитку персоналу, визначено основні та найбільш актуальні проблеми мотивування праці персоналу організації; здійснено групування головних мотивів працівників в чотири групи; відмічено як недолік те, що переважна більшість керівників сучасних підприємств, як відомо, впроваджують матеріальну систему стимулів, які мають короточасний вплив на персонал та забезпечують нетривалий ефект; підтверджено, що ретельно продумана та вміло організована система мотивації впливає на залучення нового персоналу та стабілізацію наявних робочих місць; наголошено, що перед сучасними керівниками стоїть задача створення індивідуальної ефективної системи мотивації працівників, пошук правильних підходів, методів впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці; побудовано шкалу мотивів, що спонукають до праці; запропоновано запровадження компенсаційного пакету, що дозволяє контролювати плинність кадрів, підвищувати рівень мотивації праці, досягти зростання продуктивності праці, залучити до організації потрібних працівників, забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищити імідж організації та забезпечити її конкурентоспроможність.

Ключові слова: персонал, мотив, потреба, мотивація, методи мотивації, сучасні технології.

Для цитування: Вишне夫ська Н. М. Вплив мотивації на трудову діяльність персоналу. Вісник Київського го інституту бізнесу та технологій. 2019. № 3 (42). С. 45-50 DOI 10.37203/kibit.2019.42.07

THE IMPACT OF MOTIVATION ON THE EMPLOYMENT ACTIVITIES OF THE STAFF

Abstract. The influence of motivational mechanism on increase of labor activity of the personnel of the enterprise is analyzed in the article; the basic approaches of domestic and foreign scientists to methods of motivation are summarized; evolutionary development of motivational theories is considered; the content of the modern interpretation of the concept of «motivation» is revealed; the basic methods of personnel motivation applied in modern organizations are conducted; American, Japanese and French have been identified and studied among a large number of models of work motivation; it is proved that the activation of staff activity at the enterprise is the driving force of innovative changes that can be achieved only through the formation of a complex system of motivation and constant professional development of staff, identified the main and most urgent problems of motivation of the staff of the organization; the main motives of employees were grouped into four groups; noted as a drawback that the vast majority of modern business executives are known to implement a material incentive system that has a short-term impact on staff and provides a lasting effect; confirmed that a well thought out and well organized motivation system influences the recruitment of new staff and the stabilization of existing jobs; it is emphasized that the modern executives have the task of creating an individual effective system of employee motivation, finding the right approaches, methods of influencing the employees that could most effectively influence them and force them into high-performance work; a scale of motives for work has been constructed; the introduction of a compensation package, which allows to control the turnover of employees, to increase the level of motivation of work, to achieve the growth of labor productivity, to attract the right workers to the organization, to provide favorable social and psychological climate, to increase the image of the organization and to ensure its competitiveness.

Keywords: personnel, motive, need, motivation, methods of motivation, modern technologies.

Cite as: Vishnevskaya N. M. The Impact of Motivation on The Employment Activities of The Staff. Herald of Kiev Institute of Business and Technology. 3 (42). 45-50 DOI 10.37203/kibit.2019.42.07

Постановка проблеми. На всіх етапах розвитку виробництва особливо важливою є людина та її діяльність. В сучасних умовах більша частина роботи механізована та автоматизована, що стає все більш незамінним внаслідок активного НТП. Якщо людина правильно не керуватиме досягненнями науки та техніки, то корисний ефект роботи буде незначним.

В сучасних умовах господарювання підприємства, для яких нормальним варіантом розвитку є зростання прибутку, підвищення заробітної плати працівників, збереження соціальних гарантій, виживання на ринку, мають шукати шляхи адаптації до змін умов господарювання, найбільш вигідні сфери застосування наявного та потенційного виробничого та кадрового потенціалу, використовувати нові форми і методи організації та управління виробництвом [1].

Досягнення стратегічної мети діяльності підприємства, покращення фінансово-економічних показників, досягнення оптимальних результатів праці при мінімальних затратах можливе лише завдяки реалізації мотивації праці – однієї з ключових функцій управління. Не викликає сумніву, що активізація діяльності персоналу на підприємстві є рушійною силою інноваційних змін, які можуть бути досягнуті завдяки формуванню комплексної системи мотивації та постійному професійному розвитку персоналу. Тому, очевидна потреба у розробці на кожному підприємстві власного науково обґрунтованого механізму мотивації праці, а вміння керівника або менеджера знайти підхід до кожного окремого працівника стають вкрай актуальними.

