

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

©2020 ВОСКРЕСЕНЬКА О. Є.

УДК 331.101.3
JEL: J33; M50; M52; M59

Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу

У статті розглянуто шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу «Чайка» ПБТ «Парітет». Встановлено, що працівники вважають наявність матеріальної мотивації як належне і звертають все більше уваги на додаткові стимули, які їм пропонує керівництво підприємства. Розглянуто матеріальні та нематеріальні види мотивації праці персоналу. Встановлено мотиви, що спонукають людину працювати на користь підприємства. Також доведено, що використання керівництвом лише матеріальних стимулів не приводить автоматично до хороших результатів роботи працівників. Для досягнення найкращих результатів керівництву підприємства пропонується використовувати змішаний підхід та враховувати індивідуальні потреби кожного працівника окремо. Саме тому в статті пропонується поділити працівників на групи відповідно до їх потреб. Такий поділ є умовним, але він базується на психологічних особливостях розвитку особистості в цілому та дозволяє задовольняти економічні потреби, бажання, інтереси кожного працівника. Задля підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу «Чайка» ПБТ «Парітет» досліджено зміну рівня мотивації персоналу підприємства в часі. Визначено особисті кар'єрні очікування персоналу підприємства. Персонал умовно поділено на групи, кожній групі надано коротку характеристику та наведено пріоритети кар'єрного зростання персоналу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. При вдосконаленні системи мотивації керівництву підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Користуючись запропонованим поділом працівників, керівництво підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного працівника або для групи працівників. Саме від вдалої системи мотивації праці залежить ефективність роботи не тільки самого працівника, але й усього підприємства в цілому.

Ключові слова: мотивація праці, матеріальне стимулювання праці, нематеріальне стимулювання праці, система мотивації праці.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-231-236>

Табл.: 3. **Бібл.:** 8.

Воскресенська Олена Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5465-3195>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/A-2605-2019>

UDC 331.101.3
JEL: J33; M50; M52; M59

Voskresenska O. Ye. Ways to Increase the Efficiency of the System of Motivation of Labor of Staff at the Sanatorium-Resort Complex

The article discusses ways to increase the efficiency of the system of motivation of labor of staff at the sanatorium-resort complex «Chaika» of the private multi-utility enterprise «Paritet». It is determined that employees consider the presence of material motivation for the proper and pay more and more attention to the additional incentives offered to them by the management of the enterprise. Both the material and the intangible types of motivation of labor of staff are considered. The motives that encourage a person to work in favor of the enterprise are determined. It is also proved that the use of only material incentives by the management does not automatically lead to good results of the employees' performance. To achieve the best results, the enterprise's management is encouraged to use a mixed approach and take into account the individual needs of each employee separately. That is why the article suggests dividing employees into groups according to their needs. Such division is conditional, but it is based on psychological peculiarities of personal development as a whole and allows to satisfy the economic needs, desires, interests of each employee. In order to increase the efficiency of the system of motivation of labor of staff at the sanatorium-resort complex «Chaika» of the private multi-utility enterprise «Paritet», the change in the level of motivation of the enterprise's staff during a time period is researched. The personal career expectations of the enterprise's staff members are determined. The employees are conditionally divided into groups, each group is given a brief description and priorities for the career growth of staff. The carried out research allows to conclude that the improvement of the system of motivation of labor of the enterprise's staff depends on many factors that cause influence on it. When improving the system of motivation, the management of the enterprise should remember that it is impossible to motivate all employees equally. Using the proposed division of employees, the enterprise's management can develop an individual motivation system for each employee or for a certain group of employees. Efficiency of labor of not only the employee, but also the whole enterprise in general, is the direct consequence of a successful system of motivation of labor.

Keywords: motivation of labor, material stimulation of labor, intangible stimulation of labor, system of motivation of labor.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 8.

Voskresenska Olena Ye. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University (24 Beryslavskе Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5465-3195>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/A-2605-2019>

В умовах, що склалися в Україні на сьогоднішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула особливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством,

можливе лише за умови створення ефективної системи мотивації праці, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної роботи на благо підприємства. Мова йде про застосування таких форм і ме-

тоді стимулювання працівників, які б сприяли високій результативності їх роботи.

У більшості випадків працівники самі обирають ті причини, які спонукають їх працювати на підприємстві. Вони визначають свої потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць. Через це дуже важко знайти до кожного правильний підхід і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації персоналу на підприємстві.

Важливо зазначити, що матеріальна мотивація поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що має бути, і звертають все більшу увагу на додаткові стимули, які їм пропонує керівництво підприємства.

