

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8>**Овчарук О. М.**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>**Ovcharuk Olena**

Poltava State Agrarian Academy

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто основні підходи до методології стимулювання та мотивації праці на підприємстві. Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних положень, методичних підходів до формування, функціонування та розвитку системи стимулювання працівників. Узагальнено погляди вчених-економістів на сутність понять категорій «мотивація» і «стимулювання». Установлено, що більшість науковців виходить із того, що мотивація – більш широке поняття, ніж стимулювання. Розглянуто процес мотивації з позиції впливу стимулу на формування мотиву. Стимулювання працівників в організації являє собою не лише процес, а й систему, отже, визначаючи технологічний складник методології, автор виходить із розуміння її як системи і процесу одночасно. У статті сформовано структуру системи стимулювання працівників у різних типах соціально-трудомих відносин. У результаті дослідження генезису соціально-трудомих відносин і концептуальних основ управління й мотивації, розвитку суспільства та науково-технічного прогресу виявлено доцільність розроблення теоретико-методологічного підходу до стимулювання працівників, що відповідає вимогам нової парадигми управління соціально-економічними системами.

Ключові слова: діяльність, ефективність, менеджмент, методика, мотивація, персонал, підприємство, роботодавці, стимулювання, управління.

TRANSFORMATION OF METHODOLOGY OF STAFF INCENTIVE AND ENGAGEMENT

The main approaches to the methodology of staff incentive and engagement are considered in the article. The research aim is to develop theoretical and methodological provisions, methodological approaches to the formation, functioning and development of a staff incentive scheme. Today, economics has developed several contradictory approaches to the definition of a category "staff incentive scheme", as a consequence of ambiguous understanding of such categories as "motive" and "stimulant", "engagement" and "incentive". The issue of the relation between these concepts has remained controversial. In management practice, these categories are not differentiated, they are considered rather as synonymous concepts. The author has summarized the views of economists on the essence of the "incentive" and "engagement" concepts. It has been determined that, most scientists proceed from the fact that engagement is a broader concept than incentive. The article examines the engagement process from the standpoint of the stimulant impact on the motive formation. Staff incentive in an organization is not only a process but also a system, therefore, defining the technological component of the methodology, the author considered it as a system and process at the same time. The article describes the structure of a staff incentive scheme in different types of social and labor relations. As a result of studying the genesis of social and labor relations and the conceptual fundamentals of management and engagement, society development and the scientific and technological progress, the author found that development of a theoretical and methodological approach to staff incentive is efficient and meets the requirements of a new paradigm of socio-economic systems. A theoretical and methodological approach to staff incentive has been offered. This approach differs in the concepts of incentive as a system and process in the formation and support of which the object of management together with the subject is involved. The worldview aspect of the methodology was formed as a result of the development of mechanistic, humanistic, socially-oriented and participative approaches to human resources management. The cognitive component of the methodology is shown in the development of theories which reflect this evolution: classical management theories, the concept of human relations, the concept of human resources, the concept of socially responsible and ethical management.

Keywords: activity, effectiveness, management, methodology, engagement, staff, enterprise, employers, incentive, administration.

JEL classification: J28, J33, J53

Постановка проблеми. Сучасна реальність, в якій функціонують господарюючі суб'єкти, пов'язана з процесами прискорення турбулентності зовнішнього середовища, підвищення ролі знань і інновацій, підвищення рівня освіченості та кваліфікації працівників і зростання мобільності персоналу. У цих умовах цінність людських ресурсів, які відтворюють інновації і здатні вирішувати проблеми, значно зростає. Окрім того, кардинально змінюються підходи до управління такими працівниками. Назріває необхідність у зміні методології форму-

вання, функціонування і розвитку систем стимулювання працівників під призвою цих перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження автора будувалися на базі вивчення та аналізу теоретико-методологічних досліджень і робіт вітчизняних і зарубіжних учених починаючи з праць філософів давнини і завершуючи сучасними концепціями, які отримали розвиток на рубежі ХХ–ХХІ ст.

