

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>
УДК 331.101.3

Жолонко Т. В.

кандидат політичних наук,
Центральноукраїнський інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3541-679X>

Гребінчук О. М.

кандидат економічних наук,
Центральноукраїнський інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4812-155X>

Zholonko Tetiana

Candidate of Political Sciences,
Central Ukrainian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management

Grebinchuk Olesia

Candidate of Economic Sciences,
Central Ukrainian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

SOFT INCENTIVES IN THE HUMAN RESOURCES SYSTEM: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

У статті уточнено поняття «мотивація», розглянуто основні інструменти нематеріальної мотивації в сучасній системі управління персоналом. Висвітлено приклади запровадження елементів нематеріальної мотивації успішними зарубіжними компаніями (самостійний вибір робочого графіку, дистанційна робота, надання індивідуальних та корпоративних бонусів), а також проаналізовано можливості їх реалізації на вітчизняних підприємствах. На думку авторів, запровадження всього різноманіття інструментів нематеріальної мотивації в українських організаціях стримується обмеженими ресурсами, надмірною консервативністю, неготовністю до змін з боку керівництва й працівників. Проте в епоху інформаційної революції та ринкової конкуренції неможливо залишатися осторонь світових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, тому вітчизняні роботодавці мають бути готовими до інновацій та позитивних змін.

Ключові слова: мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом, залучення та лояльність працівників.

The article clarifies the concept of “motivation”, considers the main tools of intangible employee motivation in the modern human resources management system, including public recognition of employee merit, increasing personal responsibility, free choice of methods of performing tasks, humanization of labor, development of industrial democracy, team awareness about organizational prospects and processes, improving of work conditions, creation of recreation areas and increasing the comfort of a workplace and others. The authors study the place of intangible motivation in the human resources management system, argue that in contrast to tangible motivation, intangible motivation is aimed at increasing the level of involvement and loyalty of employees, affects the deeper aspects of human psychology and behavior in a workplace, has a longer motivating effect, saves resources of the organization and increases the attractiveness of the organization’s brand as an employer. In addition, an effective system of motivation in the organization allows employer to attract and retain valuable employees, increases employee productivity, forms the organizational culture and the system of values in the team, improves the moral and psychological climate in the organization, and strengthens team stability and team spirit. The article also gives examples of the introduction of intangible motivation elements by successful foreign companies (such as independent choice of work schedule, remote work, providing individual and corporate bonuses), and analyzes the possibilities of their implementation in domestic enterprises. According to the authors, the introduction of a variety of intangible motivation tools in Ukrainian organizations is constrained by limited resources, excessive conservatism, and unwillingness to change on the part of management and employees. However, in the era of information revolution and market competition, it is impossible to stay away from global trends in human resource management, and therefore domestic employers must be ready for innovation and positive change.

Keywords: motivation, intangible motivation, personnel management, employee involvement and loyalty.

Постановка проблеми. В умовах пандемії відбувається ускладнення процесів управління персоналом та організаціями загалом, при цьому скорочення ресурсів підприємств приводить до переоцінки значення нематеріальної мотивації співробітників як універсального інструменту оптимізації трудової поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивації персоналу присвячено чимало публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників. Особливе місце у дослідженнях питань мотивації персоналу та управління ним посідають роботи М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, М. Армстронга, А. Колота. Вплив мотивації на конкурентоспроможність організації досліджують у своїх роботах Ю. Бойко та М. Коробкіна. Серед найновіших публікацій, які системно висвітлюють особливості формування мотиваційної системи на підприємстві, необхідно назвати статті Н. Базалійської, В. Міщук, І. Замули, К. Шиманської, І. Павлової, А. Переверзевої, О. Мулькевич. Втім, ускладнення процесів управління людськими ресурсами, розширення управлінської практики, подальше накопичення цікавих кейсів успішних компаній у сфері управління персоналом та утримання цінних співробітників актуалізують подальші наукові розвідки з вибраної проблематики.

