

ПРОБЛЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 331.225.3

МОТИВАЦІЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ: ОСОБЛИВОСТІ, РЕКОМЕНДАЦІЇ

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260219.53.378

Данилевич Н. С. к.т.н.,
Поплавська О. М. к.е.н.,
Пузиревська Ю. О.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Метою дослідження є аналіз мотивів молоді та розробка рекомендацій щодо формування моделі мотивації молодих фахівців у бізнес-компаніях. Проведено соціологічне опитування, з метою виявлення даної проблеми у різних сферах економічної діяльності. Обґрунтовано, що правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу. Досліджено найпоширеніші інструменти мотивації, які застосовуються в українських компаніях. Сформовано профіль сьогоденного молодого фахівця за бальною шкалою, який охоплює базові, бажані та несуттєві, але важливі цінності. Обґрунтовано, що мотиваційний профіль молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку. Розроблено залежність рівнів профіля працівників від цілей компанії у сфері управління персоналом. Акцентується увага на тому, що динамічний розвиток бізнес-компаній, постійне оновлення команди в напрямку результативності та прибутковості необхідно поширювати на всіх працівників. Рекомендовано під час формування моделі мотивації дотримуватися таких засад: орієнтація на задоволення бажаних цінностей працівника, урахування ринкових цін на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності, формування гнучких моделей мотивації персоналу. Орієнтація на задоволення бажаних цінностей працівника вимагає від компанії постійного моніторингу та оцінки ступеня важливості мотивів працівників. Визначено, що для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації. На підставі результатів дослідження, запропонована модель впровадження системи мотивації молодих фахівців, яка передбачає індивідуалізацію соціальних пакетів для працівників залежно від категорії працівників. При чому перелік елементів соціального пакету має охоплювати такі, що цікаві для різних вікових груп у тому числі.

Ключові слова: мотивація; молодь; пільги; інструменти мотивації; мотиваційний профіль; мотиваційна модель

UDC 331.225.3

MOTIVATION OF YOUNG PROFESSIONALS: FEATURES, RECOMMENDATIONS

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260219.53.378

**Danilevich N., PhD in Tech. Sc.,
Poplavska O., PhD in Economics,
Puzirevska Yu.**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The purpose of the study is to analyze the motives of young people and to develop recommendations for creating a system of motivations for young professionals in business companies. A sociological survey was conducted to identify this problem in various spheres of economic activity. It is substantiated that a properly organized system of motivations helps to significantly increase the efficiency of employees. The most common methods of motivation used in Ukrainian companies are investigated. A profiles of today's young specialist are formed as a graded scale that covers basic, desirable and non-essential but important values. It is substantiated that the motivational profile of young specialists has a number of features due to the desire of young people to acquire a sufficient level of professional competences, and manifests itself in the values of development. The dependency of the employee profile levels on the company's goals in the field of personnel management has been developed. The emphasis is placed on the fact that the dynamic development of business companies, the continuous updating of the team and directing it towards efficiency and profitability must be extended to all employees. It is recommended to follow the following principles when developing a system of motivation: orientation towards satisfying the desirable values of the employee, taking into account market prices for labor of the relevant qualification and competence, and creating flexible systems of motivations for the personnel. Targeting the satisfaction of the desired values of the employee requires the company to continuously monitor and evaluate the importance of the motives of employees. It has been determined that for the standard profile an important component is the compensation system of rewards based on decent wages, for the basic one - it is important to supplement the compensation model with the elements of the social package, and for the specialized profile - to individualize the social package, and to expand the non-material component of the motivations. Based on the results of the research, the model for the implementation of the system of motivations for young professionals, which provides for the individualization of social packages for the employees, depending on their category, is proposed. In addition, the list of elements of the social package should include those that are interesting for various age groups.

Keywords: motivation; young people; privileges; motivational tools; motivational profile; system of motivations

Актуальність проблеми. Парадигма управління персоналом в умовах цифровізації передбачає зміщення акцентів від вертикальної до горизонтальної системи управління. Відтак, особливого значення набувають інструменти самоорганізації працівників, вміння працювати у віддаленому режимі, тощо. Інструменти та шляхи мотивації набувають нового значення. Перш за все, формуючи систему мотивації компанії часто стикаються з тим, що не врахували особливості мотиваційного профілю працівників за різними віковими групами. По-друге, компетентнісні моделі працівників, особливо, молодих, також зазнають трансформації через зміну пріоритетів у навчальному процесі, навчальних стандартах, що вимагає підбору кращих інструментів мотивації. По-третє, ефективною буде компанія лише тоді, коли мотиваційні цілі її та її працівників збігаються (тобто працівник повністю залучається до усіх процесів в компанії), а також коли належним чином сформовані комунікації.

