

УДК 331.101

**Альона Олегівна КЛИМЧУК**

кандидат економічних наук, докторант кафедри міжнародних економічних відносин,  
Хмельницький національний університет, e-mail: klumchykao@ukr.net

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Климчук, А. О. Мотивация персонала как складовая эффективного управления предприятием / Альона Олегівна Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 135–141.*

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню сутності мотивації персоналу як складової ефективного управління підприємством. Автором розкрито сутність поняття «мотивація» як основного чинника ефективної праці персоналу підприємства. Досліджено ставлення вчених різних поколінь до мотивації працівників. У статті розглянуто вплив мотивації на діяльність працівників, визначено методи та основні завдання мотивації праці, а також розкрито основні напрями матеріальної та нематеріальної мотивації в системі управління персоналом на підприємстві. Запропоновано рекомендації щодо формування та вдосконалення системи мотивації для підвищення ефективності використання персоналу підприємства в сучасних умовах. Розглянуто зарубіжний досвід мотивації працівників та запропоновано власне бачення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** мотивація праці; система мотивації; методи мотивації; ефективність; стимулювання; трудова діяльність; винагорода.

**Алена Олеговна КЛИМЧУК**

кандидат экономических наук, докторант кафедры международных экономических отношений, Хмельницкий национальный университет, e-mail: klumchykao@ukr.net

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Климчук А. О. Мотивация персонала как составляющая эффективного управления предприятием / Алена Олеговна Климчук // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2016. – Вып. 1. – № 60. – С. 135–141.*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию сущности мотивации персонала как составляющей эффективного управления предприятием. Автором раскрыта сущность понятия «мотивация» как основного фактора эффективного труда персонала предприятия. Исследовано отношение ученых разных поколений к мотивации работников. В статье рассмотрено влияние мотивации на деятельность работников, определены методы и основные задачи мотивации труда, а также раскрыты основные направления материальной и нематериальной мотивации в системе управления персоналом на предприятии. Предложены рекомендации по формированию и совершенствованию системы мотивации для повышения эффективности использования персонала предприятия в современных условиях. Рассмотрен зарубежный опыт мотивации работников и предложено собственное видение системы мотивации персонала на современных предприятиях.

**Ключевые слова:** мотивация труда; мотивационный механизм; методы мотивации; эффективность; стимулирование; трудовая деятельность; вознаграждение.

**Alena KLYMCHUK**

PhD in Economics, Doctoral student of International Economic Relations Department,  
Khmelnytskyi National University, e-mail: klumchykao@ukr.net

## **PERSONNEL MOTIVATION AS A PART OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT**

Klymchuk, A. (2016), *Personnel motivation as a part of effective enterprise management*. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Otsiniuvannia ryzykiv innovatsiyno-investytsiynoho proektu mashynobudivnykh pidpryemstv; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 60, pp. 135–141.

**Abstract.** The article investigates the essence of motivation as a part of effective enterprise management. The author reveals the essence of the concept «motivation» as the main factor of effective labor personnel. Scientists' attitudes of different generations to employees motivation are investigated. The article examines the impact of motivation on the activities of workers; methods and main tasks of motivation are defined, basic directions of financial and non-financial incentives in the system of enterprise personnel management are revealed. The recommendations for the development and improvement of incentives for more efficient use of personnel in modern conditions are proposed. The international experience of workers motivation is presented and the author's own vision of personnel motivation system for modern enterprises is offered.

