



УКД 331.101.3

## ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Олена Долгальова; Тетяна Ремесник**

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
Краматорськ, Україна*

**Резюме.** Присвячено дослідженню поняття мотивації, вивченню та аналізу зарубіжного досвіду мотивування працівників та виділенню елементів, які можуть бути адаптовані на українських підприємствах. Розглянуто теоретичні засади поняття мотивації персоналу. З'ясовано, що мотивація персоналу має значний вплив на ефективність праці персоналу та ефективність роботи підприємства. Визначено основні завдання мотивації працівників: формування розуміння системи мотивації у співробітників; налагодження психологічного клімату в колективі; створення демократичних підходів до управління персоналом. Визначено основні види мотивації персоналу: матеріальну та нематеріальну. Розглянуто основні засоби матеріального та нематеріального мотивування працівників. Так як без зацікавленості персоналу неможливе вирішення проблем підприємства, тому мотивація стає важливим завданням у діяльності підприємства. З метою підвищення матеріальної та моральної зацікавленості працівників, розробленню та вдосконаленню механізму стимулювання у роботі враховано досвід розвинених країн у цій сфері. Для виявлення оптимальної моделі мотивації працівників на українських підприємствах розглянуто зарубіжний досвід. Досліджено системи мотивації таких провідних країн, як Японія, Франція, США та Німеччина. Розглянуто способи мотивації працівників у таких провідних компаніях, як: Google, Zappos, Huffington Post, Procter & Gamble, Apple, IBM і AT & T, Nihon Shokken. Узагальнено елементи французької, німецької, американської та японської систем мотивації. Виявлено основні елементи цих зарубіжних систем мотивації працівників: індивідуалізація оплати праці; спонукання до навчання персоналу; облаштування кутків відпочинку; мотиваційний моніторинг, тощо. З зарубіжного досвіду ми побачили, що мотивація дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників. Тому у роботі виділено елементи, які можуть бути адаптовані під національні традиції керування персоналом та використовуватися на українських підприємствах для ефективного управління кадрами.

**Ключові слова:** мотивація, ефективність праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, стимулювання, системи мотивації праці, моделі мотивації.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.03.140](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140)

Отримано 28.05.2021

UDC 331.101.3

## APPLICATION OF FOREIGN METHODS OF LABOR MOTIVATION AT UKRAINIAN ENTERPRISES

**Olena Dolgalova; Tetiana Remesnik**

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
Kramatorsk, Ukraine*

**Summary.** This paper is devoted to the investigation of the motivation concept, study and analysis of foreign experience in motivating employees and the selection of elements that can be adapted in Ukrainian enterprises. The theoretical foundations of the staff motivation concept are considered in this paper. It is found that the staff motivation has significant impact on the staff and enterprise efficiency. The main tasks of employee

*motivation are determined. They are as follows: the formation of understanding of the employees motivation system, the establishment of psychological climate in the team; creating democratic approaches to personnel management. The main types of staff motivation are identified as tangible and intangible. The main means of material and intangible employees motivation are considered. Since without the staff interest it is impossible to solve the enterprise problems, motivation becomes an important task for the enterprise. In order to increase the material and moral interest of employees, to develop and improve the incentive mechanism the experience of developed countries in this area is taken into account in this paper. Foreign experience is considered to identify the optimal model of employee motivation at Ukrainian enterprises. Motivation systems of such leading countries as Japan, France, USA and Germany are studied. The ways of motivating employees in such leading companies as Google, Zappos, Huffington Post, Procter & Gamble, Apple, IBM and AT&T, Nihon Shokken are considered. Elements of French, German, American and Japanese motivation systems are generalized. The main elements of these foreign systems of employee motivation are identified: individualization of wages; incentives for staff training, arrangement of recreation areas, motivational monitoring, etc. From foreign experience, we can see that motivation makes it possible to solve the problems related to the improvement of employee productivity. Therefore, the elements that can be adapted to national traditions of personnel management and used in Ukrainian enterprises for effective human resource management are highlighted in this paper.*

**Key words:** motivation, work efficiency, material motivation, intangible motivation, incentives, work motivation systems, motivation models.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.03.140](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140)