Аналіз останніх наукових досліджень. Необхідно відзначити, що у науковому середовищі проблематиці мотивації персоналу присвячено багато робіт різних вчених та практиків, зокрема, Аріола М.-Е. [2], Армстронг М. [4], Колота А.М. [5], Маслоу А. [6], Семикіної М.В. [7], Цимбалюк С.О. [9], Хендерсон Р. [8], ін [1, 3]. Автори описують загальні принципи мотивації персоналу, обґрунтовують різні моделі матеріальної мотивації, доводять важливість урахування цінностей та інтересів працівників під час формування компенсаційної моделі оплати праці, тощо. Разом з тим, зважаючи на поширення нетрадиційних форм зайнятості, зокрема, дистанційної; зміни ціннісних орієнтирів суспільства, важливо дослідити особливості мотивації молоді, як головної рушійної сили більшості SMART-підприємств і компаній.

Мета роботи. Дослідження мотивів молоді та розробка рекомендацій щодо формування моделі мотивації молодих фахівців у бізнес-компаніях.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під час наукового дослідження, автори виходили з того, що правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, нарощувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних витрат підприємства. Це пояснюється тим, що коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, то

його коефіцієнт корисної дії зростає в рази. Натомість відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити припинення його діяльності. Крім того, невдоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію підприємства.

Досліджуючи найпоширеніші інструменти мотивації, які застосовуються в українських компаніях, в опитуванні взяли участь 110 респондентів таких вікових категорій: 70,9% віком 17-21, 14,5% віком 21-25 років, 7,3% опитуваних віком 26-30 років, 4,5% віком 31-35 років, 1,8% - 36-40 років та 0,9% старше 41 року. Серед опитуваних 81,8% становлять жінки, та 18,2%, відповідно, чоловіки. Розподіл респондентів за рівнем освіти має таку структуру: 0,9% мають лише базову загальну середню освіту, 69,1% є студентами 1-4 курсу бакалавріату (мають неповну вищу освіту), 9,1% мають базову вищу освіту (бакалавр), 5,5% навчаються у магістратурі та 15,5% вже мають диплом магістра. Опитувані навчаються або навчалися за такими спеціальностями: 57,3% - економіка, 10,9% - психологія та педагогіка, 10% філологія, 7,3% - комп'ютерні технології та програмування, 5,5% - маркетинг, однакова кількість респондентів по 2,7% обрали юриспруденцію, облік та аудит, міжнародні відносини, а також 0,9% мають творчу спеціалізацію. Майже третина опитуваних (26,4%) працює у сфері управління персоналом, однакова кількість - 9,1% зайняті в сфері ІТ та маркетингу, 2,7% займаються фінансовою діяльністю.

Авторами були отримані наступні результати. В компаніях більшості респондентів (80,9%) існує система мотивації. Проте недобрим сигналом є повна відсутність мотивації в організаціях, де працює 19,1% респондентів. У структурі мотивації є як матеріальні так і нематеріальні інструменти. Так, 34,5% опитуваних відповіли, що в їх компанії переважають матеріальні стимули, у 9,1% - нематеріальні, у 54,5% опитуваних роботодавці використовують обидва інструменти стимулів. У той же час, майже всі опитувані – 98,2%, вважають мотивацію важливим заходом для більш ефективного використання потенціалу підприємства.

На питання про необхідність індивідуальної пристосованості заходів мотивації опитувані також майже зійшлись у думках: 87,3% підтримують таку думку, 11,8% - ні. Також 0,9% відповіли, що у великій команді 50+ робітників нереально знайти індивідуальний підхід до кожного, або можна обрати невдалі для людини заходи і ситуація погіршиться. Звісно,

індивідуальну систему мотивації для кожного працівника підібрати складно, але всі люди мають характерну схожу поведінку, відповідають певному типу особистості, і, безсумнівно, серед великої кількості працівників будуть ті, на яких схожі, або навіть однакові методи впливу будуть результативними. Особливо, якщо на початку роботи або після проходження якогось випробувального терміну людину оцінюють за найбільш підходящою методикою, то підбір індивідуальних заходів (інструментів) мотивації буде значно простішим.