Дослідження мотивації праці персоналу висвітлено у працях таких вітчизняних науковців: Лещенко Л. О., Матросов О. Д., Овчиникова М. О., Делієва Є. С., Письменна М. С., Семенов В. Ф., Харчишина О. В., Чебан А. А., Чернишова А. В. та інші. Проте проблематика підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу підприємств залишається актуальною та потребує подальших досліджень.

Метою даної статті є дослідження шляхів підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного типу (на прикладі санаторно-курортного комплексу «Чайка» ПБП «Парітет»).

Система винагород залежить від стратегії та цілей підприємства, які передбачають заходи щодо матеріального стимулювання працівників в довгостроковій перспективі, оскільки роботодавець не може підняти один раз заробітну плату та тримати цей рівень кілька років, тому що така мотивація не працюватиме. Потрібно час від часу регулювати рівень заробітної плати і премій, щоб не було звикання з боку працівників і сприйняття цього як належного. Також постійне підвищення керівництвом матеріальних стимулів не призводить до хороших результатів, адже мотивація не може постійно зростати. Вона доходить до певного рівня, починає спадати, а потім її рівень знову підвищується. Це стосується як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу.

Кожна людина особлива, і в кожній людині є свої особливі потреби, які вона хоче задовольнити, працюючи на підприємстві. Але, обираючи місце роботи, людина не думає про всі аспекти системи мотивації на підприємстві, а звертає увагу лише на ті, які важливі для неї в даний момент часу відповідно до її особистих і кар'єрних очікувань. Саме тому пропонується поділити працівників на групи відповідно до їх потреб. Такий поділ на групи є умовним, але він базується на психологічних особливостях розвитку особистості в цілому та дозволяє задовольняти економічні потреби, бажання, інтереси – а це саме те, що потрібно задовольняти. Але матеріальна мотивація не може надовго утримати працівників, тому керів-

ництву підприємства потрібно пам'ятати про короткостроковий характер її дії. У деяких випадках висока заробітна плата зможе утримати працівника від звільнення з компанії, але не змусить максимально викладатися [2, с. 111–112].

Водночас нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити та реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе комфортно в колективі. Необхідно зазначити, що нематеріальні заходи мотивації персоналу не потребують від керівництва підприємства значних матеріальних витрат.

Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього. Керівнику підприємства важливо знати, яку роль у самооцінці та прийнятті працівником рішення відіграє чужа думка. Від цього буде залежати складність його мотивації.

Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і стимулювати їх до високопродуктивної праці. У роботі для відповіді на це питання пропонується розглянути мотиви, що спонукають людину до праці (табл. 1) [1].

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що на сьогодні більшість керівників підприємств приділяють все меншу увагу значенню заробітної плати як засобу стимулювання працівників.

Велику частку в сучасній структурі витрат на персонал займають винагороди та заохочення.

З метою побудови ефективної системи мотивації персоналу санаторно-курортного комплексу «Чайка» ПБП «Парітет» з урахуванням особистих потреб співробітників та з використанням методу експертних оцінок [3, с. 64–65] пропонуємо поділити всіх працівників на певні умовні групи.

Згідно з проведеними дослідженнями працівників санаторно-курортного комплексу «Чайка» ПБП «Парітет» умовно можна поділити на такі групи:

1. *Мисливці за бонусами* – це люди, які бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Для них найбільше підходять оплата відпочинку та туристичних путівок (22%).
2. *Домосіди* – для таких людей сім'я – це головне, їм важливо розділяти особисті справи та роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість (18%).
3. *Матеріалісти* – це категорія людей, яким до вподоби гроші та все, що з ними пов'язано. Краща мотивація – цінні подарунки, опла-

Мотиви, що спонукають людину працювати

Основний мотив	Характеристика
Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно 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%, то почуття обов'язку та гордості за свою компанію в кожного її працівника будуть сильнішим
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 присвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети та значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багатьох ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де, окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрне зростання, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши, яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися 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, котрі вони хотіли б втілити в життя

Джерело: складено за [1].

та транспортних послуг, мобільного зв'язку тощо (19%).

4. *В'язні* – для цієї групи людей важлива свобода. Це здебільшого люди, які вже досягли певних результатів у житті та задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку (17%).
5. *Мисливці за похвалою* – працівникам, що належать до цієї групи, важлива думка керівників і співробітників. Вони не дуже звертають увагу на премії, їм важливіше зайняти високий соціальний статус. Їм можна запропонувати участь у різних культурних і корпоративних заходах, а також у різних конкурсах та іграх (16%).
6. *Ініціатори* – таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в організації. Вони очікують більш за все на кар'єрне зростання (8%).

