

УДК 331.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-11-17

*Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
ім. Дмитра Моторного*

## **АДМІНІСТРУВАННЯ, МОТИВУВАННЯ Й КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація.* В статті проаналізовано та обґрунтовано сучасні підходи до оцінки складових управлінського лідерства в системі менеджменту персоналу підприємств за умов невизначеності та надано їх практичну апробацію з акцентуванням на аспектах комунікації, мотивування та адміністрування для працівників сучасних підприємств України

*Ключові слова:* адміністрування, ефективність менеджменту персоналу, комунікації, лідерство, механізм менеджменту підприємств, персонал, система мотивації праці, стилі управління, управління персоналом підприємств.

**JEL code classification: M12**

*Bocharova N.O., PhD., Ass. Prof.,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

## **ADMINISTRATION, MOTIVATION AND COMMUNICATION AS ELEMENTS OF MANAGEMENT LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

*Abstract.* The basis of an effective personnel management system are the levers of administration, communication and leadership, supported by the latest motivation mechanism. Almost all of them are sensitive to the demands of a market economy. Almost all of them are sensitive to the demands of a market economy. At the same time, the key aspect of effective personnel management is leadership skills, knowledge of psychology and communicative management. At the same time, the key aspect of effective personnel management is leadership skills, knowledge of psychology and communicative management. Administration is a mechanism, motivation is a means, communication is a wrapper on the way to forming a portrait of an effective manager. That is, a successful combination of means of administration, motivation and communication is the key to forming the personality of the leader as an effective leader who can ensure the implementation of a system of highly effective management of the enterprise. It is the formation, disclosure and ability to retain an effective employee is the purpose of the personnel management system of any enterprise in a transitive economy of Ukraine.

According to research, ninety percent of the success of the company is formed by an effective leader - the leader and only ten percent - is directly the reputation and positive business image of the employer organization.

These aspects should be placed in the symbiosis of administration, motivation and communication as a guarantee of synergy in personnel management. The common intersection of each of these processes is the moment of leadership.

It should be interpreted as a certain attempt to influence the manager on the employee in order to obtain a certain result to achieve a certain goal.

And it is the means of administration (organization - division and cooperation, sometimes even through the prism of bureaucratic approaches; team building, individual and team changes, etc.), motivation (encouragement and stimulation to highly productive work) and communication (suggestion, persuasion, even suggestion, etc.) are effective tools on the way to the formation of a balanced system of leadership in the personnel management of modern enterprises.

*Keywords:* administration, efficiency of personnel management, communication, leadership, mechanism of enterprise management, personnel labor motivation system, management style, personnel management of enterprises.

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами – це, як відомо, одне із

найскладніших спрямувань системи менеджменту сучасних підприємств України. Підґрунтям ефективної системи менеджменту персоналу виступають важелі адміністрування, комунікацій та лідерства, підкріплені новітнім механізмом мотивування. Майже всі вони є чутливими до вимог часу – ринкової економіки за етапу становлення, а відтак й етапу невизначеності – «рафтингу». При цьому ключовим аспектом ефективного управління персоналом є навички лідерства, підкріплені знанням психології й комунікативного менеджменту. В цьому випадку адміністрування є механізмом, мотивація - засобом, комунікації – «обгорткою» на шляху формування портрету ефективного управління – лідера. Тобто вдале сполучання засобів адміністрування, мотивування й комунікацій є запорукою формування особистості лідера, як ефективного ватажка, здатного забезпечити реалізацію системи високоефективного менеджменту як підприємства в цілому, так і у окремих його ланках зокрема. Тому саме формування, розкриття, а в подальшому й можливість утримання, максимально «обізнаного» працівника, а в подальшому можливо і менеджера, із оптимально виваженими та, спираючись на понятійний апарат сучасних HR-ів, «прокачаними скілами» є метою функціонування системи управління персоналом будь-якого підприємства за умов транзитивної економіки України. Дані обставини доводять необхідність зміни підходів щодо визначення (формування) основних компонент у системі лідерства та менеджменту персоналу підприємств; а відповідно й підкреслюють та обумовлюють вибір і актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в Україні питанням адміністрування й мотивації як елементу системи управління персоналом підприємств приділяється все більше уваги як у наукових та підприємницьких колах, так і при проведенні всебічних семінарів та тренінгів. Зокрема, питання підвищення ефективності персоналу через реалізацію ефективного мотиваційного механізму підприємства підіймаються у працях таких провідних вчених – науковців та практиків бізнесу як Н. Аверіної, Н. Гавкалової, С. Жарика, С. Нестеренко, В. Співака, С. Сидоренка, С. Цимбалюка