Received 28.05.2021

**Постановка проблеми.** Важливою особливістю сучасної економіки є пріоритетне ставлення до персоналу – провідного фактора виробництва, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід провідних світових економік показує, що жодна з управлінських завдань у будь-якій сфері діяльності не може бути реалізована без зацікавленості в її вирішенні працівників. Мотивація роботи персоналу, створення умов для його зацікавленості у результатах, розвиток соціального партнерства стають актуальними завданнями компанії. Тому доречним є підчерпнути зарубіжний досвід методів мотивування працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань, що стосуються особливостей зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання персоналу, приділяється велика увага таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Климчук А. О., Бондаревська К. В., Козаченко Г., В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, А. Маслоу. Але мотивація персоналу завжди є актуальною проблемою і постійно розвивається, тому потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження зарубіжних систем мотивації працівників та виділення елементів, які можуть бути адаптовані до українських підприємств.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність мотивації персоналу; визначити основні види мотивації; дослідити системи мотивації працівників в зарубіжних компаніях; узагальнити результати дослідження та виділити основні елементи цих систем; виділити елементи, які можуть бути адаптовані для українських підприємств.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація персоналу – складний напрям діяльності управлінця. Ефективне управління базується на поєднанні фактичних цілей, цінностей, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Як кожне підприємство має свою стратегію розвитку, так кожен працівник має свої мотиви, бажання, певну модель поведінки, що впливають на процес трудової діяльності.

Менеджер повинен забезпечити розвиток позитивних мотивів з боку персоналу, створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікується. Для цього необхідно використовувати різні методи мотивації (способи впливу на працівників в управлінні для досягнення цілей організації).

Мотивація – процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Основні мотиваційні завдання:

- формування розуміння кожним працівником характеру та важливості мотивації у процесі роботи;
- підготовка персоналу та керівників в області психологічної бази спілкування всередині компанії;
- створення у кожного менеджера демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Умовно мотивацію працівників можна розділити на два типи – матеріальна та нематеріальна.

Матеріальна мотивація включає: заробітну плату, регулярні грошові винагороди у зв'язку з деякими подіями (ювілейні компанії, публічні та релігійні свята), нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілейні досягнення на роботі), інші грошові виплати (проценти від продажу, контракту; гонорар).

До нематеріальної мотивації відносяться: мотиваційні подарунки, соціальний пакет, навчання, корпоративні свята, відкритість і постійний діалог персоналу з керівництвом. Людина любить відчувати повагу до себе, тому дуже важливо використовувати нематеріальну мотивацію, яка показує працівникам оцінку його досягнень з боку керівництва [3].

З метою підвищення матеріальної та моральної зацікавленості у професійному навчанні, спеціальному плануванні кар'єри, розробленні та вдосконаленні механізму стимулювання роботодавців та працівників доцільно враховувати досвід розвинених країн у цій сфері. На вітчизняних підприємствах частково може бути застосований значний і різноманітний досвід організації стимулів і мотивації працівників на підприємствах, що створили розвинені країни. Тому слід перейти безпосередньо до аналізу світової практики стимулювання працівників. Найбільшу увагу заслуговує досвід таких країн, як Франції, Німеччини, Японії та США.

Основою ринкових відносин у французькій системі є конкуренція, яка впливає як на якість продукції, так і на задоволення потреб населення в умовах товарів і послуг, зниження виробничих витрат. Аналогічна схема також включає мотивацію працівників.

По-перше, застосовуються нематеріальні стимули, зокрема: використання дощок пошани, мотиваційних стендів тощо. По-друге, використовуються мотиваційні інструменти. Зокрема, багато підприємств запроваджують систему оцінок (часто від 0 до 120 балів), яка пов'язана з системою стимулювання. Ця схема досить ефективна, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи. Від кількості набраних балів залежить винагорода співробітників [2].

Французька модель мотивації характеризується досить широким розмаїттям економічних засобів та методів. Зарплата нараховується за двома принципами: індивідуалізація (кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо) та індексація (з урахуванням вартості життя).

