

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>

УДК 005.95(045)

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

SYSTEM OF MOTIVATION AND RETENTION OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE

Костюк Катерина Олександрівна

студентка,

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7350-8600>

Шарий В'ячеслав Іванович

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри,

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5598-3505>

Kostyuk Kateryna, Sharyi Viacheslav

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

Стаття присвячена актуальним проблемам розроблення й удосконалення системи мотивації та збереження персоналу підприємства. Досліджено та систематизовано фактори впливу мотивації на якість роботи працівників. Вивчено зарубіжний досвід збереження персоналу. Доведено важливість резервів підвищення рівня мотивації та поліпшення роботи в торговельному підприємстві. Досліджується роль системи мотивації в забезпеченні сталості кадрового потенціалу та підвищенні конкурентоспроможності торговельного підприємства. Проаналізовано вплив фінансової стимуляції, системи навчання та розвитку, а також корпоративної культури на працівників та продуктивність їх праці. Висвітлено важливість індивідуалізації підходу до мотивації працівників і впровадження інноваційних методів управління персоналом для досягнення оптимальних результатів.

Ключові слова: мотивація, збереження персоналу, вплив мотивації, задоволеність роботою, успішність підприємства.

The article examines current problems related to the creation of effective systems of motivation and retention in the corporate environment. He meticulously analyzes and classifies the factors that shape the motivation of employees and its direct impact on the quality of work. Extensive research into global retention practices provides valuable insight into industry best practices. In addition, the article identifies unused potential for increasing the level of motivation and improving operational efficiency at enterprises. In addition, it delves into the key role of motivation systems in ensuring the stability of personnel and strengthening the competitiveness of the enterprise. A comprehensive analysis of various motivational mechanisms, spanning financial incentives, comprehensive training initiatives and corporate culture, highlights their profound impact on employee satisfaction and productivity. In addition, the article emphasizes the importance of adapting motivational strategies to individual employees and implementing innovative personnel management methodologies to achieve optimal results. By recognizing the unique needs and aspirations of their workforce and implementing progressive approaches to motivation, organizations can unlock untapped potential, foster a culture of excellence and foster sustainable growth in today's dynamic business landscape. The paper explores the role of technology in modernizing motivation and retention efforts. From gamification and performance analytics to digital collaboration platforms, he demonstrates how advanced technology can revolutionize employee engagement initiatives and drive organizational success. In conclusion, the article is a comprehensive guide for organizations seeking to improve their motivation and retention strategies in today's fast-paced and competitive business environment. By adopting innovative approaches, leveraging technology and prioritizing employee well-being, organizations can cultivate a culture of excellence and achieve sustainable growth over the long term.

Keywords: motivation, retention of personnel, influence of motivation, job satisfaction, success of the enterprise.

Постановка проблеми. Проблема в системі мотивації та тяглості персоналу на підприємстві може полягати у доцільності створення сприятливих соціально-економічних умов для працівників. Це, в свою чергу, є однією з провідних підвалин успішної діяльності підприємства. Важливо постійно модернізувати індивідуальні програми мотивації. Вони мають враховувати соціально-економічні потреби працівників і мотиваційні чинники персоналу на відповідному підприємстві, бо стандартні консервативні підходи не враховують умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, що постійно змінюються. Забезпечення системи тяглості персоналу також потребує розуміння тих чинників, що приносять йому задоволення від роботи. Важливо розуміти, за рахунок чого можна підтримувати привабливість сприйняття робочих умов і стимулів. Недооцінка цього може призвести до зниження інтересу персоналу до підприємства, колективу, посадових обов'язків, умов праці. Підприємство ж зазнаватиме відтоку висококваліфікованих кадрів, втрати тяглості персоналу, нестабільності функціонування, посилення конкурентів та ін. Таким чином, розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу та системного дослідження мотивації персоналу, а також модернізації відповідних механізмів, спрямованих на забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації та тяглості персоналу на підприємствах вивчається й обговорюється в багатьох наукових дослідженнях і публікаціях. Так, нещодавні наукові дослідження наголошують на значенні індивідуальних підходів до мотивації працівників і розробці ефективних систем стимулювання на робочому місці.