та інших вчених. [1-10]

Але, незважаючи на велику кількість напрацювань і досліджень, проблема формування ефективної комплексної системи менеджменту персоналу підприємств є дослідженою не в повній мірі, а відтак постійно потребує зміни підходів, новацій та певних коригувань. Це обумовлює нагальність написання даної статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом через максимальне поєднання засобів адміністрування, мотивування й комунікацій в умовах стратегічного кадрового менеджменту підприємств України за часів становлення ринкової економіки в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах становлення ринкової економіки в Україні, коли могутнім важелем виступає конкуренція, в багатьох випадках і через чисельну лаву причин працівник протягом трудового життя інколи змушений перебувати у стані пошуку нової роботи. Зрозуміло, що вторинне працевлаштування – це є і ризик, і стрес. Перебуваючи у такому стані в переважній більшості людина є мотивованою на швидкий пошук роботи і навіть якщо цей пошук є виваженим, найчастіше працівник робить вибір на користь репутації того чи іншого підприємства, організації, установи. Все так, однак більшість бранців не усвідомлюють, що, обираючи підприємство, працювати все ж таки доведеться (із/та) під керівництвом певної людини – конкретного менеджера - керівника. І в цьому (у взаємному трудовому співпорозумінні та здатності до праці й співпраці) інколи міститься 90 відсотків успіху. Саме ці 90 відсотків успіху за даними обстежень формує ефективний керівник – лідер і лише 10 відсотків - це безпосередньо репутація та позитивний діловий імідж організації-роботодавця. [3]

Дані аспекти мають бути покладеними у симбіоз адміністрування, мотивування й комунікацій як запоруки ефекту синергії в менеджменті персоналу. До того ж спільним перетином кожного з цих процесів є момент лідерства, адже його слід трактувати як певну спробу здійснення впливу лідера (керівника) на відомого (працівника) в конкретній

ситуації з метою отримання певного результату, досягнення визначеної цілі. При цьому, на відміну від маніпуляцій, лідерство являє собою максимально прозорий, неприхований вплив. І саме засоби адміністрування (організації – поділу й кооперування, інколи навіть через призму бюрократичних підходів; тимблдингу, індивідуальних та командних змін тощо), мотивування (заохочення й стимулювання до високопродуктивної праці) й комунікацій (навіювання, переконання, навіть сугенція тощо) є ефективними інструментами на шляху становлення виваженої системи лідерства у менеджменті персоналу сучасних підприємств. Зрозуміло, що менеджер – це особа, якій притаманний певний стиль керівництва, зокрема: авторитарний, демократичний, ліберальний тощо. Однак, в першу чергу, стиль, що є найбільш ефективним, має обиратись ситуативно – для кожної окремої ситуації, кожного окремого колективу, кожного окремого індивідуума – підлеглого особисто. Тобто єдиного універсального стилю керівництва не існує. Імовірно, ефективним можливо вважати той стиль, який забезпечує підлеглому максимальну підтримку, викликає максимальну довіру й повагу та забезпечує/ гарантує максимальне заохочення. [4]

При цьому слід починати дослідження будь-якого соціально-орієнтованого процесу саме з аспектів мотивації; з її психологічного підґрунтя. Адже за умов сьогодення первинне спонукання до праці міститься в самій людині: у бажанні індивідуума працювати та у його впевненості у власних силах. Ці обидва чинники формують ступінь готовності працівника до праці. Даний показник є інтегрованим і включає щонайменше дві групи складників. По-перше, особистісні показники мотивації, такі як: впевненість у власних силах, бажання до самостійної праці, бажання досягти успішної реалізації планів, досягнення (розв'язання) задач тощо. Й по-друге, особистісні показники щодо здібностей до праці (досвід, наявність спеціальних знань та навичок, розуміння поставленої задачі й ключове-усвідомлення власної ролі під час процесу праці).