Щодо того, чи приносить система мотивації очікувані результати деякі респонденти відповісти не змогли, вони або ще не працюють, або недостатньо часу в даній компанії, деякі просто звертають на це мало уваги, проте 81,8% опитаних все таки бачать результати від впровадження системи мотивації.

Так виглядає оцінка деяких інструментів системи мотивації за їх ефективністю (рис.1). Як можна помітити, найефективнішими та найвагомішими факторами для опитуваних є заробітна плата та можливість професійного розвитку. Трохи менш вагомими є бонуси та пільги, а також наявність та розвиток корпоративної культури в компанії. Часто можна почути від колег, що вони були б дуже раді у вигляді бонусу ходити до спортивної зали, користуватись послугами корпоративних лікарів або навіть мати знижки на певні послуги (це завжди приваблює, оскільки працівники не мають витратити на всі ці блага додаткові кошти зі свого заробітку). Корпоративні заходи та гарно проведений час із колегами часто стимулює на налагодження міжособистісних відносин, а у подальшому – кращу взаємодію у робочих питаннях. У менш важливих, але все одно вагомих інструментах залишились: організація командної роботи та робоче середовище. Для кожного важливо вміти працювати в команді, але це все одно особистий вибір, як людині комфортніше працювати - наодинці чи в команді, тому не для всіх залучення до виконання завдання групи людей є мотивацією для покращення власних результатів роботи. Досить незначна кількість опитуваних виділила серед ефективних інструментів мотивації такі: залучення до прийняття рішень, наявність соціальних гарантій, делегування завдань та оцінка персоналу. Деякі з цих інструментів безпосередньо пов'язані з додатковою відповідальністю, але не кожен розглядає такі варіанти, як можливість краще себе проявити і показати свої здібності.

Розмір заробітної плати впливає на ефективність роботи, успішність досягнення організаційних цілей 82,7% опитуваних, що ще раз доводить значимість матеріальних стимулів мотивації.



Рис.1 Результати відповідей на запитання «Що на Вашу думку є найефективнішим інструментом мотивації?» (% позитивних відповідей респондентів)

Джерело: побудовано авторами

На рис. 2 зображено рівень ознайомленості з доступними пільгами компаній, в яких працюють респонденти. Маємо такі результати: приблизно третина респондентів не знає про діючу систему пільг, решта - знають. У той же час, третина, знаючи про пільги не користується ними. І лише одиниці зовсім не цікавляться наявними пільгами. Тобто, у більшості випадків мотиваційна модель компаній або не містить, або містить неважливі пільги для молодих працівників.

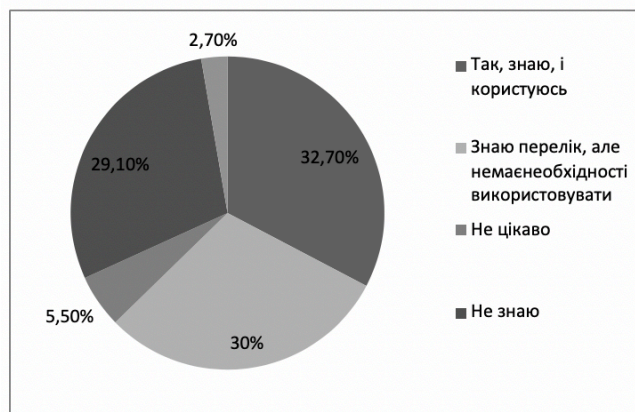


Рис. 2 Результати відповідей на запитання «Чи ознайомлені Ви з доступними пільгами Вашої компанії?» (структура відповідей респондентів)

Джерело: побудовано авторами

Зауважимо, що 77,3% опитаних стверджують, що їх роботодавці звертають увагу на потреби співробітників (підвищення кваліфікації, розвиток відносин з колегами, можливість кар'єрного зросту, опанування нових знань). Це є позитивною ознакою, оскільки це свідчить про те, що сучасні роботодавці слідкують за саморозвитком та самореалізацією працівників у розрізі ефективності своєї компанії. Також це означає, що

компанії аналізують потреби колективу, та витрати на задоволення цих потреб.