Що стосується Німеччини, то слід зазначити, що в деяких компаніях укладаються контракти, в яких працівник повинен максимально використовувати свій потенціал, маючи можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. Як наслідок, зростає мотивація до роботи, і людина не тільки виконує поставлені перед ним завдання, а й бере участь в управлінні своєю діяльністю.

Більшість компаній Німеччини готові оплачувати співробітникам проїзд, мобільний зв'язок або професійне навчання для підвищення кваліфікації. Також раз на рік проводиться особисте опитування співробітників про рівень їх мотивованості, зацікавленості в роботі.

Західні вчені дійшли висновку, що послідовне поєднання стимулювання роботи та соціальних гарантій є однією з найоптимальніших моделей, відомих в історії економічної теорії. Німецька модель також забезпечує економічне процвітання та соціальні гарантії, тоді як в Україні обидва компоненти потребують значного покращення.

Японії система стимулів досить гнучка. Вона зазвичай складається з трьох факторів: професійні навички, вік і старшинство. Оплата праці працівників різних категорій залежно від цих факторів здійснюється відповідно до тарифної мережі, яка визначає винагороду – розмір платежів у трьох розділах: за віком, за тривалістю роботи, за кваліфікацією та навичками, які характеризуються категорією та класом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи. У цьому випадку розмір винагороди визначається на основі чотирьох показників – віку, стажу, професійного рівня та результатів роботи. Таким чином, можна стверджувати, що пріоритетом у системі мотивації роботи є врахування професійних навичок, віку та досвіду, які, у свою чергу, визначають винагороду. Ці фактори повинні позитивно впливати на винагороду, оскільки кожен працівник зможе впливати на її розмір.

Наприклад, японська фірма «Nihon Shokken», що займається виробництвом продуктів, вже кілька років позитивно ставиться до висновку шлюбних союзів у колективі, видаючи молодятим щомісячний бонус.

«Kyoritsu Seiyaku Corp» займається ветеринарним обладнанням. Тому, у відповідності зі своєю діяльністю, видає презенти власникам кішок або собак.

Американська модель мотивації заснована на заохоченні бізнесу та збагаченні найактивнішої частини суспільства. Ця модель ґрунтується на соціальних і культурних особливостях нації, орієнтованих на досягнення особистого успіху кожного і високий рівень економічного благополуччя.

Система стимулювання в Сполучених Штатах – це оплата праці, що широко використовує різні версії погодинної оплати з виконанням нормованих завдань, доповнені різними формами бонусів.

Зараз однією з найпоширеніших форм оплати праці для основних і допоміжних працівниках є оплата з поєднанням погодинних і відрядних систем. У цьому випадку щоденний заробіток працівника визначається як погодинна ставка оплати праці помножена на кількість відпрацьованих годин. Характерною особливістю розглянутої системи є легкість витрат на заробітну плату, розрахунок і планування доходів. Однак більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують зарплату й бонуси.

У США зазвичай використовується система колективних бонусів. Таким чином, при системі «Скенлон» між керівництвом і працівниками раніше визначена стандартна частка заробітної плати в загальній кількості вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% надходить до резервного фонду для покриття можливої заробітної плати, що перевищує. З суми, решта 25% надходять до бонусів адміністрації компанії, 75% – на преміювання працівників. Бонуси виплачуються щомісячно за результатами останнього місяця професійної діяльності відносно працівника на основі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється серед працівників. Використовуючи цю систему, компанія «Мідленд-Росс», що працює на тому ж пристрої, підвищує продуктивність праці на 16%, знижує плинність робочої сили з 36 до 2,6%, подвійно зменшує кількість порушень дисципліни праці.

У разі використання системи «Раккер» бонуси надходять незалежно від прибутку за попередній період. Бонуси встановлюються в певній кількості відносно чистої продукції, з резервним фондом 25%, а решта розподіляється між працівниками та

керівництвом. На відміну від «Скенлону» ця система не передбачає колективного обговорення розподілу бонусів.

Гнучкість систем оплати праці передбачає періодичну атестацію найманих працівників для встановлення заробітної плати в наступному періоді. Зарплати переглядаються, як правило, у перший рік кожні три місяці, після одного року роботи – кожні шість місяців або рік.

