

УДК 005.722

СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ВІДПОВІДНОСТІ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЕТАЛОННІЙ БІРЮЗОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

НІКІТЕНКО Катерина Сергіївна

*к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»
e-mail: hersonka@ukr.net*

ЖОСАН Ганна Володимирівна

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>
e-mail: ennzhosan@gmail.com*

СТУКАН Тетяна Миколаївна

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет» м. Херсон
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8682-1832>
e-mail: stukant23@gmail.com*

Анотація. В статті на основі проведеного аналізу розроблено порівняння характеристик досліджуваного молодіжного підприємства відповідно до характеристик етапів бірюзової організації.

Автори запропонували методи підбору персоналу для досліджуваного молодіжного підприємства. Доведено, що використання вищевказаних методів сприятиме досягненню сучасного етапу бірюзової організації та підтримання на цьому рівні.

Ключові слова: формальні організації, бірюзові організації, мотивація, підбір персоналу, зберігання персоналу.

Аннотация. В статье на основе проведенного анализа проведено сравнение характеристик исследуемого молодежного предприятия в соответствии с характеристиками этапов бирюзовой организации.

Авторы предложили методы подбора персонала для исследуемого молодежного предприятия. Доказано, что использование вышеуказанных методов будет способствовать достижению современного этапа бирюзовой организации и поддержания на этом уровне.

Ключевые слова: формальні організації, бірюзові організації, мотивація, підбір персоналу, зберігання персоналу.

Постановка проблеми. Відомо, що саме мотивація є одним з найбільш важливих двигунів будь-якого підприємства, а ступінь налагоджено-

сті даної системи в компанії безпосередньо впливає на її ефективність. Даному питанню присвячено безліч праць провідних фахівців у сфері пси-

хології, соціології та економіки, а в основі кожної з таких теорій стоїть непорушна праця Абрахама Маслоу. Основні складові структурованої системи мотивації перетікають з компанії в компанію, не отримуючи належної уваги. Це обумовлено тим, що основною характеристикою століття технологій є швидкоплинність, а тому, для ефективної роботи компанії, необхідно, в першу чергу, подбати про відповідність технологій управління сучасним соціальним і економічним умовам. Попередні організаційні моделі вже вичерпали себе, і організації відчують потребу в новому диханні. Тобто починається століття бірюзових організацій, чим обумовлено актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню «бірюзових» та формальних організацій, присвячено вельми обмежену кількість наукових праць. Серед учених, що займалися науковим розробленням даного питання, слід відзначити Ф. Лалу та К. Уїлбера, В. Житкової, Н. Ульянової, Р.І. Хабібулліна. Проте дана тема носить інноваційний характер та потребує більш ґрунтовного дослідження.

Мета статті Проаналізувати відповідність досліджуваного підприємства еталонній бірюзовій організації та визначити необхідні кроки для досягнення найбільш ефективного рівня роботи в колективі.

Виклад основних результатів. Приходячи працювати у будь-яке підприємство чи організацію, людина автоматично стає членом групи. В одних групах людина знаходиться досить короткий термін, інші, навпаки,

супроводжують її усе життя (сім'я, родина, друзі) і мають неабиякий вплив на неї. В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на формальні і неформальні.

Авторами розглянуто Підприємство 1 (розглянуто авторами без назви для збереження корпоративної таємниці), як приклад організації з формальними та неформальними групами, що має потенціал для переходу у ранг бірюзових організацій.

Підприємство 1, як і будь-яка інша фірма, має слабкі та сильні сторони. Щоб якісніше проаналізувати їх, треба визначити плюси і мінуси найсильнішого конкурента. Для досліджуваного підприємства це Конкурентне підприємство 1 (табл. 1).

Для більш ґрунтовного аналізу авторами проведено SWOT-аналіз, який відображений у таблиці 2.

Також слід зазначити, що на Підприємстві 1 використовуються всі три групи методів менеджменту, які виділені науковцями. Економічні методи – це методи, які використовуються у всіх організаціях. Зокрема, це аванси, основна зарплата та премії, які кожний співробітник фірми отримує та які його мотивують до ефективної праці. Адміністративні методи – організаційно-розпорядчі документи. Кожний співробітник фірми має свої обов'язки, які прописані в посадових інструкціях та виконує роботу, яка починається з розпоряджень та наказів від директора. Прояв соціально-психологічний методів виявляється під час безпосередньої роботи співробітників один з одним.