Вважаємо досить позитивним сигналом результат щодо функціонування систем адаптації молоді (67,3% опитаних відзначили про те, що брали участь у програмах адаптації на початку їх кар'єри в організації).

В сучасних світових компаніях корпоративна культура має дуже важливу роль та є стимулом для спільного досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених завдань. Рис.3 показує рівень розвитку корпоративної культури в компаніях респондентів.



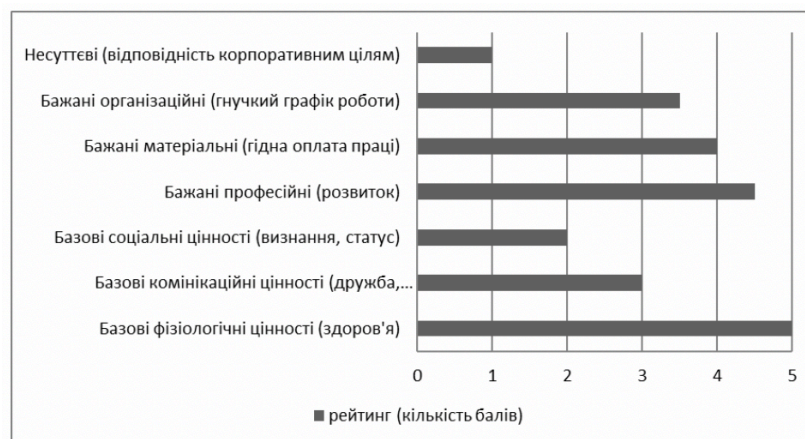
Рис. 3 Результати відповідей на запитання «Як часто у Вас проводяться корпоративні заходи?» (структура відповідей респондентів)

Джерело: побудовано авторами

З досвіду світових колег можна бути впевненим, що будь-які корпоративні заходи (від святкування дня народження до колективних тренінг курсів) допомагають краще проявити себе в робочому колективі, знайти «точки опори» для спільної роботи. Звичайно, з такими заходами не варто перебільшувати, оскільки робота перетвориться у суцільне свято. Проте створення «місцевих» фішок у відділі або робочій групі дуже часто допомагає налаштуватися на один лад і краще зрозуміти одне одного, знайти до кожного підхід. Більшість респондентів (47,3%) відповіли, що корпоративні заходи проводяться лише з особливих приводів, проте стверджувати, що це є мінусом компаній – важко, оскільки керівництво обирає комфортний для себе стиль співпраці з колегами залежно від ситуації в колективі. Майже 30% опитаних часто беруть участь у заходах, влаштованих компанією, і 17,3% - навпаки, час від часу. На жаль, 6,4% респондентів зовсім не мають можливості розкритися перед співробітниками в неформальній обстановці.

Створення позитивного мікроклімату в компанії часто не вимагає так багато зусиль, проте приносить гарні результати та підвищує продуктивність працівників. Існує пряма залежність між розвитком корпоративної культури та мікрокліматом в колективі. 68,2% опитуваних задоволені мікрокліматом, натомість 16,4% - ні. Решта 15,5% запевняють, що керівництво та психологи намагаються його покращити. Всім відомо, що ніколи сварки в будь-якій групі людей не доводять до добра, тому їх необхідно уникати, згладжувати і попереджувати.

Підсумовуючи результати дослідження, ми сформували профіль сьогоденнього молодого фахівця (рис.4) за п'ятибальною шкалою, який охоплює базові, бажані та несуттєві, але важливі цінності.



*Рис. 4 Мотиваційний профіль молодого фахівця (узагальнений)
Джерело: побудовано авторами*

Приймаючи до уваги особливості мотиваційного профілю молодих фахівців, автори рекомендують під час формування моделі мотивації дотримуватися таких засад: орієнтація на задоволення бажаних цінностей працівника, урахування ринкових цін на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності, формування гнучких моделей мотивації персоналу.