Деякі американські компанії використовували нову систему оплати праці, в якій вони платять залежно не тільки від виробітку, а й від розвитку й підготовки серед професіоналів. Після навчання співробітника є певна кількість балів, він може отримати підвищення заробітної плати, отримавши відповідну кількість балів. Основними перевагами, виявленими в процесі запровадження заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, є: підвищення мобільності працівників на підприємстві, підвищення задоволеності роботою. Підвищився рівень управління, скоротилася загальна кількість працівників, в основному за рахунок працівників і майстрів. Водночас внутрішні виробничі відносини значно покращуються та покращується якість роботи. За даними, 72% опитаних керівників і працівників вважають, що за рахунок запровадження таких систем на підприємствах збільшився рівень виробництва, зменшилися витрати і знижуються витрати для виробництва одиниці продукції [7].

Розглянемо кілька способів стимулювання працівників в американських компаніях.

В корпорації IBM і AT & T обрали шлях «сімейної мотивації». Середній вік більшої частини персоналу компаній – молодше сорока років. Це сімейні люди, у яких підрастають діти. Тому адміністрація дозволяє працювати за гнучким графіком, допомагає підбирати нянь і помічників по будинку, організовує корпоративні ясла і дитячі сади, влаштовує сімейні свята.

Huffington Post, Google, Zappos, Procter & Gamble і багато інших компаній у своїх офісах кілька кабінетів адаптують під спальні та кімнати відпочинку. На їхню думку, це сприяє покращенню продуктивності працівників і їх мотивації.

Співробітники Apple щорічно отримують знижку в розмірі 25% на покупку комп'ютерів і планшетів iPad, телефонів. Apple піклується не тільки про своїх співробітників, але й про сім'ї, а також друзів, надаючи різні знижки на той чи інший товар.

В узагальненому вигляді зарубіжні системи мотивації праці наведено в табл. 1.

**Таблиця 1.** Зарубіжні системи мотивації співробітників

**Table 1.** Foreign employee motivation systems

Країна	Основні характеристики системи мотивації праці
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широке використання нематеріальних стимулів (використання дощок пошани, мотиваційних стендів тощо)</li> <li>• Конкуренція серед співробітників (система оцінок (часто від 0 до 120 балів), яка пов'язана з системою стимулювання)</li> <li>• Індивідуалізація, індексація заробітної плати</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд</li> <li>• Оплата співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації</li> <li>• Особисте опитування співробітників про рівень їх мотивації, зацікавленості в роботі.</li> </ul>
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата праці залежить від навичок, кваліфікації та стажу роботи</li> <li>• Довічний найм працівників</li> <li>• Нерегулярні грошові винагороди</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання різних систем оплати праці</li> <li>• Використання системи колективних бонусів</li> <li>• Залежність заробітної плати від рівня кваліфікації</li> <li>• Різноманітні нематеріальні заохочення</li> </ul>

Отже, основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є:

- спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок;
- індивідуалізація заробітної плати;
- використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дощок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників.

Тому доцільно адаптувати цей досвід до українських реалій із урахуванням національних традицій.

Із проведеного дослідження досвіду розвинених країн доречно зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах можуть бути такі:

1. Індивідуалізація оплати праці. Це спонукатиме кожного співробітника виконувати свою роботу краще, бо від цього залежить заробітна палата, надбавки.

2. Заохочення до навчання співробітників. Після підвищення рівня кваліфікації співробітників надання їм бонусів, надбавок.

3. Облаштування кутків відпочинку. На українських підприємствах немає місця, де б працівники могли провести обідню перерву та відпочити. Облаштування таких кутків допоможе зменшити рівень стресу на роботі та підвищити рівень продуктивності працівників.

4. Опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників. Це може бути тест чи особиста бесіда, якщо кількість співробітників мала.

5. Оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

**Висновки.** Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений зарубіжний досвід.

Зарубіжний досвід дозволяє зрозуміти, що мотивація ефективно вирішує завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників.

Основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є:

- спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок;
- індивідуалізація заробітної плати;
- використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дощок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

На основі розглянутих моделей мотивації співробітників ми запропонували заходи, які, на нашу думку, доречно застосувати на українських підприємствах. Серед них такі:

- ✓ Індивідуалізація оплати праці.
- ✓ Заохочення до навчання співробітників.
- ✓ Облаштування кутків відпочинку.
- ✓ Опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників.
- ✓ Оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

**Conclusions.** Thus, work motivation refers to the problems, which is paid much attention to in the world practice, so while forming systems of work motivation at the enterprises the already accumulated foreign experience should be used.

Foreign experience shows that motivation effectively solves the problems associated with the employee productivity increase.

The main elements of work motivation at foreign companies are as follows:

- incentives to improve the skills of workers by allowances;
- individualization of wages;
- use of various intangible incentives (use of boards of honor, motivational gifts, arrangement of rest rooms, corporate holidays, family worlds, help in finding helpers around the house, etc.).

Based on the considered models of employee motivation, we proposed measures that, in our opinion, are appropriate to apply at Ukrainian enterprises. Among them are such as:

- Individualization of wages;
- Encouraging employee training;
- Arrangement of recreation areas;
- Survey on the level of motivation and interest of employees;
- Payment for travel, mobile communication or vocational training for employees to improve their skills by companies.

### Список використаної літератури

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.
2. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Молодий вчений. 2015. № 3 (18). С. 26–31.
3. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11. С. 102–118.
4. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Фецишин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–237.
5. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
6. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1. 2018. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
7. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.
8. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020.
9. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>.

### References

1. Aref'jev S. O. (2017) Motyvacijnyj mekhanizm stymuljuvannja dijal'nosti robitnykiv pidpryjemstva [Motivational mechanism for stimulating the activities of employees of the enterprise]. Aktualjni problemy innovacijnogho rozvytku klasternogho pidpryjemnyctva v Ukrajinі: zb. st. za materialamy Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Kyiv, March 30, 2017). K: KNUTD. P. 305–314.
2. Bondarevsjka K. V., Tovmashenko T. O. (2015) Stymuljuvannja personalu: zarubizhnyj dosvid ta vitchyznjani realiji [Staff incentives: foreign experience and domestic realities.]. *Molodyj vchenyj*. Vol. 3. No. 18. P. 26–31.
3. Danylevych N. (2018) Shljakhy vdoskonalennja systemy motyvuvannja v procesi upravlinnja personalom pidpryjemstva [Ways to improve the system of motivation in the process of personnel management of the enterprise]. *Psykhologhichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnja :naukovyj zhurnal*. No. 11. P. 102–118.
4. Kvasnij L. Gh., Soltysyk O. O., Fedyshyn V. V. (2017) Rolj motyvaciji i stymuljuvannja personalu v systemi zabezpechennja rozvytku pidpryjemstva [The role of motivation and stimulation of personnel in the system of enterprise development]. *Ekonomika i suspiljstvo*. No. 11. P. 233–237.
5. Klymchuk A. O. (2016) Osoblyvosti vykorystannja zarubizhnykh modelej motyvaciji ta stymuljuvannja personalu na promyslovykh pidpryjemstvakh [Features of the use of foreign models of motivation and

- incentives for personnel in industrial enterprises]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. No. 4. Tom 1. P. 57–60.
6. Klymchuk A. O., Mykhajlov A. M. (2018) Motyvacija ta stymuljuvannja personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryjemstvom ta pidvyshhenni innovacijnoji dijalnosti [Motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and increase of innovative activity]. *Marketyng i menedzhment innovacij*. No 1. P. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
  7. Kozachenko Gh. Zarubizhnyj dosvid motyvaciji praci [Foreign experience of work motivation.]. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (accessed 20 March 2021).
  8. Koroljkov V. V. Babenko D. O. (2020) Udoskonalennja motyvacijnogho mekhanizmuupravlinnja personalom pidpryjemstva [Improving the motivational mechanism of personnel management of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*. No. 11.
  9. Meljnyk Gh. Zastosuvannja svitovogho dosvidu motyvaciji praci na vitchyznjanykh pidpryjemstvakh [Application of world experience of work motivation at domestic enterprises]. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466> (accessed 20 March 2021).