**Keywords:** motivation; motivation system; methods of motivation; performance incentives; employment; remuneration.

**JEL classification:** L510, M540

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розвиток наукових досліджень, пов'язаних з управлінням персоналом підприємства вимагає пошуку нових підходів до побудови та застосування ефективних механізмів використання трудового потенціалу працівників, що реалізується на основі застосування партнерських відносин й узгодженості взаємодії керівництва підприємства та персоналу. Зважаючи на вимоги, які висувуються перед вітчизняними підприємствами в умовах їх виходу на міжнародний ринок, важливе місце займає оптимізація системи управління персоналом, а саме мотивація персоналу, що виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Пошуки шляхів мотивації працівників стали першопричиною і рушієм наукових досліджень основоположників сучасного менеджменту: Ф. Тейлора, Г. Ганта, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрета, Е. Мейо, М. Фолет, Г. Емерсона. За радянських часів вагомим науковим внеском у теорію матеріальної та моральної мотивації персоналу на основі «закону зростання продуктивності праці» стали роботи Е. Васільчикова, Л. Гіляровської, А. Здравомислова, М. Мошенського, С. Струмліна, В. Хрипча. Водночас в економічно розвинених країнах відбувся бурхливий розвиток теорії і практики мотивації персоналу: виникли різні теорії мотивації (К. Алдерфера, В. Врума, Г. Ганта, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Д. МакКлелланда та інших), десятки систем матеріального стимулювання персоналу (Аткінсона, Барта, Бедо, Бігеллоу, Кнеппеля, Роуена, Хелсі та ін.), системи колективної участі в доходах і прибутках підприємств (Вейцмана, Скенлона, Раккера). Мотивації персоналу присвячено праці таких зарубіжних дослідників як Дж. Обер-Кріє, Д. Сінк, Е. Цандер та ін. З початком економічних реформ в Україні світові наукові здобутки в галузі мотивації персоналу стали предметом дослідження, удосконалення і адаптації, що відобразили у своїх працях провідні вітчизняні вчені: С. Бандур, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гуменюк, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Долішній, Г. Калитич, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, Г. Куліков, Л. Мельник, О. Мороз, В. Нижник, А. Новікова, І. Прокопенко, В. Соколенко.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання персоналу підприємства дає підстави стверджувати про значущість цих питань та безперервне підвищення інтересу багатьох науковців до цієї проблематики. Вітчизняні та зарубіжні вчені висвітлюють різноманітні напрями розробки ефективної системи мотивації персоналу, однак ця проблематика потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних з актуалізацією питань мотивації персоналу як складової ефективного управління сучасним підприємством.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Існуючий в зарубіжній практиці широкий спектр систем, методів та важелів мотивації не лише не застосовується на вітчизняних підприємствах, але й не повною мірою розкритий та

представлений у вітчизняній науковій літературі. Невирішеним залишається питання єдиної загально визнаної ідентифікації основних понять мотивації персоналу як складової ефективного управління підприємством.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення місця мотивації в системі ефективного управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом на сьогодні є однією з найбільш важливих функцій менеджменту підприємств, що здатна підвищувати їх ефективність. Будучи цілеспрямованою та систематичною функцією розвитку підприємств, управління персоналом безпосередньо спрямоване на працівників відповідно до вимог підприємства. Серед критеріїв, що характеризують ефективну систему управління персоналом можна виділити наступні: орієнтація на стратегію управління; стимулювання праці персоналу; активна участь в системі управління керівництва; узгодженість дій та їх відпрацювання; надійність моделей і процедур праці на підприємстві.

У процесі оптимізації управління персоналом, насамперед, керівник підприємства повинен приділяти увагу системі мотивації персоналу. Працівник підприємства повинен бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку підприємства, усвідомлювати залежність від його успіху свого добробуту та особистого прогресу.

За умов функціонування вітчизняних підприємств у ринковій економіці найбільш актуальною складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Мотивацію персоналу, як одну із найважливіших складових ефективного управління, варто враховувати при прийомі на роботу та при наступній побудові системи ситуаційного керівництва. Мотиви, потреби і цінності індивідуальні для кожного працівника. Вони не бувають абсолютно ідентичними для окремої соціальної групи або для всіх співробітників організації, тому важливо вміти визначати та використовувати особистісні мотиви, потреби реального або майбутнього співробітника. Керівники багатьох підприємств схильні нав'язувати своїм працівникам власну мотивацію, що призводить до величезної кількості помилок у керівництві. Уникнути подібної ситуації можливо, у першу чергу, завдяки правильному оцінюванню майбутнього співробітника і його мотивації в процесі проведення співбесіди. Разом з тим, мотиви можуть змінюватись протягом життя як під впливом зовнішніх, тобто об'єктивних факторів, так і у зв'язку з розвитком, зміною особистості, що відноситься до суб'єктивних факторів [1, с.15].

До мотивації персоналу можна віднести цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством має безпосередній зв'язок із реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодіє із роботодавцями і найманими працівниками, активізує механізми посилення трудової активності.

При здійсненні управлінських процесів на підприємстві необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше незалежно від рівня їх вмінь чи навичок [2, с.362].

Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків і продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються [3].

Для організації системи мотивації і оптимізації управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати, що трудова напруженість працівників характеризується циклічністю: після тривалості періоду піднесення настає період спадів, а через деякий час нові піднесення. З урахуванням цього факту будується крива мотивації.

З метою підвищення та утримання мотивації на необхідному рівні необхідним є формування цілісної системи стимулів, яка не зводиться лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечуватиме комплекс соціальних гарантій.

Ключовим моментом мотивації персоналу як складової ефективного управління підприємством має бути виділення перспективних співробітників. Цей підхід має бути спрямований на залучення та утримання кращих співробітників, здійснення постійного пошуку талантів серед працівників на підприємстві [4].