Мета статті полягає у висвітленні основних теоретичних принципів та інструментів запровадження нематеріальної мотивації співробітників, аналізі досвіду зарубіжних компаній у цій сфері та можливостей його запровадження в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економіки, підвищення ефективності підприємств різних сфер діяльності та форм власності сьогодні неможливі без кваліфікованих та вмотивованих кадрів, адже людські ресурси відіграють провідну роль у функціонуванні будь-якого підприємства. Від вмотивованості та лояльності працівників організації залежать не тільки їх трудова, соціальна активність, творчий підхід до роботи, але й остаточні результати діяльності підприємства, його ефективність. Можна цілком погодитися з А. Зленко в тому, що робітники, зацікавлені в результатах своєї праці, є більш активними, мають більш високу продуктивність праці і, як наслідок, сприяють більш швидкому досягненню кінцевих результатів діяльності компанії [1, с. 204].

Відсутність прозорості, чіткості й простоти під час формування системи мотивації може стати перешкодою для функціонування організації, стримувати розвиток персоналу,

привести до надмірної плинності кадрів, неефективного використання робочої сили, результатом чого може стати падіння економічних показників та результатів господарювання в межах усього підприємства. Українські дослідниці І. Замола та К. Шиманська також вважають, що досягнення адекватної рентабельності виробництва та збуту продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження раціоналізаторських пропозицій та інновацій науково-технічного прогресу стають можливими лише за умови відповідної віддачі від працівників, а правильна мотивація персоналу на досягнення загальних цілей організації сприяє підвищенню командного духу в робочому колективі, розуміння кожним працівником власного успіху в межах загального успіху компанії [2, с. 203].

Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є досить непростим завданням, адже воно вимагає від керівництва глибоких знань у сфері наукового менеджменту, володіння певним управлінським досвідом. В останні десятиліття наукові доробки з мотивації персоналу надзвичайно урізноманітнилися та ускладнилися, науковці накопичили величезний обсяг інформації та статистичного матеріалу, тому вивчення мотивації сьогодні вважається окремим науковим напрямом у межах загальної теорії управління персоналом [3, с. 197].

Мотивація є дійсно складним явищем, і це пояснює багатоваріантність визначення цього поняття. Для пояснення мотивації широко використовується міждисциплінарний підхід, відповідно до якого під час визначення мотивації залучаються знання з економіки, психології, соціології та інших наук. Так, вперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй роботі «Про чотириактний корінь закону достатньої підстави», при цьому філософ розглядав мотивацію як причинність, що впливає зсередини [4, с. 128].

За понад століття існування наукового менеджменту та вивчення питань мотивів діяльності людини кардинальних змін у наповненні цього поняття не відбулося. Так, британський дослідник М. Армстронг визначає мотивацію як цілеспрямовану поведінку, пов'язану із зовнішніми та внутрішніми факторами, що спонукають людину до певної діяльності [5, с. 15].

М. Мескон вважає, що мотивація є процесом стимулювання людини самої себе та інших на певну діяльність, спрямовану на досягнення власної мети та загальних цілей організації [6, с. 24].

На думку Ю. Бойко та М. Коробкіної, мотивація – це процес вибору способу участі людини у виробничій діяльності [7, с. 236].

Н. Базалійська та В. Міщук вважають, що мотивація трудової поведінки полягає у формуванні у працівника внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали і мотиви задля досягнення очікуваної трудової поведінки [8, с. 232].

На думку С. Мочерного, мотивація – це «усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [9, с. 95].

Отже, мотивацію можна визначити як певне соціальне, економічне та психологічне явище, яке під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів спонукає людину до певної поведінки.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту, вона спрямована на досягнення як особистих цілей кожного працівника, так і цілей усієї організації. Крім того, правильно побудована система мотивації в межах організації виконує низку таких важливих завдань:

- дає змогу залучити й утримати цінні кадри;
- підвищує результативність роботи працівників;
- стимулює трудову активність за допомогою системи покарань і винагород;
- формує організаційну культуру на підприємстві, систему цінностей у трудовому колективі;
- доповнює бренд організації як роботодавця;
- укріплює стабільність колективу та командний дух;
- покращує морально-психологічний клімат у колективі та стан працівників за допомогою визнання результатів їх трудової діяльності.