Розглянемо детальніше кожен з напрямків. Орієнтація на задоволення бажаних цінностей працівника вимагає від компанії постійного моніторингу та оцінки ступеня важливості мотивів працівників. Найкраще оцінку цінностей здійснювати під час підбору персоналу та оцінювання результатів роботи. Для цього в компанії має бути розроблений відповідний опитувальний лист та створена база даних. Й оскільки такі процеси можна і необхідно автоматизувати, база даних оновлюватиметься й за заданим алгоритмом будуватиме мотиваційний профіль компанії. Разом з тим, мотиваційний профіль компанії, як узагальнений портрет, має містити декілька рівнів (залежно від цілей

компанії). Наприклад, якщо компанія не зацікавлена у доборі молодих та нових співробітників, то її профіль матиме один стандартний рівень. У свою чергу стандартний профіль описує традиційні цінності за А. Маслоу й враховує перші дві сходинки піраміди, а базовий – крім стандартного набору ще й соціальні цінності. Інакше, маємо віддзеркалити основні групи мотивів для різних категорій працівників. Тобто схематично база даних міститиме такі рівні профілів (табл.1).

Таблиця 1 - Залежність рівнів профіля працівників від цілей компанії у сфері управління персоналом

Цілі компанії (за стадіями життя компанії)	Рівень мотиваційного профіля працівника	Поширеність / вага профіля для різних груп працівників
Динамічний розвиток, постійне оновлення команди	Стандартний і профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для затребуваних посад
Динамічний розвиток, оновлення персоналу з низькою кваліфікацією	Стандартний, базовий (для працівників з низькою кваліфікацією)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, сформовано профіль для персоналу з максимальною плінністю
Стабільність, поточне оновлення персоналу	Стандартний, базовий та профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, керівництва
Закриття, немає потреби у персоналі	Стандартний	Мінімальне врахування диференціації цінностей між різними категоріями працівників; поширена стандартна модель набору цінностей для всіх

Джерело: розроблено авторами

Відповідно до профілів автори рекомендують певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації.

Під час урахування ринкових цін на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності необхідно пам'ятати, що молоді фахівці часто погоджуються на меншу оплату лише за умови реальних можливостей кар'єрного зростання та набуття практичного досвіду. Тому визначення рівня оплати праці молодого фахівця, що немає достатньої кваліфікації не може бути меншим за ринкову оцінку вартості роботи за

відповідною посадою більш як на 10-15%. Інакше після завершення випробувального терміну такий працівник шукатиме кращих умов оплати праці, незважаючи на ефективно проведені заходи щодо адаптації.

Під формуванням гнучких моделей мотивації персоналу автори розуміють індивідуалізацію соціальних пакетів для працівників залежно від категорії працівників (посад) в межах установленого бюджету. При чому перелік елементів соціального пакету має охоплювати такі, що цікаві для різних вікових груп у тому числі. Наприклад, застосувавши принцип кафетерію, компанія може максимально задовольнити різні за спрямуванням цінності працівників: від відвідування спортзалу до оздоровлення, або компенсації за харчування на робочому місці.

Отже, рекомендована авторами мотиваційна модель для молодих фахівців, включатиме такі елементи (табл.2).

Таблиця 2 - Мотиваційна модель для молодих фахівців (узагальнена)

Цінності та мотиви	Елементи мотиваційної моделі	Інструменти реалізації
Здоров'я	Компенсаційна компонента	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; Медичне страхування та державні гарантії у сфері оплати праці, тимчасової втрати здоров'я, тощо
Взаєморозуміння, взаємодія, дружба	Комунікації, нематеріальна мотивація	Спільні корпоративні заходи, програми адаптації, нагородження переможців конкурсів, проектна робота, прозорість у комунікаціях, «доступність» керівництва, стимулювання та розвиток талантів
Визнання, статус	Нематеріальна мотивація	Кар'єрне зростання, навчання і тренінги, нагородження та подяки, справедливе оцінювання
Розвиток	Нематеріальна мотивація	Навчання, тренінги, стажування
Гідна оплата праці	Компенсаційна компонента, оплата праці	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; бажано гнучка система оплати праці або грейдова; обґрунтованість диференціації заробітної плати
Гнучкий графік роботи, гармонійний розвиток	Нематеріальна мотивація	Різні варіанти гнучкого режиму роботи, дистанційна (он-лайн) зайнятість з чіткими цілями та завданнями
Відповідність корпоративним цілям	Нематеріальна мотивація	Програми корпоративної соціальної відповідальності, програми лояльності та HR-брендування, аналіз та моніторинг цінностей під час підбору персоналу та оцінювання його ефективності

Джерело: побудовано авторами

Висновки. Мотиваційний профіль молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку. Гідна оплата праці є базовою потребою й є характерною для працівників усіх вікових категорій. Вагомими для молодих спеціалістів є нематеріальні стимули (гнучкий графік роботи, можливість навчання, можливість набути соціальний капітал). Ідеальна модель мотивації може бути реалізована лише за умови її гнучкості.