Вивченням проблем стимулювання і мотивації праці займалися такі зарубіжні вчені, як: С. Адамс,

К. Аржіріс, К. Альдерфер, Р. Аркрайт, Ч. Баббедж, М. Болтон, Б. Вайнер, В. Врум, Ф. Герцберг, У. Дже-вонс, Г. Келлі, Р. Лайкерт, К. Левін, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Оучи, Р. Оуен, Л. Пор-тер, Ш. Річі, Д. Прусс, Д. Уатт, М. Уорнер, М. Фоллетт, Г. Форд, Х. Хекхаузен та ін.

Розробленням методичного інструментарію оцінки ефективності систем оплати і стимулювання праці займалися такі вчені: Е. Белоногова, А. Волошина, Л. Вострікова, Л. Гіляровський, Ю. Грібін, Т. Озерні-кова, Ю. Сусллова, Н. Терещенко, Е. Тітова, О. Чекма-рев та ін.

Проблема раціоналізації праці, пошуку методів підвищення ефективності трудової діяльності досить детально досліджується в доробках представників наукового менеджменту Ф. Тейлора, Г. Емерсона (акцент робиться на стандартному підході до управління працівниками).

Дослідження окремих аспектів мотивації і стимулювання як функцій управління персоналом знаходить відображення у працях Д. МакКлелланда, А. Маршалла, Дж.С. Мілля, А. Сміта, Д. Рікардо, які досліджували чинники продуктивності праці.

У вітчизняній і зарубіжній економічній науці досліджено окремі компоненти мотиваційного механізму (трудова поведінка, задоволеність працею, збалансована система показників і менеджмент знань як механізми мотивації і стимулювання персоналу) в наукових роботах Л. Балабанової, О. Баксалової, Е. Белоногової, А. Волошина, В. Данюка, М. Зось-Кіора, Т. Сазонової, Ю. Сусллової та ін.

Незважаючи на значний інтерес дослідників до проблематики стимулювання і мотивації праці, виявленої на основі проведеного аналізу наукових матеріалів, багато теоретичних та методологічних питань стимулювання працівників в умовах трансформації соціально-трудова відносин і розвитку управлінської практики виявилися недостатньо опрацьованими в економіці праці та управлінні людськими ресурсами. Зокрема, залишається неопрацьованою методологією стимулювання працівників в умовах сучасної концепції управління, що міняє уявлення про зміст системи стимулювання працівників. Досі залишаються мало дослідженими теоретичні та методичні аспекти оцінки ефективності системи стимулювання працівників.

Мета статті полягає у розробленні теоретико-методологічних положень, методичних підходів до формування, функціонування та розвитку системи стимулювання працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У найбільш узагальненому розумінні, методологію можна уявити як «...сукупність загальних світоглядних положень і принципів, що зумовлюють певну позицію дослідників, а також наукове обґрунтування методів пізнання досліджуваних явищ і процесів об'єктивної дійсності ... у вигляді системи принципів, методів і правил теоретичної і практичної побудови та організації діяльності у сфері науки» [3, с. 119].

Вчені Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Аржіріс, що є розробниками концепції мотивації, орієнтованої на поведінку людей, стверджують, що створене для робітника виробниче середовище здатне збільшити їх задоволеність працею, продуктивність і якість роботи [19, с. 48, 68–78].

Теорія «У» передбачала таке [20]:

1) адміністративний контроль не може бути єдиним і оптимальним способом впливу на трудову діяльність працівника, оскільки він у процесі праці регулює і контролює себе самостійно;

2) орієнтація на досягнення цілей – це функція заохочення за результатами трудової діяльності, вона може бути цінністю як для самого працівника, так і для організації;

3) сучасний працівник навчається для пошуку і розуміння того, що є відповідальність перед організацією;

4) усе більшого поширення набуває тенденція застосування творчості і нестандартних підходів до вирішення організаційних проблем;

5) потенціал знань та інтелекту працівника в сучасних організаціях застосовується не в повному обсязі, відсутні умови для його розкриття і можливості його розвитку.