Метою статті є визначення ролі мотивації персоналу в підвищенні ефективності діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади управління та мотивації праці, багатогранність та складність її проблем досліджено у працях відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Рикардо, А. Сміта, Т. Шульца, В. Антонюка, А. Колота, Д. Богині, А. Кібанова та ін. Однак, не зважаючи на активні наукові пошуки та напрацювання, проблема формування ефективної системи мотивації працівників українських підприємств залишається вкрай актуальною та такою, що потребує застосування інноваційних науково-методичних підходів.

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження довели, що в умовах глобалізації економіки та посиленні конкуренції, проблеми ефективного управління людськими ресурсами набувають особливої актуальності. Саме мотивація виступає основним засобом оптимального використання людських ресурсів, активізації діяльності наявних працівників що, в свою чергу, дозволяє підвищувати загальну результативність діяльності організації. Залучення нового

персоналу та стабілізація наявних робочих місць залежить від детально продуманої та вміло організованої системи мотивації. Як свідчить досвід, керівники більш схильні до другого варіанту – утримати вже працюючих працівників, адже це є найбільш ефективним та найменш витратним.

На жаль, доволі часто важливість ступеня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності недооцінюють. Дин Спитцер у книзі «Супермотивація» наводить такі показники: 50 % працівників виконують лише той обсяг роботи, який є необхідним для обіймання певної посади; 80% за бажанням можуть працювати краще.

У практиці управління американських компаній «Ford Motor Company» і «General Motors» застосовують різні методи матеріальної мотивації праці. Зокрема, використовують систему заробітної плати за якої поряд з оплатою праці відповідно до посадових окладів, працівники управлінського персоналу отримують частину прибутку компанії, що стає додатковим чинником зростання як прибутковості компанії, так і власного добробуту працівників [2].

Цікавим є щорічний рейтинг найбільш привабливих роботодавців, що публікується організацією «Great Place to Work» (Нью-Йорк). Дана шкала складається з 25 кращих у світі компаній, які лідирують за умовами праці, досягненнями у галузі створення комфортної робочої атмосфери та системою мотивації. У 2015 році такий список очолили Google (перше місце, чисельність працюючих її співробітників у цілому світі становить 56040 осіб), SAS Institute (13741 співробітників) та W.L. Gore & Associates (10000 працюючих) [3].

Еволюція теорій мотивації починається від Аристотеля (вчений вважав, що поведінкою людини рухають дванадцять незалежних мотивів, а саме: впевненість, задоволення, накопичення, гідність, амбіції, терпіння, щирість, спілкування, соціальний контакт тощо) і Декарта (вважав, що на поведінку людини впливають шість основних мотивів: цікавість, любов, ненависть, бажання, радість і смуток) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [4].

Сучасне тлумачення поняття «мотивація» базується на еволюційному підґрунті. Сьогодні існує велика кількість визначень даного поняття:

1) Мотивація – трудові успіхи, визнання заслуг, процес праці, рівень відповідальності, службове зростання, професійне зростання, можливості творчості, просування по службі. Наявність будь-якого з цих чинників або їх сукупності підсилює позитивні мотиви трудової поведінки, оскільки підвищує задоволеність працівника роботою. Такі чинники діють найбільш ефективно, якщо розширювати вміст трудової діяльності (пропозиція більш складної

роботи, робота за інтересами, підвищення в посаді, але не збільшення обсягу роботи) [5, 15-27].

2) Мотивація – це сукупність діючих сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Вони можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо здійснювати ті або інші вчинки;

3) Мотивація – це процес, при якому керівник спонукає підлеглих до роботи для досягнення цілей підприємства, тобто це процес залучення окремої людини або групи людей до діяльності, направленої на виконання цілей підприємства і досягнення своїх особистих цілей. Щоб зробити роботу чужими руками керівникові необхідно впливати на потреби, інтереси, умови, мотиви поведінки мислення підлеглих [6, 116-120].

Отже, розкриваючи сутність поняття «мотивація персоналу», можна спостерігати, що низка вчених-економістів акцентують увагу на необхідності врахування та задоволення потреби працівників, що, відповідно, стає першоосновою для розробки методів мотивації персоналу.