Наприклад, Н. В. Ортікова у своїй праці висвітлила, як, залежно від стажу роботи, на працівників впливає мотивація у вигляді кар'єрного зростання. На її думку, важливо постійно аналізувати та удосконалювати систему мотивації й утримання персоналу на підприємстві, а також необхідно враховувати індивідуальні потреби та особливості працівників для досягнення успішних результатів.

Про важливість мотивації та методи її впровадження у своїх працях писали О. Пустовіт і Є. Башук [8], І. Г Сивицька та А. В. Синиченко [9], Т. Нестерець, а також С. Б. Довбня й Н. М. Гуро [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Постійна зміна умов

зовнішнього та внутрішнього середовищ, що обумовлені світовою глобальною фінансово-економічною кризою, війнами, дефіцитом ресурсів, логістичними кризами та іншим системно впливають на фінансово-економічний стан сучасних підприємств, установ і організацій, які змушені вдаватися до заходів жорсткої економії власних ресурсів. Це прямо й побічно відбивається на системі мотивації працівників, тяглості персоналу. Зважаючи на це, вважаємо цікавим та доцільним глибше вивчити систему мотивації персоналу в таких умовах і масштабах загальної проблеми, що в динаміці не може бути розв'язаною раз і на завжди.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає у вивченні та аналізі системи мотивації та тяглості персоналу на підприємстві з огляду на сучасні загрози й виклики зовнішнього і внутрішнього фінансово-економічного середовища. Доцільною буде ідентифікація факторів, що впливають на ефективність мотивації працівників для збереження їх робочих місць, для одержання додаткової вартості, розвитку підприємства для його подальшого економічного розвитку, економіки держави, наповнення державного бюджету та ін. Це, в т.ч., включає аналіз останніх досліджень і публікацій у галузі управління персоналом, вивчення зарубіжного досвіду з відповідної проблематики, а також виявлення можливих резервів для підвищення рівня мотивації працівників. При цьому складно обійтися без вивчення факторів, що впливають на мотивацію персоналу, без розробки рекомендацій для оптимізації системи мотивації, без досягнення тяглості персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом охоплює різноманітні впливи та способи, якими працівники підприємства, установи, організації користуються у роботі з персоналом, щоб максимально використати їхні професійні та особисті можливості для досягнення спільних цілей. Принцип розподілу обов'язків дає можливість створення ієрархічної структури, в якій одна особа може виступати як керівник і як підлеглий [1].

Основні завдання з управління персоналом включають такі етапи:

- 1) встановлення цілей і стратегічних напрямків у роботі з персоналом, враховуючи потреби організації та цілей бізнесу;
- 2) розробка та впровадження методів й інструментів для досягнення цілей, таких як

політика найму, система компенсацій і винагород, програми розвитку та навчання;

3) організація процесу впровадження прийнятих рішень, включаючи взаємодію зі структурними підрозділами та командами;

4) стимулювання персоналу шляхом розробки та реалізації мотиваційних програм, які враховують індивідуальні потреби та мотиви працівників;

5) забезпечення координації між різними напрямками управління персоналом, спрямованими на досягнення загальних цілей організації;

6) здійснення контролю за виконанням запланованих заходів і оцінка їх ефективності для подальшого вдосконалення стратегій управління персоналом [2].

Поняття «управління персоналом» можна розглядати з двох точок зору: функціональної та організаційної. У функціональному аспекті провідними компонентами управління персоналом є: встановлення загальної філософії управління персоналом; планування потреб у персоналі з урахуванням конкретного працівника; приваблення, відбір та оцінка персоналу; розвиток професійних навичок і перепідготовка персоналу; управління кар'єрою; звільнення працівників; організація робочих місць, включаючи комунікації та умови праці; управління заробітною платою та соціальними послугами; керування витратами на персонал. Управління персоналом, в організаційному аспекті, охоплює всіх працівників, а також структурні підрозділи й організації, що відповідають за взаємодію з персоналом [3, с. 202].

Управління персоналом охоплює визначення цілей, організацію виконання завдань, мотивацію працівників, координацію їхньої діяльності та контроль за результатами. Існує кілька концепцій управління, які розвивалися в межах різних підходів до управління, таких як економічний, органічний і гуманістичний. Виникнення та розвиток цих підходів пов'язані з еволюцією ринкових відносин. Зазначені підходи залишаються актуальними й ефективними для вирішення завдань управління персоналом та підвищення продуктивності виробництва.