Д. МакКлелланд визначив, що найважливіше завдання організації – це «...збалансування і об'єднання цілей працівників із цілями організації». Цим самим він доводить цінність участі людини у вирішенні управлінських проблем [15, с. 403].

Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох зробили висновок про те, що «...в організаціях із пірамідалною структурою процес праці, що складається з найпростіших, що не потребують кваліфікації, операцій, затримує дозрівання особистості і заважає задоволенню потреб більш високого порядку» [6, с. 115]. Йдеться про організацію, організаційна структура яких має традиційний тип, метод управління – командно-адміністративний. У них істотно обмежуються свобода дій працівників, їх особистісний розвиток, кар'єрне зростання, інноваційність.

Дослідження, пов'язані з проблематикою організаційного розвитку, дали змогу довести залежність між участю працівників в управлінні організацією та її розвитком. Концепція оновлення, розроблена К. Аржіріс, відрізнялася тим, що:

– по-перше, на всіх рівнях управління і в різних обставинах застосовується теорія інтервенцій;

– по-друге, актуалізується важливість кваліфікації та мотивації на високу продуктивність [19, с. 111].

У працях Ф. Герцберга розширення або збагачення праці розглядається як «мотиватор». Він стверджує, що первинні потреби вже у своїй більшості задоволені в сучасному індустріалізованому суспільстві, тому для формування у працівників мотивації трудова діяльність повинна бути побудована так, щоб задовольняти потреби в приналежності, самовираженні і самостверженні [6, с. 81]. Тобто, слідуючи Ф. Герцбергу, велику увагу необхідно приділяти факторам змісту роботи.

Розширення і збагачення роботи сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню відчуженості й отриманню задоволеності від трудової діяльності.

Перепроєктування діяльності реалізується за такими етапами:

1) з'єднання в одну декількох робіт, яка передбачає різнобічний набір навичок;

2) створення «робочих модулів», які дадуть змогу працівникові виконувати осмислене завдання;

3) надання самостійності в роботі і відповідальності за результат і якість;

4) можливість самостійної взаємодії працівників із колегами і клієнтами;

5) надання зворотного зв'язку про підсумки трудової діяльності.

Сутність та економічний зміст поняття «стимулювання працівників» є одним із ключових питань економіки праці, оскільки саме стимулювання працівників – найголовніший важіль підвищення ефективності сучасного виробництва [1, с. 195].

Економічна категорія «стимулювання працівників» трактується багатозначно, що зумовлено різними уявленнями дослідників про її зміст і, отже, створює труднощі в розумінні її сутності. Це, з одного боку, пов'язано з тим, що соціально-економічні відносини, пов'язані зі стимулюванням працівників, самі по собі складні, вони системно взаємопов'язують соціально-трудова відносини на макро-, мезо-, мікрорівнях та рівні кожного індивіда. З іншого боку, зміст поняття «стимулювання працівників», що виявляється у всій сукупності його методів і видів, постійно змінюється, що є об'єктивним процесом [5, с. 92].

Сьогодні в економічній науці склалося кілька суперечливих підходів до визначення категорії «система стимулювання працівників», що зумовлено неоднозначністю поглядів і підходів до розуміння таких категорій, як «мотив» і «стимул», «мотивація» і «стимулювання». Залишається спірним питання про співвідношення даних понять. У практиці управління відмінностей між цими категоріями не робиться, вони розглядаються скоріше як синонімічні поняття.

Погляди вчених-економістів на сутність понять категорій «мотивація» і «стимулювання» представлено в табл. 1.

Таким чином, більшість науковців виходить із того, що мотивація – більш широке поняття, ніж стимулювання.