Для того щоби система мотивації працівників на підприємстві була ефективною та зручною, її побудова й функціонування повинні відбуватися з урахуванням певних принципів, серед яких важливими є принципи науковості, оптимальності, диференційованості, справедливості і прозорості. Принцип науковості передбачає, що під час розроблення стимулюючих заходів необхідно спиратися на теоретичні положення наукового менеджменту, передовий досвід провідних вітчизняних і зарубіжних компаній.

Відповідно до принципу оптимальності, вибрані методи й види стимулів повинні відповідати можливостям організації і потребам працівників, стати реальною «цінністю», за яку буде сенс боротися і прагнути її отримати.

Принцип диференційованості базується на тому, що кількість і якість запропонованих

стимулів і методів заохочення повинні відповідати особистому внеску кожного працівника у загальний успіх організації, необхідно уникати «зрівнялівки», яка нівелює індивідуальні зусилля, зменшує бажання працювати ефективно. Крім того, для справедливого розподілу благ в організації разом з ефективною системою мотивації повинна працювати дієва система оцінювання персоналу, яка буде оперативно відслідковувати досягнення й здобутки кожного працівника, особисті внески у досягнення загальних цілей організації.

Принцип справедливості означає справедливий розподіл заявлених благ відповідно до трудових зусиль та очікувань персоналу. Працівник, що протягом певного періоду віддано працював, але не отримав очікуваної винагороди, у подальшому навряд чи буде докладати максимум зусиль для досягнення цілей підприємства. Несправедливість у розподілі стимулів серед працівників може породжувати протиріччя в колективі, руйнувати морально-психологічний клімат, породжувати передумови для конфліктів.

Принцип прозорості означає, що працівники мають бути ознайомлені з принципами побудови системи мотивації і стимулювання на підприємстві, розуміти основні методи й алгоритми заохочень і покарань, мати можливість самостійно прораховувати бонуси або каральні заходи в результаті своєї трудової поведінки.

Крім того, як зазначає С. Шапіро, управління персоналом загалом і мотивацією праці зокрема повинне базуватись на принципах системного підходу та аналізу, має бути спрямованим на весь кадровий склад, пов'язувати конкретні рішення в межах підсистеми з їх впливом на систему загалом [10, с. 124].

Водночас створення чи оновлення системи мотивації трудової поведінки на підприємстві повинне базуватись на вивченні керівництвом моделі формування мотивів у людини (потреби – мета – дія – експектації); розумінні основних факторів, які впливають на мотивацію; адекватному підході до набору потреб персоналу і створення умов, за яких ці потреби можуть бути задоволені; врахуванні того, що мотивація насамперед є не самоціллю, а способом задоволення цілей організації та конкретних співробітників; усвідомленні ситуації на конкретному підприємстві; врахуванні наявного стилю керівництва та взаємодії керівника з підлеглими. Особливого значення ці засади набувають в умовах ускладнення економічного розвитку країни, скорочення інвестицій, пришвидшення інфляції та обмеженості ресурсів у підприємств, викликаних пандемією та її наслідками.

Теорія мотивації традиційно розділяє мотивацію на матеріальну й нематеріальну. До матеріальної відносять усі фінансові стимули, які використовує організація, зокрема заробітну плату, премії, бонуси. До нематеріальної належать усі інші форми стимулювання інтересу працівника до роботи й підвищення ефективності трудової діяльності.