Економічний підхід щодо управління персоналом обумовлюється максимізацією ефективності виробництва та забезпеченням прибутковості підприємства. В цьому контексті працівники розглядаються здебільшого, як ресурс, який може бути оптимізований та контрольований з метою досягнення фінансо-

вих цілей. Управління зорієнтоване на зменшення витрат, підвищення продуктивності та досягнення конкурентної переваги на ринку.

Органічний підхід з управління персоналом покладає надію на ідею взаємодії та взаємозв'язку між працівниками й організацією. Він підкреслює важливість гнучкості, адаптивності та співпраці в досягненні спільних цілей, роблячи наголос на спільності інтересів між працівниками та організацією, а також враховує важливість спільної відповідальності за результати.

Гуманістичний підхід до управління персоналом підносить значущість людського фактора у виробництві та досягненні успіху. Цей підхід наголошує на важливості задоволення, мотивації та залученості працівників, вважаючи, що їхнє задоволення роботою призведе до високої продуктивності. Гуманістична школа управління підкреслює індивідуальні потреби та цінності працівників, сприяючи їхньому розвитку та задоволеності від роботи.

Водночас для успішного управління персоналом, важливо вміти мотивувати працівників, знаходячи особистий підхід. Існує достатній перелік методів, застосування яких може мотивувати конкретну особу. Слід розуміти, що способи стимулювання якісної праці не є сталим набором.

Основні способи мотивації працівників можна розділити на кілька категорій:

1. Фінансова мотивація включає: зарплату, премії, бонуси, акції та інші фінансові стимули, що надаються працівникам за досягнення результатів або відмінну роботу.

Методи матеріальної мотивації діють достатньо ефективно, оскільки для багатьох працівників заробітна плата є основним джерелом доходу й засобом забезпечення сім'ї. Тому, коли застосовуються ці методи, працівники стають більш мотивованими до ефектної роботи, оскільки вони мають стимул отримати додаткові гроші та премії за свої зусилля [4, с. 3].

Фінансові стимули та фінансові обмеження (покарання) впливають на соціально-економічне становище працівника та його мотивацію.

Премії та бонуси стимулюють вищі досягнення та успіхи, мотивуючи працівників, а штрафи та вирахування застерігають від помилок і невдач.

Психологи вважають, що мотивація досягнення є ефективнішою, ніж мотивація уникнення. Тож, важливо стимулювати праців-

ників бажанням отримати винагороду за досягнення та успіх, а не страхом втрати частини заробітної плати [5].

Існує кілька видів фінансової мотивації, які використовуються організаціями для стимулювання працівників: заробітна плата. Базовий вид фінансової мотивації, який полягає в сплаті працівникам за їхню працю відповідно до умов трудового договору; премії як додаткові суми грошей, що працівники отримують за досягнення певних цілей або високі результати роботи; бонуси, що надаються працівникам за виконання особливо важливих завдань або за внесок у досягнення цілей компанії; податкові переваги, тобто деякі організації можуть надавати працівникам податкові пільги або компенсації, що допомагають зменшити податкове навантаження; акції та опції на акції як можливість придбати акції компанії або опції на їх придбання як частину компенсації.

Ці види фінансової мотивації можуть бути використані окремо або в поєднанні для стимулювання й мотивації працівників.

2. Нематеріальна мотивація. До неї входять слова визнання, подяки, можливість розвитку та навчання, гнучкий графік роботи, можливість працювати з віддаленим доступом тощо.

Методи нематеріальної мотивації спонукають до активної участі всіх керівників підприємства, оскільки вони є основою команди та формують її структуру. Для зрозуміння потреб і підвищення продуктивності персоналу важливо регулярно залучати співробітників до опитувань щодо загального мікроклімату в компанії. Важливо бути в курсі подій і спостерігати за загальним психологічним настроєм колективу. Якщо робоча атмосфера стає сприятливішою, співробітники працюють більш ефективно, менше зазнають стресу.

Способи нематеріальної мотивації можуть варіюватися залежно від специфіки діяльності компанії.

Наведемо приклади нематеріальної мотивації та методи її впровадження: розробка колективної мети та бачення шляхом створення концепції, що відображатиме цілі та цінності відповідної компанії; організація навчальних програм для персоналу, що передбачає формування фокус-групи з представників різних структурних підрозділів для вироблення програм навчання та розвитку, які враховуватимуть індивідуальні потреби працівників; впровадження системи заохочень за досягнення цілей, що передбачає розробку

плану заходів для кожного структурного підрозділу, який сприятиме досягненню поставлених цілей і підвищенню продуктивності компанії [6].