Д.М. Прусс стверджує, що «стимулювання тільки – один із засобів мотивування». У цьому розумінні стимулювання – один зі способів мотивації, не здатний впливати на внутрішні потреби людини. На його думку, стимулювання – це найбільш використовуваний спосіб мотивації для рядових працівників і тих, хто зайнятий менш творчою та кваліфікованою роботою [17, с. 172].

Таким чином, із нашої точки зору, будь-який об'єкт або дію можна розглядати як стимул, якщо у свідо-

мості працівника виникне мотив до діяльності і прагнення отримати те, що пропонується як стимул. Отже, стимули, виступаючи основним елементом системи стимулювання, повинні активізувати потреби і сприяти їх перетворенню на мотив.

Т. Парсонс у своєму дослідженні, представляючи механізм мотивації трудової діяльності на суб'єктивно-особистісному рівні, показує, що стимул впливає на формування мотиву, він «первинний», а мотив – «вторинний» [16, с. 200]. Із такої позиції процес мотивації можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Таким чином, вважаємо, що з позиції науки управління й економіки праці поняття «стимулювання працівників» і «мотивація працівників» повинні розглядатися як тотожні. Стимулювання працівників в організації являє собою не лише процес, а й систему, отже, визначаючи технологічний складник методології, будемо виходити з розуміння її як системи і процесу одночасно.

В основі наукового дослідження будь-якої складної системи, до якої входить система стимулювання працівників, лежать закономірності і принципи системного, процесного і ситуаційного підходів. «Системний підхід – напрям методології наукового пізнання, в основі якого будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (компонентів), що має вихід (мету), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок» [12]. Дана методологія базується на загальній теорії систем і виходить із того, що об'єкт дослідження повинен вивчатися з погляду того, що він являє собою складну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів.

Розвиток системи стимулювання працівників, як і розвиток підходів до стимулювання працівників, а також методів і видів стимулювання працівників, багато в чому визначався зміною зовнішніх чинників, однак передусім на неї вплинула еволюція соціально-трудова відносин і підходів до управління. Структура системи стимулювання працівників була значно трансформована під впливом цих чинників (табл. 2).

Окрім того, розвиток систем стимулювання працівників відбувається паралельно з розвитком організації у цілому. На етапі формування організації система

Таблиця 1

Підходи до визначення категорій «мотивація» і «стимулювання»

Автор	Визначення
О.С. Біліченко [3, с. 119]	Мотивація – внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання як спосіб управління трудовою поведінкою працівника полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, що підштовхують його діяльність. У широкому сенсі стимулювання – це сукупність вимог і відповідна їм система заохочень і покарань
В.М. Гриньова, І.А. Грузіна [8, с. 34]	Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей, а стимулювання постає як зовнішня мотивація
В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна [9, с. 55]	Мотивація – найважливіший спосіб спонування працівників до активної трудової діяльності, стимулювання як один із методів мотивації
Г. Емерсон [10, с. 113]	Стимулювання реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають індивіда діяти певним чином. Ситуація включає у себе умови діяльності, що безпосередньо визначають розмір заробітної плати, умови, організацію праці, його зміст та ін. Зовнішній вплив на трудову поведінку працівників реалізується через систему стимулів до праці, тобто процес стимулювання включає створення не тільки зовнішньої ситуації вибору, а й необхідну відповідність її внутрішньому змісту спонукальних мотивів працівника

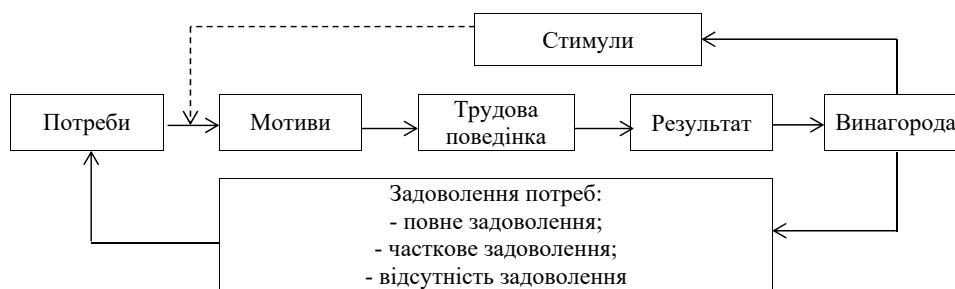


Рис. 1. Процес мотивації трудової діяльності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Особливості системи стимулювання працівників у різних типах соціально-трудоих відносин