Стосовно визначення ролі працівника у процесі праці, як з позицій адміністрування та лідерства, так і з позицій мотивації й ко-

мунікацій роль – це умовно здібності виконавця, помножені на фактор розуміння значущості власної праці й важливості залучення певної конкретної особи працівника саме до даного соціально-виробничого процесу.

Фактично роль – це шаблон поведінки, що пропонується працівникові відповідно визначеному його статусу або очікуваних від нього, як від виконавця, результатів праці. У нормально функціонуючому колективі всі члени зазвичай набувають і відіграють одночасно два типи ролей:

- цільові (посадові), пов'язані з виконанням посадових обов'язків;
- підтримуючі, спрямовані на підтримку гарних взаємин і активізацію діяльності працівників.

Саме завданням керівника є пояснити працівникові його роль та сутність її подвійної складності. Найчастіше моральна винагорода викривається саме через розуміння власної ролі та бажання працювати, підкріпленого усвідомленою потребою у своїй значущості. [4]

Тобто ефективний керівник-лідер в тому числі й за рахунок власної харизми та певних засобів адміністрування й комунікації має надати працівникові інформацію щодо його ролі під час процесу праці таким чином, щоб фактично усвідомлення власної важливості максимально посилило в працівникові бажання працювати. Виходячи з того, що за часів ринкової економіки саме чинник конкуренції був і залишається домінуючим елементом стимулювання персоналу, такий підхід щодо культивування бажання до праці через уособлення можливостей зростання власної самооцінки є цілком виправданим.

Відтак, фактично при доборі й залучанні персоналу до лав певної організації одним з апріорних важелів має бути саме ступінь психологічної стиглості й готовності працівника до праці. Ще раз наголошуємо, що за таких умов ступінь готовності працівника є симбіозом його бажання до праці, впевненості у власних силах та особистісних мотивах до праці.

Уособлюючи роль і значення працівника й підлеглого під час процесу праці, моделюючи їх трудові, адміністративні й особистісні взаємовідносини; акцентуючи увагу на аспектах підтримки й керівництва з позицій

розвитку моделі ситуаційного лідерства є сенс казати, що протягом залучення, наставництва й адаптації працівника у його взаємовідносинах з керівником чітко прослідковуються принаймні чотири стилі керування в

контексті застосування засобів ситуаційного лідерства. Побудовані відповідним чином етапи кадрового відтворення надамо у таблиці 1.

Таблиця 1

### Модель ситуаційного лідерства з позиції пріоритетності формування особистих відносин «керівник – підлеглий»

Етап	Стиль	Ступінь готовності	Ознаки дій працівника (підлегло-го) в межах ступеня готовності			Характеристика дій керівника
			Бажання працювати	Впевненість	Мотивація	
1	Директивний	Низька	Багато	Мало	Мало	Багато вказівок, мало підтримки
2	Спрямовувальний (навчачий)	Середня				Помірно
3	Підтримуючий	Велика		Помірно	Багато	Мало вказівок, багато підтримки
4	Делегуєчий			Багато		Мало вказівок, мало підтримки