Прикладом мотивації персоналу, як ключової складової управління підприємством, може служити досвід європейських досліджень з цієї проблематики у Фінляндії, виконаних Тапани Алкулой. На його думку, для працівників підприємство, на якому вони працюють, є місцем, де вони проводять найбільшу частину свого часу, а тому велику увагу варто зосередити на середовищі, у якому хотіли б працювати люди, і їхньому очікуванні із приводу роботи. Весь спектр таких очікувань автор наділяє поняттям «орієнтація на роботу», що має два аспекти:

- кількісний аспект, що визначає яке місце в житті працівника займає робота та має кілька домінант, що визначають його: робочий час; сімейний статус; вплив статі працівника, що є індикатором самосвідомості, та самоідентифікації; проблема співвідношення роботи й дозвілля;
- якісний аспект, де використовується поняття «робота для винагороди» і ставиться питання про те, якого роду винагорода переважає.

Для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності працівника та розміру зарплати, яку він отримує, використовується система – «плата за виконання». Водночас розгляд зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективним є сполучення матеріальної винагороди з різноманітними системами соціальних виплат та пільг, що здійснюються на рівні підприємств та формують спеціальні соціальні фонди. Такі виплати спонукають до покращення становища працівника, підтримують його працездатність, підвищення кваліфікації, зниження плинності робочої сили [5, с.25].

Таким чином, система управління персоналом є системою, яку необхідно постійно розвивати, удосконалювати та доповнювати впровадженням низки мотиваційних заходів. Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні [6, с.85].

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації як складової ефективного управління підприємством найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, ці елементи є найголовнішими і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Але, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема, зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань.

Західні менеджери з управління персоналом давно дійшли висновку про те, що співробітники є головною цінністю компанії, їх потрібно нагороджувати за високі результати праці, адже від працездатності колективу залежить успіх діяльності підприємства.

Так, наприклад, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що

посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці [4].

В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Одного разу ставши працівником певної компанії, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, в якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, адже його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий «менталітет рівності». Цей феномен визначає низку аспектів трудової мотивації в Японії.

Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємств. Враховуючи світовий досвід мотивації персоналу, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення мотиваційного механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів моніторингу і прилаштуванням до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [6, с.86].

Таким чином, мотивований персонал є складовою успішної роботи й поступального руху підприємства в напрямі реалізації стратегії й зміцненні його положення на ринку [7, с.48].

Отже, серед основних методів мотивації працівників варто виділити матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація, до якої переважно відносять заробітну плату, премії, бонуси та надбавки, спрямована в основному на задоволення фізіологічних потреб. Не зважаючи на це, гроші не є єдиним і часто не найефективнішим способом мотивації працівників. Вважається, що нематеріальна винагорода часом може виявитись більш ефективною, оскільки спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини. Ефективною ця мотивація виявиться лише для тих людей, які вже задовольнили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація [8].

До універсальних методів нематеріальної мотивації, які є ефективними як для великих підприємств, так і для середніх та дрібних, віднесемо наступні: покращення робочого місця; позитивне ставлення керівництва до підлеглих; підвищення по службі; гнучкий графік; безкоштовне навчання; зайнятість працюючих в робочий час [9, с.31].

Отже, система мотивації персоналу не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складові. Збільшення на підприємстві мотивованих працівників надає більше можливостей керівництву щодо його ефективного використання. Тому керівникам важливо зосередитись не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу на підлеглих. Неможливо постійно досягати високих результатів без поваги до особистості кожного працівника.

У свою чергу, у працівників повинна бути така мотивація: гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження; можливість професійного зростання; задоволеність винагородою; наявність системи заохочень.

Водночас фахівці в галузі підбору персоналу застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: від виду діяльності; чисельності і структури персоналу; корпоративних цінностей; власників, акціонерів, засновників підприємства; особливостей регіону; прибутковості тощо. Також важливим є врахування стадії життєвого циклу підприємства [10]. Врахування ж загальних рекомендацій щодо використання дієвого

мотиваційного механізму на підприємстві може стати запорукою створення ефективної системи управління персоналом.

Для формування ефективних мотиваційних систем керівнику необхідно не лише правильно і чітко поставити мету і завдання, але й сформувати довгострокові та короткострокові плани мотивації: стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимулювання; виробити вміння правильно налаштовувати і виховувати співробітників; уникати управлінських помилок, тобто самому постійно навчатись і вдосконалювати знання з теорії моделей, видів і методів мотивації та практики застосування мотиваційних складових в управлінні персоналом.