Матеріальна мотивація є дійсно сильним та дієвим інструментом, але не єдиним інструментом задоволення потреб працівника. Разом з матеріальною мотивацією на підприємстві мають використовуватися інструменти нематеріального заохочення персоналу – більш складна, але не менш ефективна система впливу на трудову поведінку. Нематеріальна мотивація спрямована головним чином на підвищення рівня залучення та лояльності працівників, вона дає змогу впливати на глибинні аспекти людської психології, має триваліший мотиваційний ефект і, зрештою, дає змогу зекономити ресурси підприємства. Відомий американський фахівець із людських ресурсів С. Кові у своїй книзі «7 навичок високоєфективних людей» зауважує, що «поводитися з працівниками слід як з найкращими клієнтами, адже вони є основним активом компанії, а не статтею витрат» [11, с. 35].

Дійсно, людина, яка з радістю приходить на роботу, знає, які цілі перед нею стоять, відчуває впевненість у своїх силах, готова до стовідсоткової віддачі на робочому місці. Нематеріальна мотивація створює основу для залучення персоналу у процеси організації, формує почуття безпеки й піклування з боку підприємства.

Найпоширенішими методами нематеріальної мотивації є публічне визнання заслуг та індивідуального внеску у спільний успіх, планування кар'єри працівника, делегування робітникам управлінських повноважень і рішень, підвищення персональної відповідальності та надання права вибору щодо методів вирішення поставлених завдань. Серед важливих інструментів нематеріальної мотивації А. Колот називає гуманізацію праці, розвиток виробничої демократії, інформованість колективу про організаційні процеси та перспективи [12].

Крім зазначених методів, у системі нематеріальної мотивації праці широко використовуються такі інструменти:

- різноманітні конкурси на звання кращого працівника місяця, оприлюднення результатів цих конкурсів;

- корпоративні святкові заходи, неформальні зустрічі, колективні подорожі, які допомагають підтримувати командний дух і формують почуття приналежності до колективу;

- надання певної автономії та ускладнення завдань для працівників, адже людина, якій доручають складні завдання, розуміє, що їй довіряють, розраховують на її професійні навички, отже, вона прагне виконати ці завдання якомога краще;

- формування позитивного бренду організації як відповідального роботодавця та успішного суб'єкта господарювання, адже співробітники, які працюють на відомому, респектабельному та успішному підприємстві, відчуватимуть гордість від приналежності до неї і намагатимуться тримати свій професійний рівень високим;

- створення сприятливого мікроклімату в колективі, чого можна досягти завдяки формуванню позитивної корпоративної культури, залученню у штат психолога, культивуванню певних корпоративних цінностей; відповідно до більшості досліджень, гарний мікроклімат та доброзичливий колектив стають вагомим фактором залучення й утримання працівників на робочому місці за рівноцінних матеріальних умов із конкурентами-роботодавцями;

- покращення умов праці, зокрема створення зон відпочинку, підвищення комфортності робочого місця, надання працівникам права вибору щодо оформлення своєї робочої зони, оновлення матеріальної бази підприємства.

Використання подібних інструментів вже давно запроваджене у провідних зарубіжних компаніях, які очолюють світові рейтинги найбажаніших роботодавців. Так, наприклад, німецька фармацевтична компанія “Boehringer Ingelheim”, пропонує своїм працівникам безкоштовні внутрішні курси з підвищення кваліфікації або оплати зовнішнього навчання, три додаткові оплачувані вихідні для особливих подій (весілля або народження дитини), безкоштовне відвідування масажного кабінету і психолога, корпоративний басейн тощо.

Глобальна транспортна компанія “DHL Express” зацікавлює своїх працівників програмами індивідуального розвитку, конференціями і тренінгами для професійного й особистого зростання, страхуванням життя, медичним страхуванням, гнучким робочим графіком і можливістю працювати з дому.

Компанія “Google”, яка вже кілька років є лідером світового рейтингу роботодавців, пропонує ще більше бонусів для своїх працівників. Так, в офісах компанії можна відвідати медичний кабінет, спортзал, перукарню, здати речі в хімчистку, залишити дитину у дитячому садочку тощо. Компанія робить усе, щоби працівники не відволікались на побутові проблеми і максимально віддавались робочим процесам.