Відтак, стосовно мотивації, лідерського аспекту та впливовості особи керівника через гідні комунікаційні якості можна підсумувати, що “локомотивом” активної трудової діяльності за всіх часів виступає саме індивідуальна трудова мотивація. І в цьому сенсі на керівника покладаються такі вагомні функції як виховна, наставницька - спрямовувальна, регулююча і контролююча. Саме керівник здатен впливати на особистісний, кваліфікаційний і навіть частково на соціально-психологічний потенціали ввіреного йому підлеглому – працівника. Саме керівник має донести до підлеглому його роль в колективі. Саме керівник забезпечує усвідомлення значущості й важливості як працівника у колективі, так і його конкретних трудових зусиль, як результатів праці. Саме керівник, підкреслюючи досягнення працівника, як результати його індивідуальної значущості, забезпечує усвідомлення власної важливості працівника, тим самим постійно підкріплюючи та посилюючи його моральну та статус-

ну мотивацію.

Однак, цей шлях не є одно миттєвим (лише первинна адаптація здатна тривати до 6 місяців), тому протягом всього періоду становлення підлеглому від новачка до професіонала у стосунках «керівник-підлеглий» імовірними є наступні кроки, етапи залучення і навіть «пастки».

Розглянемо їх за чотирма етапами, наданими у таблиці 1.

Перший етап - етап входження працівника до певного колективу найчастіше починається із директивного стилю керівника, по відношенню до нового підлеглому. Характерними ознаками цього стилю є настанови, підказки і поради. Адже у підлеглому на той час є досить обмежена мотивація, інколи вона фактично є лише матеріально-грошовою; через брак знань і досвіду, а інколи й за умови повної відсутності останнього, підлеглий навіть не здатен спиратись на моральну і статусну мотивацію, гроші виступають єдиним його підкріпленням, однак

він має бажання навчатися і працювати (в інакшому випадку взагалі не має сенсу брати людину і витратити час на її підготовку і інші аспекти залучання до колективної праці тощо). Саме перший етап є надзначущим для підлеглого, адже саме у цей період керівник має побачити в ньому хист до праці та здатності до подальшого навчання. Тобто фактично директивний стиль керування через мінімальну ступінь готовності підлеглого до праці є фактично єдиним можливим на першому етапі поведінкових відносин «керівник-підлеглий».

Другий етап вказує на наявність 1) певного психологічного усвідомлення у працівника власного місця і ролі у колективі, 2) набуття ним певних, хоча б мінімальних практичних знань, досвіду та 3) часткову ступінь влиття у колектив. Все це сукупно є ознаками середнього ступеня готовності. На цьому етапі вже можна казати: 1) про істотне піднесення індивідуальної мотивації, набуття її комплексного усвідомлення (можливостей отримання не лише грошової винагороди, а й певних моральних надбань та установок, а також розуміння перспектив і можливостей кар'єрного зростання); 2) про поступове набуття впевненості і переконань у вірному виборі професійного фаху та місця роботи, а відтак, зрозуміло, і про наявність бажання вибудувати подальшу трудову кар'єру у даному підрозділі певного підприємства під керівництвом саме цього керівника. Доречі, постать останнього із зростанням ступеня готовності підлеглого поступово набуває рис лідера – ватажка у очах відомого працівника. Відтак, вагомою ознакою другого етапу є бажання керівника передавати новачку власні знання, вміння та досвід. Через це в силу вступає навчаючий або спрямовувальний стиль керівництва.

Третій етап - максимально емоційно важкий для підлеглого. Адже перед нами є постать вже майже сформованого фахівця, який на другому етапі отримав від керівника практично повну базу знань та навичок, в нього повністю сформувалось мотиваційне комплексне підкріплення (відбулась повна оцінка можливостей організації та переваг щодо побудови кар'єри саме на цьому місці), відтак максимально зросло й бажання працювати. Єдиним дещо слабким місцем при

оцінці ступеня готовності підлеглого слід вважати часткову невпевненість у вірності одноосібно прийнятих рішень. Це змушує підлеглого все ж звертатися до керівника із питаннями щодо вірності напрямів вирішення певних виробничих питань (завдань, проблем, тощо). Однак на цьому етапі позиція якісного керівника лідера так само дещо змінюється. В силу вступає підтримуючий стиль керівництва. А саме підлеглому, що прийшов із певним виробничим питанням керівник радить самому шукати вихід і підходити вже з певною пропозицією вирішення проблеми. Тобто підлеглий має сам сформулювати власне бачення розв'язання виробничої ситуації, а керівник мінімізує свій вплив на підлеглого до опції «узгодження». Тобто ефективний лідер вважає за потрібне вже лише радити, обираючи шлях мінімального втручання. Відтак підлеглий має шукати усі резерви у собі, власній голові – власних досвіду, знаннях й навичках.