Порівняння слабких та сильних сторін
Підприємства 1 з Конкурентним підприємством 1

Перелік сильних сторін		Перелік слабких сторін	
Підприємство 1	Конкурентне підприємство 1	Підприємство 1	Конкурентне підприємство 1
Якісна продукція	Якісна продукція	Невдале місце розташування	Неоптимальна ОСУ
Оптимальні ціни	Оптимальні ціни	-	Невеликий асортимент
Оптимальна ОСУ	Вдале місце розташування	-	-
Великий асортимент продукції	-	-	-

Джерело: розробка авторів

Підприємство 1 не є виключенням обов'язки бухгалтера, який є його безстосовно делегування обов'язків від посереднім підлеглим, під час його відвищого до нижчого рівня. Наприклад, сутності. головний бухгалтер делегує свої

SWOT-аналіз Підприємства 1

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Конкуренція:	1. Конкуренція:
1. Організація:	Значний ринковий потенціал в Україні	Наявність підприємств-конкурентів
Наявність детального аналізу діяльності	Відсутність великих конкурентів на ринку	Розширення обсягів асортименту
Ефективна структура управління	2. Збут:	2. Збут:
Одна юридична структура	Удосконалення якості обслуговування	Зростання витрат на підготовку кадрів
Орієнтація на найповніше задоволення споживачів	Розширення мережі	Проблеми з просуванням послуг
3. Фінанси:	3. Попит:	3. Попит:
Позитивна динаміка фінансових показників	Високий попит на якісний товар	Зменшення попиту на насіння
Слабкі сторони	Комунікації зі споживачами	4. Економічні фактори:
1. Організація	4. Економічні фактори:	Недостатність фінансових інвестицій
Розходження у питаннях управління	Зацікавленість іноземних інвесторів	Нестабільність економічної ситуації

Закінчення табл.2

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
2. Фінанси	Зростання прибутку	Швидкі темпи інфляції
Значні витрати на оновлення основних фондів	Доступність кредиту	
3. Персонал	Розроблення технічно орієнтованої стратегії, що передбачає виведення нових сортів с.-г. культур та значний рівень попиту на насіння	Застосування реактивних стратегій, сутність якої полягає у отриманні прибутків за рахунок надання графіку підприємства с.-г. виробникам
Неприйняття персоналом нововведень	Експансивна стратегія передбачає завоювання більшої частки ринку за рахунок слабкіших конкурентів	Стратегія переорієнтації, яка передбачає більш активну діяльність у вирощуванні насіння зернових, ніж просто вирощування зерна
Недостатня кваліфікація персоналу		

Джерело: розробка авторів

Система оплати праці на фірмі є звичайною, тобто співробітник будь-якої категорії отримує зарплату по формулі:

$$ЗП = О + А + П, \quad (1)$$

де, ЗП-зарплата, грн;

О-оклад, грн;

А-аванс, грн;

П-премія, грн.

Кожний отримує не менше, ніж мінімальна заробітна плата, визначена законом України. Премії можна отримати за понаднормову роботу, за ефективну роботу та за кращі результати роботи.

Не є виключенням і прийняття компромісних рішень. Яскравим прикладом є ситуація, що виникла під час планування витрат на відрядження. Бухгалтер необ'єктивно розрахував суму відрядних, але після обговорення з консультантом, який і їхав у відрядження, суму було змінено на користь консультанта, але в діапазоні норми.

На основі проведеного аналізу, можна зробити порівняння ознак Підприємства 1 з характеристиками стадій розвитку організацій майбутнього. За основу аналізу візьмемо ті стадії організації, що існують на сьогодні.

Досліджуване підприємство не є прикладом червоної організації, яка робить акцент на лідері, який владу захоплює силою. Лідер у фірмі обирається голосуванням. Він керує, але не є тоталітарним керівником, який силою нав'язує свою владу.

Бурштиною організацією теж назвати дане підприємство не можна. Яскравим прикладом такої організації є церква та армія, де правила є основою всього і неможливо від них відійти. Тут правила є, але вони неформальні і від них легко можна відійти, якщо ці правила не дають розвиватись організації.

Найвні ознаки помаранчевої організації. Є ієрархія, через яку пере-

даються завдання та контролюється їх здійснення. Є можливість для розвитку. Ніхто не може перешкодити розвитку та навчанню працівників, якщо вони цього дійсно хочуть. Але внутрішня структура правил не така жорстка. Причини невиконання правил аналізуються і тільки потім робляться висновки, як реагувати на порушення.