Таким чином, впровадження та застосування системи мотивації як складової ефективного управління на підприємстві, повинно вирішувати наступні завдання: покращення якості праці за рахунок залучення співробітників до вирішення поставлених завдань та розкриття їхнього потенціалу; «втримування» кращих фахівців на підприємстві; залучення кращих співробітників, перемагаючи в конкурентній боротьбі з іншими підприємствами.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Персонал є основним джерелом продуктивності та ефективності праці підприємства. Саме люди визначають та реалізують стратегії підприємства. Вони є найголовнішим ресурсом в управлінні підприємством. Головною функцією менеджменту є мотивація персоналу, яка забезпечує ефективну діяльність підприємств. Система мотивації включає комплекс заходів, що покликані забезпечувати більш якісну та результативну працю, та водночас витримувати і заохочувати кваліфікованих працівників. Запропоновані рекомендації щодо використання методів та завдань мотивації персоналу на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях з метою пошуку оптимальних управлінських рішень на підприємствах з урахуванням сучасних умов господарювання. Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом, необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму, що визначає перспективи подальших досліджень за цією проблематикою.

### **Література**

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
3. Мельник Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. Н. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник СумДУ (Серія «Економіка»). – 2012. – № 4. – С. 55–63.
4. Перетяцько А. Розробка ефективної системи управління персоналом / А. Перетяцько // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 43.
5. Бандур С. И. Организация мониторинга социально-трудовой сферы в системе ее государственного регулирования / С. И. Бандур // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях: сб. науч. трудов. – Донецк: НАН Украины, Ин-т экономики пром-ти. – 2001. – Т. 1. – С. 24–29.
6. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Кльженко // Вісник НТУ «ХПІ» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 69 (1042). – С. 83–87.
7. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 275 с.

8. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.jobs.km.ua/news/view\\_useful.php?id=101](http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101).
9. Нікіфорова Л. О. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л. О. Нікіфорова, Я. В. Білоконь // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2012. – № 2. – С. 24–31.
10. Новикова А. Вся правда о мотивации [Электронный ресурс] / А. Новикова // HR-Луга. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808>.

### References

1. Kolot, A. M. (2002), *Personnel motivation [Motyvatsiia personalu]*, KNEU, Kyiv, 337 p. (ukr)
2. Muzychenko-Kozlovskiy, A. V., Kolodiychuk, A. V. (2011), «The main elements of the personnel motivation mechanism» [Osnovni elementy mekhanizmu motyvuvannia pratsivnykiv], *Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University, Lviv, Issue 21.6*, pp. 361–367 (ukr)
3. Melnyk, L. H., Volk, O. N., Haityna, N. M., Rybalka, M. V. (2012), «Personnel motivation methods improvement at Ukrainian enterprises taking into account international experience» [Udoskonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu], *Bulletin of Sumy State University (Series: Ekonomy)*, No. 4, pp. 55–63 (ukr)
4. Peretiak, A. (2008), «Development of an effective system of HR management» [Rozrobka efektyvnoi systemy upravlinnia personalom], *Personnel*, No. 1, p. 43 (ukr)
5. Bandur, S. I. (2001), «Organization of social and labor sphere monitoring within the system of state regulation» [Organizatsiya monitoringa sotsialno-trudovoy sfery v sisteme yee gosudarstvennogo regulirovaniya], *Socio-economic aspects of industrial policy. Social and labor relations in the current economic environment: collection of scientific works, National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Economy of industry, Donetsk, Vol. 1*, pp. 24–29 (rus)
6. Sokolenko, V. A., Klyzhenko, A. S. (2013), «Mechanism of motivation impact on productivity enhancement» [Mekhanizm vplyvu motyvatsii personalu na pidvyshchennia rivnia produktyvnosti pratsi], *Bulletin NTU «KhPI» (Series: Actual problems of Ukrainian society development)*, NTU «KhPI», Kharkiv, No. 69 (1042), pp. 83–87 (ukr)
7. Moroz, O. V., Nikiforova, L. O., Shyian, A. A. (2011), *Social and psychological factors of employees motivating of instrument-making enterprises: monograph [Sotsialno-psykholohichni chynnyky motyvuvannia pratsivnykiv prykladobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia]*, VNTU, Vinnytsia, 275 p. (ukr)
8. «Universal nonfinancial motivation methods» [Universalni metody nematerialnoi motyvatsii spivrobitnykiv], available at: [http://www.jobs.km.ua/news/view\\_useful.php?id=101](http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101) (ukr)
9. Nikiforova, L. O., Bilokon, Ya. V. (2012), «Team building as the basis of effective team development [Timbildynh yak osnova efektyvnoho rozvytku kolektyvu], *Ekonomichniy prostir*, PDABA, Dnipropetrovsk, No. 2, pp. 24–31 (ukr)
10. Novikova, A., *The truth about motivation [Vsya pravda o motivatsii]*, available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=808> (rus)