Найкритичнішим у цій «кривій керівництва та лідерства» є четвертий етап, за якого менеджер обирає делегуючий стиль формування виробничих відносин. Адже у цей період колишній новачок вже є усвідомленим майстром, фахівцем власної справи, в якого через 100-відсоткове усвідомлення мотивацій, набуття максимальної впевненості через визнання власної значущості, здатності до одноосібного прийняття вірних управлінських рішень і могутнього бажання розвиватися далі, спостерігається максимальна ступінь готовності до праці.

І тут починають викриватись і навіть інколи спрацьовувати наступні пастки. По-перше, фактично підлеглий став людиною, що здатна за своїми професійними якостями повністю замінити керівника, тому останній має максимально включати власний адмінресурс та лідерські й комунікаційні якості, харизму, щоб утримати власну посаду; тобто колишній новачок в певному сенсі стає загрозою для свого менеджера – наставника.

По-друге, це повністю готовий «максимально прокачаний» спеціаліста-фахівець власної справи, якого радо можуть «зманити» конкуренти; відтак постає питання спроможності його затримання в стінах базової організації. Адже у працівника фактично два шляхи: або просування, вибудова подальшої

власної кар'єри шляхом зайняття посади свого вчителя, або перехід до нового робочого місця, найчастіше у новій установі. Відповідним можливим наслідком такого стану є фактичне витрачання коштів на підготовку фахівця для команд-конкурентів.

Єдиним третім варіантом уникнення затримки розвитку амбітного підлеглого є переведення його, хоча б тимчасово, до нового підрозділу в цій самій організації, де він або почне все з початку, або за умов наявності відповідних знань зможе очолити новий підрозділ.

Четвертий, найменш практично імовірний варіант, відповідно алгоритму, поданому у таблиці 1, це максимальна затримка підлеглого на третій стадії поведінкових відносин із керівником.

**Висновки з дослідження.** Відповідно, є зрозумілим що під час вибудовування відносин «керівник – підлеглий» ефективний менеджер має діяти в межах мотиваційного поля за допомогою лідерських якостей та адміністративно-комунікаційних інструментів. І просування підлеглого в багатьом залежить від майстерного володіння керівником означених засобів. В той же час, підсумовуючи позиції пріоритетності формування особистих відносин «керівник – підлеглий» згідно поведінкової моделі ситуаційного лідерства, слід вказати на те, що окрім функцій планування, організації, мотивації, контролю, виховної й наставницької ефективний

керівник-лідер обов'язково має використувати функцію «зворотній зв'язок», що де-що захистить його «власні кордони» і допоможе утримувати ситуацію під максимальним контролем. Адже 1 та 2 – й стилі й етапи є зоною максимального комфорту керівника, 3 стадія вимагає постійних емоційних коригувань, а 4-ий етап – фактично усвідомлений шлях до виховання приємника, а відтак і усвідомлення остраху через делегування лідером власних повноважень, що фактично виступає пасткою для самого наставника.

Імовірною допомогою в цьому сенсі є вживання засобів колективного підкріплення, зокрема переходу від індивідуальної до колективної групової мотивації, ключовими допоміжними управлінсько-адміністративними факторами в цьому сенсі здатні бути: 1) якісний склад колективу (стать, вік, професії, особистісні якості, інтелектуальний рівень працівників тощо); 2) групові норми як неписані закони і правила поведінки, що поступово складаються в будь-якому колективі й, імовірно, підтримуються груповими санкціями; 3) згуртованість колективу - єдність його членів, погодженість їх спільної діяльності та досягнення спільного синергічного ефекту через загальну мотивацію зазвичай не дає змоги фактору «перетягування ковдри» на якусь певну особу тощо.