Підприємство має окремі ознаки зеленої організації. Проте типові зелені організації є ідеальними та складними за своєю структурою, тому віднести досліджуване підприємство до них неможливо. Відношення всередині колективу є важливою частиною, але й вони контролюються. Сам персонал та керівництво не забувають про те, що вони працюють з метою отримання прибутку. Бірюзова організація є поєднанням зеленої та помаранчевої організації. На Підприємство 1 простежується поєднання і «зелених» характеристик і «помаранчевих». Є ієрархія, але не така жорстка. Працівники бажають бути ефективними, тому вчаться та самоорганізуються. Фірма конкурує з зовнішніми підприємствами, але не сама з собою. Люди в організації розуміють свої завдання та кінцеву мету, кожний виконує свою роботу, при цьому успішно співпрацюючи в команді.

Відповідно до вище сказаного, об'єкт дослідження має елементи бірюзової організації, але не в чистому вигляді. Те, що може робити зараз фірма, підтримувати рівень, саме завдяки правильному добору персоналу. Розглянемо які методи формування спостерігаються на досліджуваному підприємстві. Відбір персоналу – це

процес, за допомогою якого підприємство або організація вибирає з ряду заявників одного або декількох, що найкращим чином підходять під критерії відбору на вакантне місце.

Критерії відбору персоналу на Підприємстві 1:

- освіта (не нижче середнього);
- спеціальна підготовка (наявність посвідчення приватного охоронця);
- комунікабельність, активність, вміння будувати відносини з людьми;
- уміння приймати рішення в екстремальних ситуаціях;
- знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність приватних охоронців;
- досвід (роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника; одним із способів вимірювання досвіду роботи є встановлення рейтингу трудового стажу);
- фізичні, медичні характеристики;
- наявність характеристики або рекомендацій з попередніх робіт.

Для більш ефективного добору персоналу доцільно застосовувати професіограму. Професіограма – повний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною. Професіограма складається на основі аналізу змісту професійної діяльності і містить у собі загальну характеристику професії і вимоги, що професія ставить до людини.

Професіограма – це по суті документ, у якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини.

Головною частиною професіограми є психограма, що включає повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних якостей спеціаліста.

На попередньому етапі відбору персоналу на основі професіограми, розробленою керівництвом підприємства, відбувається первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати необхідні функції, максимальне звуження кола претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться в подальшому більш ретельна робота. Перевірка претендента проводиться за допомогою ґрунтового аналізу документів, загальних і цільових співбесід, тестування та ряду інших методів.

Первинне виявлення відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме, які направляють безлічі роботодавців в надії на відгук, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам до майбутніх співробітників.

З метою полегшення аналізу всім претендентам пропонується стандартний бланк заяви, що включає відомості про прізвище, вік, освіту, досвід роботи тощо. Заява може бути поєднана з анкетною, що містить питання про попередню роботу, заробітну плату, причини звільнення, інтереси тощо. А також про досвід ведення підприємництва, викладання, наукову діяльність, участь у громадських організаціях, отримані нагороди, почесні звання, публікації, а також осіб, які можуть повідомити інформацію про претендента.

Результати ознайомчої співбесіди дозволяють відсіяти відразу ж до 70-

80% кандидатів. А для решти вибирають найбільш відповідні способи подальшої перевірки та вивчення психологічних і професійних якостей з метою встановлення їх придатності для висунення на відповідну посаду.

Авторами виділено недоліки та переваги організації відбору кадрів на Підприємстві 1. До недоліків можна віднести: відсутність надійного переліку необхідних якостей у претендента; орієнтація на формальні звершення; судження про людину по одній із якостей; довіра лише до результатів тестування. Тестування на професійну придатність проходять тільки претенденти на посади відділу контролю охоронної діяльності та відділу бухгалтерії. Відсутня діагностика різних якостей і характеристик особистості (темпераменту, аналітичних здібностей) і т.д.

До переваг відбору персоналу віднесемо: чітко сформовану систему проведення співбесіди. З претендентами на посади, які не є ключовими, працює не тільки кадровий відділ, а й відділ контролю охоронної діяльності. Питання, що задаються на співбесіді, підготовлені заздалегідь, весь процес інтерв'ю проходить поетапно.

Способи та методи відбору персоналу кожен HR-менеджер визначає самостійно. Комусь зручніше розпочати з ближнього кола (бізнес-контактів, власної бази резюме, знайомств і зв'язків), хтось використовує мережеві канали пошуку персоналу (публікації в соціальних мережах і сервісах).

Авторами виділено та запропоновано методи підбору персоналу для Підприємства 1 (табл. 3).