Разом з тим, автори вважають, що досягнення гнучкості має корелюватися з політикою корпоративної соціальної відповідальності й будуватися на засадах верховенства суспільної корисності, дотримання прав усіх працівників незалежно від будь-яких ознак. Зрозуміло, що досягти цього дуже важко, особливо в умовах фінансово-економічної кризи в країні. Проте автори вважають за доцільне продовжити науковий пошук гармонізації інтересів суспільства, бізнесу і працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Christine Corelli. *Managing & Motivating Young Employees*. – CFMA, 2018. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cfma.org/news/content.cfm?ItemNumber=2737>.
2. M. Heliza Gay C. Ariola. *Factors Affecting Young Workers' Motivation and Commitment to Stay: The Context of the Philippine IT-BPO Industry*. - The Hague, The Netherlands, 2017. – 67p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://thesis.eur.nl/pub/41664/Ariola-Ma.-Heliza-Gay-C.-.pdf>.
3. Zaneta Bernotaite. *Importance of motivational factors among young employees in the service sector*. - Copenhagen Business School 2013. – 83p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3982/zaneta_bernotaite.pdf?sequence=1.
4. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. / М. Армстронг, Т. Стивенс.// – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 512 с.
5. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. / А.М. Колот.// – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ.// – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
7. Семікіна М.В., Ішенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія./ М.В. Семікіна, Н.А. Ішенко.//–Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

8. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. //– СПб. : Питер, 2004. – 880 с.
9. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. / С.О. Цимбалюк. //–К.:КНЕУ,2015.– 213с.

REFERENCES:

1. Christine Corelli. Managing & Motivating Young Employees. (2018). Retrieved from <http://www.cfma.org/news/content.cfm?ItemNumber=2737>.
2. M. Heliza Gay C. Ariola. Factors Affecting Young Workers' Motivation and Commitment to Stay: The Context of the Philippine IT-BPO Industry.(2017). 67p. Retrieved from <https://thesis.eur.nl/pub/41664/Ariola-Ma.-Heliza-Gay-C.-.pdf>.
3. Zaneta Bernotaite. Importance of motivational factors among young employees in the service sector. - Copenhagen Business School (2013). - 83p. Retrieved from https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3982/zaneta_bernotaite.pdf?sequence=1.
4. Armstrong, M., Stephens, T. (2006). Oplata truda. Prakticheskoe rukovodstvo po postroeniyu optimalnoy sistemyi oplatyi truda i voznagrazhdeniya personala. [A Handbook of Employee Reward Management and Practice], Dnepropetrovsk: Balans Byznes Buks – pp. 512. [In Russian]
5. Kolot, A. M. (2014). MotivatsIyniy menedzhment: pidruchnik. [Motivational management], Kyiv: KNEU – pp. 479. [In Ukrainian]
6. Maslou, A. Motivatsiya i lichnost, 3-e yzd. per. s anhl. [Motivation and personality], – SPb.: Pyter. pp.352. [In Russian]
7. Semikina, M.V., Ishenko, N.A. (2012). Motivatsiya effektivnoyi zaynyatosti: poshuk optimalnoyi strategiyi: monografIya. [Motivation for effective employment: finding the optimal strategy], Kirovohrad: KOD – pp. 216. [in Ukrainian].
8. Henderson, R. (2004). Kompensatsionnyiy menedzhment. Strategiya i taktika formirovaniya zarabotnoy platyi i drugih vyiplat. [Compensation Management in a Knowledge-Based World], SPb. : Pyter – pp. 880. [In Russian]
9. Tsymbaliuk, S.O. (2015). Formuvannya kompensatsiyanoi polItiki v umovah transformatsiyi sotsIalno-trudovih vIdnosin: monografIya. [Formation of compensatory policy in the conditions of transformation of social and labor relations], Kiev: KNEU – pp. 213. [in Ukrainian]