Елементи системи стимулювання працівників	Типи соціально-трудоих відносин	
	Патерналізм	Соціальне партнерство
Об'єкт	Трудова діяльність	Трудова діяльність
Суб'єкти	Тільки роботодавець розробляє систему стимулювання працівників	Роботодавець (його представник) спільно з працівниками (їх представник) розробляють систему стимулювання працівників
Методи і види	Поширені в більшому ступені адміністративний і економічний методи, набір видів обмежений, переважно використовуються матеріальні види стимулювання	Вибір методу стимулювання визначається ситуацією, розширюється спектр матеріальних і нематеріальних видів стимулювання, з'являються інноваційні види, сприяють розвитку професійних і креативних здібностей
Методи оцінки діяльності працівників	Відсутні як методи	Активно застосовуються
Локальні норми	Відсутні або слабо розвинені	Закріплюють відносини соціального партнерства у вирішенні питань стимулювання працівників на рівні організації
Показники ефективності	Застосовуються кількісні показники для оцінки ефективності	Застосовуються інтегровані показники для оцінки ефективності
Технологія функціонування	Проста	Складна

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 7; 11; 13; 14; 18]

стимулювання тільки створюється, вона не завжди має чітку структуру, може бути не повністю оформлена документацією і «вбудовується» в систему управління людськими ресурсами. Надалі вона змінюється разом із розвитком самої організації, однак темпи і напрями розвитку можуть не завжди бути однакові, що відбивається на ефективності системи стимулювання працівників. На етапі спаду організації відбувається, як правило, «згортання» системи стимулювання працівників, основною причиною тут виступають обмежені фінансові ресурси і неефективний менеджмент.

Висновки. У результаті дослідження генезису соціально-трудоих відносин і концептуальних основ управління і мотивації, розвитку суспільства та науково-технічного прогресу нами виявлено доцільність розроблення теоретико-методологічного підходу до

стимулювання працівників, що відповідає вимогам нової парадигми управління соціально-економічними системами. Запропоновано теоретико-методологічний підхід до стимулювання працівників, що відрізняється уявленнями про стимулювання як про систему і процес, у формуванні та підтримці якого беруть участь об'єкт управління спільно із суб'єктом. Світоглядний аспект методології сформувався внаслідок розвитку механістичного, гуманістичного, соціально орієнтованого та партисипативного підходів до управління трудовими ресурсами організації. Когнітивний складник методології проявляється у розвитку теорій, що відображають дану еволюцію: класичні теорії управління, концепція людських відносин, концепція людських ресурсів, концепція соціально відповідального й етичного управління.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. № 6. Т. 3. С. 194–197.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 21.01.2021).
3. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2012. № 4. С. 119–125.
4. Выготский Л.С. Психология развития человека. Москва : Эксмо, 2005. 1136 с.
5. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права.* 2009. № 1. С. 92–98.

6. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. Москва : Вершина, 2007. 238 с.
7. Грібін Ю.Г., Королевський К.Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovshenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniyapersonala> (дата звернення: 01.01.2021).
8. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
9. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2006. № 11(105). С. 55–62.
10. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. Москва : Экономика, 1992. 224 с.
11. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (дата звернення: 28.01.2021).
12. Медунецький В.М., Силаєва К.В. Методологія наукових досліджень. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата звернення: 28.01.2021).
13. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно. Рибінськ : Рибінський будинок друку, 2007. 205 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
15. МакКлеланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
16. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва : Академический Проект, 2000. 880 с.
17. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. № 4(46). С. 171–179.
18. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103–109.
19. Уорнер М. Классики менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 515.
20. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (дата звернення: 18.01.2021).