Для успішного управління поведінкою та діями людей у процесі їх трудової діяльності важливо мотивувати працівників до праці. Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації [7].

Головні мотиви працівників можна об'єднати в наступні чотири групи:

- інтелектуальні: саморозвиток; допитливість; захопленість ідеєю; прагнення до вирішення складних та важливих завдань;
- моральні: визнання цінності роботи, внеску працівника; відчуття своєї значущості, особливого покликання
- матеріальні: одержання матеріальної винагороди
- статусні: відчуття поважності та престижності праці; прагнення посісти вищу посаду; виконання складнішої та відповідальнішої роботи

Вважається, що класичною та найбільш ефективною, хоча й найбільш затратною, формою спонукання працівника є матеріальна мотивація, що складається з двох частин: постійної (фіксована заробітна плата) та змінної (доплати, надбавки, бонуси, премії тощо). Мотивуючий вплив здійснюють обидві частини. Перша стимулює розвиток якості особистих та професійно-кваліфікаційних характеристик, а друга – підвищує зацікавленість працівника у результатах праці.

Переважає більшість керівників сучасних підприємств, як відомо, впроваджують матеріальну систему стимулів, які мають короткочасний вплив на персонал та забезпечують нетривалий ефект, що на думку авторів роботи [8], обумовлюється: 1) людськими потребами як

матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже неможливо повністю задовольнити; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають); 2) звичкою (такий механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або навпаки оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, і він не звертатиме на них увагу).

Якщо звернутись до закордонного досвіду, то можна спостерігати, що питанням організації мотивації та стимулювання праці приділяється значна увага. Серед великої кількості моделей мотивації праці слід виділити американську, японську та французьку.

Американська модель базується на матеріальних стимулах; застосовуються різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різними формами преміювання; періодично проводиться атестація працівників, яка є основою для встановлення їх рівня оплати праці; перегляд заробітної роботи в перший рік роботи кожні три місяці; медичне страхування за рахунок організації; гнучкий графік роботи.

У японській моделі відбувається врахування професійної майстерності, віку та стажу роботи; використання «ставок за кваліфікацію», що розраховується на підставі професійного розряду та результативності праці; вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки; підвищення заробітної плати неможливе без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що значно стимулює працівника розвиватись.

Для французької моделі характерним є поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій; індексація заробітної плати залежно від зміни вартості життя в країні та індивідуалізація оплати праці; залежність заробітної плати від прибутку підприємства; плаваючий або гнучкий графік роботи; сприяння організації в отриманні кредиту; навчання працівників та їх дітей за рахунок організації; надання житла своїм працівникам.

Досвід мотивування трудової активності персоналу розвинених країн свідчить, що дієвість системи мотивації визначається застосуванням сучасних форм і методів матеріального стимулювання. В сучасних умовах більшість вітчизняних працівників значно мотивує до роботи отримання гарантованої заробітної плати.

Найчастіше працівники самостійно здійснюють вибір тих причин, які спонукають їх працювати в організації. Вони визначають власні потреби, мотиви, побажання щодо посад та організації робочих місць. У зв'язку з цим перед керівниками завжди стоїть задача створення

індивідуальної ефективної системи мотивації працівників, пошук правильних підходів, методів впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці. І тут виникає питання: чому люди щось роблять? У роботі [9] для відповіді на це питання пропонується побудувати наступну шкалу мотивів.

I рівень. Основним мотивом є почуття обов'язку – найсильніший мотив, що керує людиною, та залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена.

II рівень. Основним мотивом виступає інтерес. Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці.

III рівень. Основний мотив – особиста винагорода. Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службового транспорту тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник.

IV рівень. Основний мотивом є гроші. Більшість людей влаштовуються на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя.

На нашу думку, в сучасних умовах з метою впливу на працівників керівники повинні більше уваги надавати компенсаційному пакету, який включає як матеріальну, так і нематеріальну складову. В цілому змішана мотивація відіграє суттєву роль в процесах стимулювання персоналу до високоефективної діяльності. Ми вважаємо, що до дієвого компенсаційного пакету повинні входити пільги, що пов'язані з:

- законодавством. Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних;
- здоров'ям працівників. Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерної зали, відпочинку, матеріальні виплати у випадку народження дитини;
- забезпеченням комфорту працівників. Оплата транспортних послуг, мобільного

зв'язку, службового транспорту, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби;

- навчанням працівників. Оплата професійного навчання та розвитку, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів;
- культурними заходами. Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок.