Методи підбору персоналу для Підприємства 1

Спосіб	Характеристика	Ефект
Скринінг	Дозволяє зібрати максимальну кількість резюме, з яких потім і відбирають відповідного фахівця.	На підприємстві будуть працювати люди зі зв'язками та великими досвідом.
Хедхантинг	До «полювання» на конкретного менеджера вдаються зазвичай, коли потрібен фахівець з чітко заданими навичками, а на ринку праці такого не знайти.	Набір персоналу з необхідними специфічними навичками.
Інтерв'ю–головоломка	Претенденти повинні відповісти на запитання-головоломки або вирішити якісь логічні задачі.	Претенденти на посаду будуть логічно виконувати завдання та мислити креативно.
Фізіогноміка	Визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, виходячи з аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу	Дозволяє визначити особливості характеру людини для підбору для нього найкращого кола колег.
Стресове або шокове інтерв'ю	Основним завданням менеджера з персоналу є створення типових стресових ситуацій під час співбесіди і проведення подальшого аналізу поведінки кандидата на посаду.	Підбір стресостійких членів майбутньої команди.

Джерело: розробка авторів

Використання вище зазначених методів сприятиме досягненню підприємством стадії бірюзової організації та втриманні на ній. Додатковими заходами для керівництва можуть стати:

- рекомендації керівника відповідного відділу порекомендувати вам кандидата на посаду;
- конкурсний відбір на вакансію;
- використання керівництвом власних ресурсів і джерел пошуку персоналу;
- надання переваги власним співробітникам з метою мотивації персоналу;
- психологічні методи підбору персоналу тощо.

Небажані до використання методи можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства, че-

рез досить високу вартість їх проведення та низький рівень кінцевого результату.

Оскільки дана організація все ж складається з формальних і неформальних груп, то керівництву необхідно приділити увагу впровадженню основних функцій менеджменту на підприємстві для найбільш ефективного використання потенційних вигод і зниження негативних наслідків та ризиків (табл. 2). Ефективність групи в досягненні цілей залежить від наступних факторів: розміру, складу, групових норм, рівня згуртованості та конфліктності, статусу і функціональних ролей членів групи. Вплив цих факторів залежить від цінностей і норм групи. Дослідження показали, що чим вище статус члена групи, тим більший вплив він робить на її рішен-

ня, але це не завжди сприяє підвищенню її ефективності.

Людина, що недовго працювала у компанії, може мати кращі ідеї і більший досвід в якійсь певній сфері, ніж співробітник з високим статусом, набутим ним завдяки багаторічній роботі у фірмі. Щоб приймати ефективні рішення, необхідно враховувати всю відповідну інформацію і об'єктивно зважувати всі ідеї.

Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Проаналізувавши стан формальних та неформальних групи на Підприємстві 1, ми вважаємо, що необхідно трохи розділити формальну та неформальну групи, щоб не сталось повне їх злиття, що призведе до неможливості наближення підприємства до бірюзових організацій, а також це може призвести до того, що конфлікти у формальній групі стануть більш пріоритетними, ніж основна місія фірми.

Для вирішення цих проблем автори пропонують виїзні зустрічі у неформальній атмосфері, з проведення тренінгів, а також промовлянням проблем у голос. Тому, що більшість проблем, які не висказуються у голос, мають тенденцію накопичуватись і виходити у самий непотрібний момент, коли цих проблем дуже багато. Тоді складніше знайти спосіб розв'язання для кожної окремо, або ці проблеми так переплітаються, що складно.

Також запропоновано застосувати метод проектів. Тобто на кожний проект виділяти спеціаліста з кожного відділу, щоб не було розділення на робочу групу та управлінців. Для цього створюється матрична структура.

Наприклад, для процесу створення та реалізації продукції потрібні агроном, інженер, тракторист, обліковець та водій. Всі вони належать до різних груп, тому їх кооперація задля виконання проекту їх поєднає і дасть змогу краще дізнатись один про одного, але при цьому вони будуть чітко розуміти їх місце у формальній організації.

Якщо з'явиться протилежна проблема і формальному керівнику доведеться боротись із неформальною групою, то ми пропонуємо йому:

- одним з кращих методів, можна запропонувати спілкування працівників поза стінами організації. Наприклад, святкування у кафе колективом організації. Таким чином, колектив буде згуртовано. Відносини в колективі налагодяться.

- головному директору доцільно прислухатися до думки його колег, тому що не тільки його думка може бути вірною.