Такий напрям поліпшення мотивації, як удосконалення організації праці, містить в собі постановку цілей, збільшення функцій працівників, удосконалення праці, виробничу ротацію, застосування в конкретних підрозділах гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Правильна постановка цілей можлива через формування орієнтації на її досягнення та служить мотивуючим засобом для працівника.

Розширення функції допускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення ви-

конаної роботи одного працівника. Внаслідок цього збільшується робочий цикл у кожного робітника, а також інтенсивність праці. Прийняття цього методу може бути використано у випадку мінімального навантаження працівників та їх власного бажання збільшити обсяг роботи своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до незадоволення працівників [5, с. 129–130].

Поліпшення умов праці – одна з найбільш гостріших проблем цього часу.

На етапі переходу до ринку приділяється велика увага умовам праці, як одна з найважливіших та найефективніших потреб людини. Новий етап соціальної зрілості заперечує несприятливі умови для роботи працівника. Умови праці є потребою та мотивом для робітника працювати з певною віддачею. Вони можуть бути одночасно фактором, і наслідком підвищення ефективності та культури виробництва [8, с. 143–144].

Часто використовується аналітична система заробітної платні. Особливість даної системи полягає в диференціальній оцінці в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, прийняття професійних навичок, придбаних у даній організації, розумових зусиль, умов праці тощо.

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній.

Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів.

Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати та залучити нові висококваліфіковані кадри.

За проведеним узагальненням передового досвіду доцільно запропонувати такі шляхи вдосконалення мотивації працівників на сучасних підприємствах:

- ✦ частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- ✦ впровадити корпоративну культуру;
- ✦ запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят і спортивних змагань;
- ✦ створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості та повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- ✦ поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;
- ✦ розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- ✦ налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, що допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу та дозволить співробітнику більше витратити часу на себе і свою сім'ю;
- ✦ проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи [6].

Отже, сучасним підприємствам для вдосконалення своєї системи мотивації праці, для успішної та злагодженої роботи слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання (табл. 2).

Мотивацію робітників необхідно здійснювати відповідно до потреби підприємства та їх робітників залежно від стану навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також з урахуванням інтересів працівників підприємства (табл. 3). Виходячи з того, що об'єктом мотивування є робітники різних рівнів управління, треба брати до уваги відмінність мотивації від виду їх виробничо-управлінської діяльності. Сучасна практика зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу [7, с. 105].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. Керівництво підприємства може вдосконалити систему мотивації працівників і вибирати стимули, спираючись на поділ їх на групи. При вдосконаленні системи мотивації керівництву підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Для цього керівництву підприємства необхідно розділити всіх працівників на певні умовні групи: мисливці за бонусами; домосіди; матеріалісти; в'язні; мисливці за похвалою; ініціатори. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників. Адже від цього залежить ефективність роботи не тільки самого працівника, але й всього підприємства в цілому. Заохочення співробітників тільки за індивідуальні досягнення може знижувати загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

При побудові системи мотивації керівництву підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною.

Таблиця 2

Методи вдосконалення системи мотивації праці

Система мотивації праці	
Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
1. Заробітна плата та надбавки. 2. Премії: – за колективну роботу; – за підвищену продуктивність праці; – за економію витрат; – за стаж роботи; – за загальні показники роботи; – винагорода за підсумками року	1. Тренінги. 2. Навчання. 3. Зростання по кар'єрних сходах. 4. Вільний графік роботи. 5. Винагороди додатковим вільним часом. 6. Соціальні пакети (оплата проїзду, харчування, путівки на відпочинок). 7. Корпоративні заходи (спорт і відпочинок). 8. Привітання та подарунки на свята

Джерело: складено за [4].