Запровадження компенсаційного пакету дозволить контролювати плинність кадрів, підвищувати рівень мотивації праці, досягти зростання продуктивності праці, залучити до організації потрібних працівників, забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищити імідж організації та забезпечити її конкурентоспроможність.

При розробці системи мотивації слід враховувати, що для різних людей ефективними можуть бути різні способи мотивації. Так, для цілеспрямованих, перспективних молодих працівників, скоріш за все, більш важливою ніж матеріальна частина буде можливість кар'єрного просування. Для досвідчених спеціалістів – повага, визнання колег, що від його роботи залежить успіх організації [10].

Також поширеним є досвід мотивування працівників можливістю кар'єрного зростання. Однак керівникам слід враховувати деякі розбіжності між пріоритетами кар'єрного росту у чоловіків і жінок. Так, диференціація пріоритетів кар'єрного росту персоналу у чоловіків представлена наступним чином: на першому місці кар'єрний ріст, оплата тренажерної зали та обіду; на другому – участь у культурних програмах, заходах, виставках; на третьому – оплата відпусток; на четвертому – участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації; на п'ятому – оплата відпочинку; на шостому – оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки.

Серед більшості жінок спостерігається наступна диференціація пріоритетів: лідируючу позицію займає участь у культурних програмах, виставках; на другому – оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки; на третьому – оплата відпочинку; на четвертому – участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації; на п'ятому – оплата відпусток; на шостому – кар'єрний ріст, оплата тренажерної зали та обіду.

Керівники сучасних підприємств використовують наступні способи нематеріальної мотивації:

- наради. Створюються умови причетності персоналу до управління організацією. Вони дозволяють працівникам володіти інформацією, обмінюватись новинами, відчувати себе невід'ємною частиною організації;

- вітання з визначними подіями (наприклад, закінчення першого року роботи, призначення на нову посаду або особисті свята людини такі як ювілей, день народження тощо);
- навчання. Заохочення працівників навчанням на різноманітних навчальних курсах, участю у тренінгах, семінарах, круглих столах, наукових та практичних конференціях, стажуванням. Працівники, що займаються саморозвитком, позитивно реагують на такий спосіб мотивування;
- право вибору. Обговорення з працівниками відзначення корпоративних заходів; можливість кращим працівникам першими обирати період відпустки тощо;
- збільшення автономії працівників;
- обладнання місць для відпочинку та прийняття їжі;
- інформування про досягнення організації та відзнака кращих працівників;
- знижки на послуги та товари організації. Знижки можуть бути несуттєвими, однак усвідомлення того, що ними може користуватись лише вузьке коло працівників, значно підвищує рівень довіри до організації та керівництва;
- заохочувальні внутрішні заходи, що спрямовані на зміцнення корпоративного духу організації: святкові банкети, походи в театр, екскурсії тощо;
- надання службового житла для проживання.

Однак при створенні ефективної мотиваційної системи виникають певні проблеми, найпоширенішими серед яких є: 1) фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників малих підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії); 2) неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до підприємства в різний час; 3) більшість малих підприємств зацікавлені сплатити своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчить про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці; 4) компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків; 5) система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки та має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати.

Висновок. Отже, необхідність впровадження змін до стилю діяльності та управління людськими ресурсами пояснюється сучасними складними умовами функціонування підприємств. Мотивування співробітників шляхом викори-

стання нестандартних способів активізації їхньої діяльності є одним із суттєвих факторів конкурентоспроможності та економічного розвитку організації. Поєднання матеріальних та нематеріальних способів є оптимальним варіантом системи мотивації. Створення справедливої та прозорої системи оплати праці – головне завдання матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація повинна бути спрямована на вдосконалення побутових умов для працівників, підвищення комфорту на робочому місці, внесення різноманітності в рутинну щоденну працю працівників, розвиток причетності працівника до управління організацією, зміцнення командного духу.