3. Створення комфортних умов праці. Це передбачає забезпечення сучасним обладнанням, комфортними умовами праці, належним рівнем безпеки та здоров'я на роботі. Так, згідно з дослідженням провідного порталу із працевлаштування «Head Hunter», більшість опитаних (приблизно 90%) відмічають пряму залежність між якістю робочого місця та продуктивністю праці. Для багатьох (понад половина респондентів) добре організоване робоче середовище не лише сприяє зосередженню на завданнях, а й підвищує настрій. Вони переконані, що комфортні умови роботи є результатом позитивного ставлення керівництва компанії до співробітників [3, с. 202].

4. Забезпечення можливості розвитку. Воно може включати надання можливостей для професійного навчання, участі в проектах або програмах стажування, підтримки участі в конференціях і семінарах тощо.

Цікаве емпіричне дослідження провела Н. В. Ортікова (рис. 1).

Воно на практиці дозволило підтвердити, що у фахівців, які мають різний стаж роботи в Службі зайнятості, відбуваються зміни у показниках кар'єрної мотивації. Виявлено найбільш значущі кореляційні зв'язки між різними аспектами мотивації до кар'єрного зростання. Незважаючи на те, що працівники з різним стажем показують загальний середній рівень мотивації, у спеціалістів із найменшим і найбільшим стажем виявлено вищі показники за більшістю складових кар'єрної мотивації. Лише за кар'єрною причетністю фахівці із середнім стажем продемонстрували більш високі значення, ніж ті, у кого стаж тривав від 9 до 13 років. Найбільш значущі кореляційні зв'язки були виявлені між такими аспектами, як потреба у досягненнях і кар'єрною причетністю, кар'єрною інтуїцією і кар'єрною причетністю, кар'єрною стійкістю і прагненням до статусного зростання, кар'єрною стійкістю та орієнтацією на владу, а також орієнтацією на владу й гроші.

Таким чином, запропонуємо рекомендації щодо мотивації персоналу керівництвом торговельного підприємства для збереження персоналу.

Менеджери повинні вміти переконувати працівників у тому, що обсяги, наприклад продажів безпосередньо залежать від зусиль,

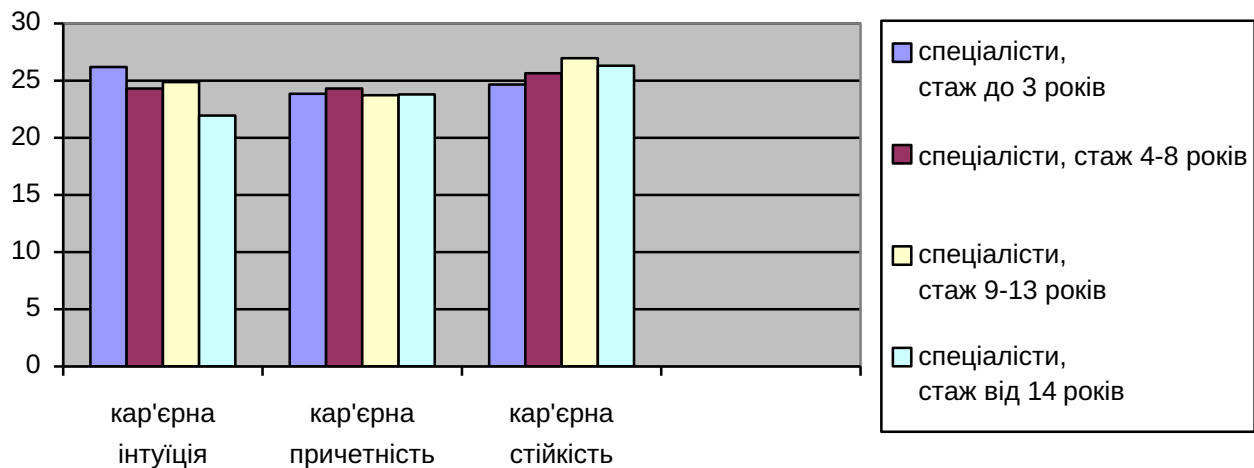


Рис. 1. Середні значення структурних компонентів мотивації до кар'єри працівників Служби зайнятості з різним стажем роботи

Джерело: [7, с. 200]

що докладаються, а також від професіоналізму. Проте, якщо рівень збуту здебільшого залежить від економічних умов або дій конкурентів, то такий зв'язок є відсутнім.