Методи вдосконалення системи мотивації праці

Складова	Мета	Етапи та інструменти	Групи працівників
Матеріальні методи мотивації праці персоналу			
Система преміювання на підприємстві	Підвищення ефективності управління, продуктивності праці та результатів діяльності за допомогою премій	Розробка систем преміювання на підприємстві, орієнтованих на ефективну діяльність працівників, доступність досягнення показників преміювання персоналу	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Система штрафування	Підвищення продуктивності праці, орієнтація на співвідношення витрат, результатів праці та винагороди	Впровадження єдиної системи штрафування на підприємстві за результатами діяльності працівника	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Система участі у прибутку підприємства	Підвищення зацікавленості в досягненні максимальних результатів діяльності, створення колективу однодумців	Розвиток системи участі у прибутку на підставі особистих показників діяльності	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Неекономічні методи мотивації праці			
Ідентифікація з підприємством	Розвиток почуття причетності до підприємства	Проведення соціально-психологічних тренінгів	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Корпоративна культура підприємства	Розвиток розуміння та визнання цілей діяльності підприємства. Підвищення ролі підприємства для працівників, ототожнення з підприємством	Створення фірмового стилю підприємства, розвиток системи ціннісних орієнтацій, традицій, норм і звичаїв підприємства проведено корпоративних свят тощо	Мисливці за бонусами, домосіди, матеріалісти, в'язні, мисливці за похвалою, ініціатори
Визнання та просування працівників підприємства	Підкріплення почуття здорової конкуренції в колективі, розвиток професійної мотивації праці, прагнення до досягнення високих результатів	Розробка програм морального заохочення працівників: усна похвала, грамота; розробка планів кар'єрного зростання, заохочення здорової конкуренції в колективі	Мисливці за бонусами, мисливці за похвалою, ініціатори, матеріалісти
Урегулювання робочого часу (гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу та цілей підприємства)	Створення умов для відповідального та свідомого використання робочого часу. Привабливість праці, пов'язана з гнучкістю робочого часу	Розробка гнучкого робочого графіка, індивідуального для кожного працівника залежно від сімейного часу, характеру, посади, яку він займає, рівня ініціативності та творчості в роботі	Домосіди, в'язні, мисливці за похвалою
Збагачення працею	Підтримка постійного інтересу до роботи, яку виконують, професійного зростання та покращення результатів праці. Розвиток особистості працівника з різних боків	Розробка програм, які поступово збільшують змістовність і якість праці, що виконується; використання системи ротації працівників; делегування повноважень; використання програм підвищення кваліфікації та загального рівня освіти	Мисливці за бонусами, мисливці за похвалою, ініціатори

Джерело: складено за [8].

Ефективна система мотивації праці персоналу підприємства допоможе:

- ✦ контролювати плінність кадрів;
- ✦ збільшувати вмотивованість персоналу;
- ✦ підвищувати показники продуктивності праці;
- ✦ залучати до компанії потрібних працівників;
- ✦ забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- ✦ створювати позитивний імідж підприємства на ринку.

Для цього керівництву підприємства пропонується розділити всіх працівників на певні умовні групи: мисливці за бонусами; домосіди; матеріалісти; в'язні; мисливці за похвалою; ініціатори. Користуючись поділом працівників, керівництво підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників. Від цього залежатиме ефективність роботи не тільки самого працівника, але й всього підприємства в цілому. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
2. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 22. С. 110–113. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik_HPI_2013_22_Matrosov_Moralne.pdf
3. Овчинникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1. Ч. 2. С. 62–67.
4. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
5. Семенов В. Ф., Нечева Н. В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 127–133.
6. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. С. 40–53.
7. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104–108.
8. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

REFERENCES

- Cheban, A. A. "Efektyvna systema motyvatsii pratsi yak element pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [An Effective System of Motivation as an Element of Increasing Enterprise Competitiveness]. *Molodyi vchenyi*, no. 11 (2015): 104-108.
- Chernyshova, A. V. "Motyvatsiia ta stymuliuвання pratsi v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva" [Motivation and Stimulation of Labor in the Personnel Management System of the Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 6 (2016): 141-145.
- Kharchyshyna, O. V. "Motyvatsiia personalu na osnovi teorii orhanizatsiinoi kultury" [Staff Motivation on the Base of Organizational Culture Theory]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 1 (2014): 40-53.
- Leshchenko, L. O. "Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva" [Motivation of Labor as a Factor of Production Profitability]. *Efektynna ekonomika*. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
- Matrosov, O. D., and Mykhailyk, S. V. "Moralne ta materialne stymuliuвання pratsi" [Moral and Material Stimulation of Work]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Thematic Issue : Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva. 2013. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/5637/1/vestnik_HPI_2013_22_Matrosov_Moralne.pdf
- Ovchynnykova, M. O., and Deliiieva, Ye. S. "Zabezpechennia efektyvnoho provedennia otsinky personalu" [Ensuring of Effective Evaluation of Staf]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 2, no. 1 (2020): 62-67.
- Pysmenna, M. S. "Systemnyi pidkhid do motyvatsii upravlinskoho personalu" [System Approach to Personnel Management Motivation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 24.9 (2014): 375-383.
- Semenov, V. F., and Niecheva, N. V. "Efektyvnist motyvatsii pratsi trudovykh resursiv pidpriemstv sanatorno-kurortnoho kompleksu" [The Effectiveness of Labor Motivation of Enterprises of the Sanatorium Complex]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriyemnytstva*, no. 2 (2015): 127-133.