Для мотивації трудової діяльності на підприємстві потрібно: забезпечити створення на роботі клімату взаємодовіри, поваги і підтримки; дати кожному цікаву роботу, яка спонукає до розвитку його знань і умінь; встановити чіткі цілі і завдання, а також обґрунтовані норми виробітку; оцінювати внесок співробітників у результати діяльності фірми за регулярним зворотним зв'язком; створювати можливості для розвитку співробітників та розкриття їхнього потенціалу; надавати всім однакові можливості при прийомі та просуванні по службі, виходячи зі здібностей співробітників, результативності їхньої праці, набутого досвіду; давати співробітникам такі приклади поведінки, які спонукали б їх до єднання, щирості, чесності [11].

Для того, щоб розробити власну програму ефективної мотивації, керівники повинні на основі дослідження вже існуючої системи мотивації знайти власний ідеальний комплекс заходів, які будуть максимально підходити їхньому колективу. Хоча й розробка та впровадження такого комплексу завжди вимагає більших витрат, але ефект від нього значно більше.

ЛІТЕРАТУРА

1. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. – Ж.: ЖДТУ. – 2014. – № 4(70). – С. 164-173. Режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/46558/42796>
2. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці // Вісник ЖДТУ. – 2017. – № 4 (82). – С. 98-102.
3. Great Place To Work [Electronic resource] : [Web-site]. – Electronic data. – [San Francisco, 2005-2016]. – Mode of access: World Wide Web: www.greatplacetowork.com (viewed on April 7, 2016). – Title from the screen.
4. Бондар В.Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В.Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11-17.
5. Дворецька Г.В. Соціологія праці: Навч.-метод. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 203 с.

6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

7. Кузьмін О.С. Менеджмент: навч. посіб. / О.С. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. – Л.: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – 152 с.

8. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – №17. – Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728>

9. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Кусакин // Управление персоналом. – 2008. – №11. – Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1626>

10. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №11. – С.84-87.

11. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.

12. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства // Економіка і суспільство. – 2017. - № 11. – С.233-237. Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/39.pdf

REFERENCES

1. Momont T.V. (2014). Diversifikaciya diyalnosti sub'yektiv gospodaryuvannya: teoretichnij aspekt. Visnik ZhDTU. Zh.: ZhDTU. № 4(70). S. 164-173. Rezhim dostupu: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/46558/42796>

2. Urmanov F.Sh., Kasimova A.A. (2017). Motivaciya – osnovnij chinnik effektivnosti upravlinskoyi praci. Visnik ZhDTU. Zh.: ZhDTU. № 4 (82). S. 98-102.

3. Great Place To Work. [San Francisco, 2005-2016]. Available at:

World Wide Web: www.greatplacetowork.com (viewed on April 7, 2016). Title from the screen.

4. Bondar V.D. (2006). Teoretichni zasady motivaciyi v konteksti pidvishennya effektivnosti derzhavnogo upravlinnya. Efektivnist derzhavnogo upravlinnya: zb. nauk. pr. Lvivskogo regionalnogo institutu derzhavnogo upravlinnya Nacionalnoyi akademiyi derzhavnogo upravlinnya pri Prezidentovi Ukrayini. Lviv: LRIDU NADU. № 11. S. 11–17.

5. Dvorecka G.V. (2015). Sociologiya praci. – Kyiv: KNEU

6. Kolot A.M. (1998). Motivaciya, stimulyuvannya j ocinka personalu A.M. Kolot. K.: KNEU. 224 s.

7. Kuzmin O.Ye. (2009). Menedzhment. Lviv: Vidvo Nac. un-tu “Lvivska politehnika”.

8. Nefedova K. (2008). Motivaciya ili motivirovanie? Vot v chem vopros! [Elektronnyj resurs]. Upravlenie personalom. №17. Rezhim dostupa: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728>.

9. Kusakin V. (2008) Mnogourovnevaya sistema motivacii personala [Elektronnij resurs]. Upravlenie personalom. №11. Rezhim dostupu: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1626>.

10. Sitnik O.D. (2017). Ocinka personalu v sistemi motivaciyi. Aktualni problemi ekonomiki. №11. S.84-87.

11. Kulipanov K.A. (2009). Motivaciya i ocinka personalu. K.: Znannya-Pres.

12. Kvasnij L.G., Soltisik O.O., Fedishin V.V. (2017). Rol motivaciyi i stimulyuvannya personalu v sistemi zabezpechennya rozvitku pidpriyemstva. Ekonomika i suspilstvo. № 11. S. 233-237. Rezhim dostupu: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/39.pdf