Менеджери повинні переконати співробітників у тому, що винагорода за кращу роботу дорівнюватиме зусиллям, які вони додатково докладатимуть. У випадках, коли винагорода недостатня або не відповідатиме потребам, такий зв'язок не прослідкуватиметься.

Стосовно різних видів заохочень для мотивації працівників, то за пріоритетністю вони розташовуються так: матеріальні стимули, просування по службі, персональне зростання, почуття досягнутого успіху. Меншу вагу набувають прихильність, повага, стабільність роботи, визнання. Тобто, як свідчить дослідження, в мотивації персоналу важливими є грошова винагорода, можливості зростання й задоволення власних потреб працівників. Менший вплив мають визнання та стабільність. Мотивація змінюється залежно від демографічних характеристик працівників.

Матеріальним винагородам віддають перевагу працівники старшого віку, зі значним стажем роботи, а також ті, в кого великі сім'ї.

Моральні винагороди (визнання, прихильність, повага, почуття досягнутого успіху) цінуються, перш за все, молодими працівниками, а також тими, хто має більш високу професійну підготовку.

У багатьох підприємствах доцільно встановити річні норми продажу. Торговельні квоти можна встановити у формі вартісних або натуральних обсягів продажу в цілому й різних окремих товарів, завдань із прибутку, розроблених (встановлених) заходів. Система

винагород співробітників може пов'язуватися з рівнем виконання установлених квот.

Торговельні квоти можна розробити на підставі щорічного маркетингового плану. Спочатку підприємство/компанія має розрахувати прогнозний обсяг збуту. На його основі доцільно спланувати обсяг виробництва, чисельність робочої сили й необхідні фінансові витрати. Потім менеджмент компанії/фірми/підприємства повинен встановити квоти продажу для регіонів/районів і територій/громад. Квоти, як правило, мають перевищувати прогнозні показники для того, щоб стимулювати зусилля персоналу. Навіть якщо керівництво не справляється зі встановленими/заданими нормами, то компанія має більше шансів досягнути прогнозованих обсягів реалізації/продаж.

Кожний регіональний/територіальний/специфічний менеджер має можливість розподілити норму продажу між торговельними представниками трьома методами/способами: встановлення реальних, проте важкодосяжних нормативів для більшості співробітників (бо високі квоти стимулюють працівників); встановлення норм, доступних більшості торговельних працівників (бо співробітники оцінять прийнятність квот, а їх виконання сприятиме зміцненню почуття впевненості працівників у собі/своїх здібностях і можливостях); індивідуальні відмінності торговельних представників гарантуватимуть виконання високих нормативів одними співробітниками й помірних нормативів – іншими.

Отже, квота для торговельного працівника повинна бути, як мінімум, аналогічною результату його роботи за минулий рік, плюс

відповідний обсяг від різниці між потенційним і торішнім обсягами збуту на конкретній території.

Для стимулювання роботи торговельного персоналу доцільно застосовувати й додаткові фактори мотивації. Так, періодичні торговельні збори задовольняють потреби співробітників у спілкуванні з колегами, дають можливість відійти від повсякденної рутини, зустрітися й обговорити проблеми з керівництвом і відчутти себе членами великого колективу.

Доцільно організовувати постійні торговельні змагання, участь у яких стимулює співробітників щодо досягнення більш високих результатів діяльності. Умови змагання повинні надавати можливість перемоги обґрунтованій кількості співробітників. Наприклад, у компанії близько 70% учасників змагання торговельних працівників можуть здобути право стати членами почесного клубу. Переможців доцільно вшанувати на урочистому обіді із врученням пам'ятного значка й нагородженням туристичною путівкою. Період змагання не повинен оголошуватися заздалегідь, оскільки окремі співробітники перенесуть на цей час укладення угод або перебільшать власні показники, включивши до них заплановані контракти.

Незалежно від того, яку ціль матиме змагання (стимулювання продажів певного товару, досягнення більшого обсягу продаж за конкретний період або якісь інші), нагорода

переможцям повинна відповідати досягнутим результатам. Торговельних представників, які мають високі оклади, а також тих, чия зарплата формується на основі комісійних виплат, мотивує не стільки грошова винагорода, скільки такі призи, як подаронок або цінний пам'ятний подарунок.