References:

1. Baksalova O.M. (2009) Formuvannya efektyvnoi systemy motyvatsii pratsi na pidpriemstvi [An effective system of labor motivation formation at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, vol. 3, pp.194–197. (in Ukrainian)
2. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 21 January 2021).
3. Bilichenko O. S. (2012) Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti [Classical and modern models of motivation work]. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomia*, no. 4, pp. 119–125. (in Ukrainian)
4. Vygotskiy L.S. (2005) *Psikhologiya rozvitiya cheloveka* [Psychology of human development]. Moscow: Izd- vo Smysl; izd-vo Eksmo. (in Ukrainian)
5. Volynets V.V. (2009) Zasoby perekonannya ta stymulivannya (zaokhochennia) u zabezpechenni zobov'язan za trudovym dohovorom [Means of persuasion and stimulation (promotion) in securing the obligations under an employment contract]. *Forum prava*, no. 1, pp. 92–98. (in Ukrainian)
6. Gertsberg F., Mosner B., Sniderman B. (2007) *Motivatsiya k rabote* [Motivation for work]. Moscow: Verzhina. (in Russian)
7. Hribin Yu. H., Korolevskii K. Yu. Metodichni pidkhody do otsinky ekonomichnoi efektyvnosti zakhodiv shchodo vdoskonalennia system stymulivannya personalu [Methodical approaches to assessing the economic efficiency of measures to improve staff incentive systems]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovshenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniyapersonala> (accessed 01 January 2021).
8. Hrynova V.M., Hruzina I.A. (2007) *Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva* [Problems of personnel motivation of work at the enterprise]. Kharkiv: VD «INZhEK». (in Ukrainian)
9. Daniuk V.M., Chernushkina O.O. (2006) Kontseptualni osoblyvosti doslidzhennia efektyvnosti motyvatsii personalu [Conceptual study the efficiency features of motivation]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 11 (105), pp. 55–62. (in Ukrainian)
10. Emerson G. (1992) *Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti* [Twelve performance principles]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
11. Zos-Kior M.V., Semeniuta M.V. (2020) Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (accessed 28 January 2021).
12. Medunetskiy V.M., Sylaieva K.V. Metodolohiia naukovykh doslidzen [Research methodology]. Available at : <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (accessed 28 January 2021)
13. Karnehi D. (2007) Yak vyrobityti vpevnenist u sobi y vplyvaty na liudei, vystupaiuchy publichno [How to develop selfconfidence and influence people, speaking publicly]. Rybinsk: Rybinskiy Budynok druku. (in Ukrainian)
14. Kolot A.M. (2006) *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
15. MakKlelland D. (2007) *Motivatsiya cheloveka* [Human motivation]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Ukrainian)
16. Parsons T. (2000) *O strukture sotsialnogo deystviya* [About the structure of social action]. Moscow: Akademicheskiiy Proyekt.
17. Pruss D.M. (2008) Kompleksna systema motyvatsii personalu torhovelynykh pidpriemstv v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn [Comprehensive system of motivation of personnel of trading enterprises in the conditions of transformation of market relations]. *Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnogo universytetu upravlinnia*, no. 4 (46), pp. 171–179. (in Ukrainian)
18. Sazonova T.O., Yerina V.V. (2020) Rol psikhologichnykh metodiv upravlinnia u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [The role of psychological management methods in the formation of effective enterprise activities]. *Ekonomichni forum*, no. 1, pp. 103–109.
19. Uorner M. (2001) *Klassiki menedzhmenta* [Management classics]. Sankt-Peterburg: Piter.
20. Adams J. S. (1965) Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, no. 2, pp. 267–299. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (accessed 18 January 2021).