- визнати існування неформальної організації і усвідомити, що її знищення призведе до знищення і формальної організації.

- дозволити колективу брати участь у прийнятті рішень.

- швидко видавати точну інформацію, тим самим, перешкоджаючи поширенню чуток.

- підвищити заробітну плату працівникам, тим самим, підвищуючи імідж керівника.

- спробувати налагодити стосунки з підлеглими.

Також необхідно постійно підвищувати якість послуг, яка може здійснюватися за наступними напрямками:

- залучення фахівців в області маркетингу;
- навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- мотивація праці співробітників;
- поліпшення організації роботи персоналу.

Ще одною проблемою є комунікація між формальною та неформальною групами.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, яка необхідна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилається уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу. Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати. Вона здебільшого об'єднує особу, що приймає рішення та виконавців, які беруть участь у його підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації. Оскільки дії з підготовки, прийняття і реалізації рішення пронизують весь управлінський процес і циклічно повторюються, а це потребує постійних контактів, та «командної» роботи, то такі мережі ще називають командними комунікаціями. Члени команди (робочої групи) спільно працюють над виконанням одних і тих

же завдань і те, як ці завдання будуть виконані і чи будуть задоволені працівники своєю працею, залежить від структури комунікацій. Дослідження командних комунікацій дозволили виділити дві групи мереж, різниця між якими полягає у ступені централізації надходження і поширення інформації:

- централізовані мережі (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим же співробітником);
- децентралізовані мережі (члени команди вільно спілкуються між собою, в однаковій мірі опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

Ефективність обох груп комунікаційних мереж залежить від того, якого роду задачі доводиться вирішувати їх командам. Зокрема, централізовані мережі показують високу ефективність при вирішенні простих задач. У цьому випадку члени команди просто передають інформацію лідеру, який і приймає рішення.

У децентралізованих мережах інформація «обходить» всіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере всі її частини до купи і не знайде рішення. Це уповільнює вирішення простих задач. Але при ускладненні проблем децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки в них інформація концентрується не у однієї особи, а циркулює в ході інтенсивних комунікацій. Централізовані мережі допускають менше помилок у простих питаннях, але у складних задачах точність рішень знижується. У децентралізованих – навпаки. Отже, мене-

джеру для вирішення складних проблем треба забезпечувати вільний доступ до інформації всім членам команди, створювати децентралізовані комунікаційні мережі. А при розв'язанні щоденних задач більш ефективними будуть централізовані комунікаційні мережі.

Висновки. Відповідно до поставленої мети авторами здійснено порівняння досліджуваного підприємства з провідним конкурентом, а також проведено SWOT-аналіз, на базі чого можемо зробити наступні висновки, що формування робочих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності та конкурентоспроможності діяльності підприємства на ринку, тому цим проблемам необхідно приділити найбільшу увагу керівництву підприємства.

Авторами також обґрунтовано доцільність впровадження рекомендацій менеджерам, що відповідають за набір персоналу на роботу та оновленої системи прийому, через відповідні методи: «самоініціативні» здобувачі, допомога кадрового агентства, пошук в навчальних закладах, служба зайнятості, внутрішній пошук, відкриті джерела, соціальні мережі, послуги кадрових агентств, скринінг, хедхантинг, інтерв'ю–головоломка, фізіогноміка, стресове або шокове інтерв'ю, соціоніка.

Виявлено, що на даний час на досліджуваному підприємстві існують формальні та неформальні групи. Запропоновані методи підбору персоналу дозволять досягти підприємству стадії бірюзової організації, втриматись на ній та гармонізувати діяльність формальних та неформальних груп.

Список використаної літератури

1. Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL: <http://www.vox.com.ua/data/publ/2007>.
2. Ситник Й. М. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 196–205. URL: <http://vlp.com.ua/node/12193>.
3. Білявська Ю.В. Бірюзові організації: майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. Первый в Украине маркетинговый журнал «Маркетинг и реклама». 2018. № 11–12(266–267). С. 44–49.
4. Laloux F. Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.

5. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Впровадження соціально-етичного маркетингу в систему адаптивного управління підприємствами в умовах усвідомленого споживання. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 1(51). С. 74-78.
6. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Науковий журнал «Бізнес-інформ». №3 (482). 2018. С. 348-354.
7. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Віс. Хмельницького нац. ун. 2009. No 5. С. 93–96.
8. Лазарев С.В., Лазарев Н.С. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников. Мотивация и оплата труда. 2007. No 1. С. 48–53.
9. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. No 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.