#### Список літератури:

1. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
2. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
3. Жарик Є. А. Основні елементи управлінського лідерства. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. IS-SUE 2 (04) 2018. Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
4. Нестеренко С.А. Оцінка ефективності кадрового забезпечення та напрями розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств за умов транзитивності економіки України./Нестеренко С.А., Бочарова Н.О.// *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. № 4. Т. 1. 2020. С.287-299. Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14543/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%9d%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a5%d0%9d%d0%90%d0%a3%20%d1%80%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%be.1.pdf>
5. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2010. №15/1. с. 58 – 62.
6. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. №6, Т.2. С. 178-181.
7. Сидоренко А.Б. Система мотивації в стратегічному управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ДонДУУ «Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами»: серія «Державне управління», т. VIII, вип.90. Донецьк: ДонДУУ, 2007. С. 406–414.*
8. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Економіка та держава*. 2007. №7. С. 79–81.
9. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. *Менеджмент та маркетинг: досягнення і пер-*

спективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. К. : ІВЛ «Політехніка», 2002. С. 268–269.

10. Чим можна зацікавити працівника окрім премії. АБА/ Аудит, бухгалтерія, аутсорсинг. Режим доступу: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya-personalu.html>

**Reference:**

1. Havkalova N. L. (2011) Upravlinnia efektyvnosti menedzhmentu personalu: monohrafiia. *Kharkiv : Vyd. KhNEU*, 296 p.
2. Havkalova N.L. (2010) Sotsialno-ekonomichni aspekty zabezpechennia efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu: monohrafiia. *Kharkiv: Vyd. KhNEU*, 236 p.
3. Zharyk Ye. A. (2018) Osnovni elementy upravlinskoho liderstva. Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku. *IS-SUE 2 (04)*. Retrieved from: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
4. Nesterenko S.A. (2020) Otsinka efektyvnosti kadrovoho zabezpechennia ta napriamy rozvytku personalu silskohospodarskykh pidpriemstv za umov tranzytyvnosti ekonomiky Ukrainy. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia „Ekonomichni nauky“*. № 4. Т. 1., pp. 287-299. Retrieved from: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14543/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%8f%20%d0%9d%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a5%d0%9d%d0%90%d0%a3%20%d1%80%d0%b0%d1%81%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d0%be.1.pdf>
5. Riznyk V.V. (2010) Suchasni tendentsii motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 15/1. №15/1, pp. 58 – 62.
6. Spivak V.V. Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. №6, Т.2, pp. 178-181.
7. Sydorenko A.B. (2007) Systema motyvatsyy v stratehicheskomy upravleny personalom. *Zbirnyk naukovykh prats DonDUU «Sotsialnyi menedzhment i upravlinnia informatsiinymy protsesamy»: seriia «Derzhavne upravlinnia»*, t. VIII, vyp. 90. Donetsk: DonDUU, pp. 406 – 414.
8. Stakhiv O.V. (2007) Otsinka motyvatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva v konteksti realizatsii vymoh mizhnarodnogo standartu upravlinnia yakistiu ISO 9001. *Ekonomika ta derzhava*. № 7, pp. 79 – 81.
9. Tsybaliuk S. O. (2002) Upravlinnia motyvatsiinym potentsialom pratsivnykiv. Menedzhment ta marketynh: dosiahnennia i perspektyvy : materialy ІKh Vseukr. nauk.-prakt. конф. К. : ІVТs «Politekhnikha», pp. 268–269.
10. Chym mozna zatsikavyty pratsivnyka okrim premii. АБА/ Аудит, буххалтеріа, аутсорсинг. Retrieved from: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya-personalu.html>