Висновки. Щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства через удосконалення системи мотивації персоналу, доцільно здійснювати комплекс заходів. По-перше, важливо постійно аналізувати поточні особливості та проблеми в системі мотивації, враховуючи коефіцієнт корисної дії працівників. Квотизація та індивідуалізація підходу до кожного співробітника допоможе врахувати їхні унікальні можливості та виробити не менш унікальні мотиваційні фактори.

Суттєвий фінансово-економічний ефект на збагачення та розвиток підприємства/компанії справляють нематеріальні заохочення персоналу: визнання досягнень; можливості для професійного зростання та розвитку; позитивна організаційна культура, спрямована на підтримку працівників та створення комфортного робочого середовища (організація торговельних змагань; проведення зборів для участі в колективному прийнятті рішень).

Перспективним для подальшого дослідження бачиться розвиток програм навчання та розвитку персоналу, що сприяють зростанню його професійного рівня та компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (дата звернення: 30.04.2024).
2. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Elib LNTU*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Стрижеус%20Л.В/other/тема_1_up.pdf (дата звернення: 30.04.2024).
3. Стемковська І. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. Екон. науки. № 5. С. 202.
4. Нестерець Т. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий Вісник УМО*. 2020. № 5. С. 3.
5. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній хаб міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 30.04.2024).
6. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchnist-personalu> (дата звернення: 30.04.2024).
7. Ортікова Н. В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. *Про журнал*. 2020. Т. 3. № 1. С. 200.
8. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Т. 3 (76). С. 47–64.
9. Савицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–184.
10. Гуро Н. М., Довбня С. Б. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 55–59.

REFERENCES:

1. Osvita.UA. Upravlinnia personalom: osnovy, poniattia, struktura, motyvatsii [Education.UA. Personnel management: basics, concepts, structure, motivations]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (accessed April 30, 2024).
2. Elib LNTU. Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii [Lib LNTU. Personnel management in the organization's management system]. Available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ENP%20Stryzheus%20L.V/other/tema_1_up.pdf (accessed April 30, 2024).
3. Stembkova I. (2021). Upravlinnia personalom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Personnel management of enterprises in modern conditions. Khnau Herald named after V.V. Dokuchaeva]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaeva – Khnau Herald named after V.V. Dokuchaeva, Ekon. nauky – Econ. Science*, vol. 5, p. 202.
4. Nesterets T. (2020). Suchasni metody motyvatsii personalu na pidpriemstvi. [Modern methods of motivating personnel at the enterprise]. *Naukovi Visnyk UMO – Scientific Bulletin of UMO*, vol. 5, p. 3.
5. Osvitnii khab mista Kyieva. Motyvatsiia personalu: dodaite biznesu efektyvnosti [Educational hubs of the city of Kyiv. Staff motivation: add efficiency to the business]. Available at: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (accessed April 30, 2024).
6. Shkola biznesu. Nematerialna motyvatsiia: perelik diievykh sposobiv pidvyshchyty zaluchenist personalu [School of business. Intangible motivation: a list of effective ways to signal employee engagement]. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiia-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (accessed April 30, 2024).
7. Ortikova N. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsii do kariernoho zrostannia fakhivtsiv iz riznym stazhem roboty v sluzhbi zainiatosti: praktychnyi aspekt. [Peculiarities of motivation for career growth of specialists with different work experience in the employment service: practical aspect]. *Pro zhurnal – About the magazine*, vol. 1, p. 200.
8. Pustovit O., Basiuk Ye. (2021). Sutnist motyvatsii personalu yak osnova rozvytku pidpriemstva [The essence of personnel motivation as the basis of enterprise development]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management methods and gospodarivaniya in transport*, vol. 3 (76), pp. 47–64.
9. Savytska I., Synychenko A. (2020). Motyvatsiia yak providna rushiina syla aktyvizatsiit diialnosti personalu pidpriemstva [Motivation as a leading driving force in the activation of the company's personnel]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 4 (40), pp. 178–184.
10. Huro N. M., Dovbnia S. B. (2021). Aktualizatsiia motyvatsii pratsi v umovakh nestabilnoi ekonomiky. [Actualization of work motivation in conditions of unstable economy]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 168, pp. 55–59.