Популярності у всьому світі набуває інший цікавий інструмент нематеріальної мотивації – так звана модульна система компенсації вільним часом, відповідно до якої понаднормова праця або особливі успіхи компенсуються не грошовими надбавками, а наданням вільного часу, коли працівнику це буде необхідно. В деяких організаціях (у “Google”, “Apple” та інших ІТ-компаніях) взагалі відмовилися від жорсткої регламентації робочого часу. Так, робітники можуть працювати у будь-який час, коли їм це буде зручно, самостійно встановлювати свій робочий графік, але за умови реалізації усіх поставлених завдань у задані терміни.

Відповідальні роботодавці намагаються піклуватися про моральний стан своїх працівників. Так, у китайських ІТ-компаніях поширилась практика найму у штат привабливих співробітниць, завданнями яких є створення веселої атмосфери в офісі, підтримання бесід із працівниками-чоловіками, складання компанії співробітникам у час їхнього відпочинку та перерв на обід тощо.

Більш традиційним, але не менш ефективним інструментом нематеріальної мотивації у зарубіжних компаніях є ротація кадрів. Планування кар’єри працівників, просування їх по службі відбуваються з урахуванням індивідуальних досягнень працівника, його стажу роботи, особистих якостей та професійних навичок.

Деякі з вищеназваних інструментів уже використовуються вітчизняними підприємствами і значно підвищують їх статус успішних роботодавців. У вітчизняному рейтингу найпривабливіших організацій знаходяться телекомунікаційна компанія «Київстар», фармацевтична компанія «Дарниця», «1+1 Медіа», компанія «АТБ» тощо – всі вони, окрім конкурентоспроможної заробітної плати, пропонують своїм працівникам надійний соціальний пакет, можливість кар’єрного зростання, різноманітні корпора-

тивні та індивідуальні бонуси. Звісно, не всі вітчизняні компанії мають відповідні ресурси та бажання запровадити у себе такі елементи нематеріальної мотивації, як, наприклад, “Google” або “Apple”, часто на заваді інноваціям стають консервативність, неготовність до змін з боку керівництва та персоналу, відсутність чіткого розуміння або обмеженість ресурсів. До того ж більшість інструментів нематеріальної мотивації не є безкоштовними і вимагають певних витрат, тому їх запровадження відкладають до «кращих часів». Водночас сьогодні, в епоху стрімкого поширення інформації та глобалізації економічних процесів, неможливо залишатися осторонь загальносвітових тенденцій у сфері менеджменту людських ресурсів. В цьому контексті вивчення успішної зарубіжної та вітчизняної управлінської практики, аналіз усього різноманіття інструментів нематеріальної мотивації дає змогу вибрати найбільш оптимальний спосіб впливу на трудову поведінку співробітників в умовах конкретної організації та з будь-якими ресурсами.

Маємо зауважити, що ефект від мотиваційних заходів досить важко оцінити, адже він має не тільки економічні наслідки (досягнення цілей установи), але й соціальні (підвищення рівня задоволеності роботою у працівників, покращення морально-психологічного клімату тощо). Важливо, щоб до формування системи мотивації персоналу були залучені працівники на всіх рівнях, адже лише за цих умов система мотивації буде обґрунтованою, комплексною, ефективною.

Висновки. В результаті проведеного дослідження доходимо висновку про важливість інструментів нематеріальної мотивації в системі управління персоналом, їх значення для формування бренду роботодавця і позитивний вплив на трудову поведінку працівників, ступінь їх залучення в організаційні процеси та підвищення їх продуктивності.

Список використаних джерел:

1. Зленко А. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204–206.
2. Замула І., Шиманська К. Поняття мотивації працівників, її види та зв’язок із системою бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. № 2(20). С. 201–211.
3. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2009. Вип. 24(1). С. 196–200.
4. Шопенгауэр А. Полное собрание сочинений. Москва : Престиж-книга, 2011. 1032 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 435 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1999. 800 с.
7. Бойко Ю., Коробкина М. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. *Концепт*. 2016. Т. 2. С. 236–240. URL: <https://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (дата звернення: 15.05.2021).

8. Базалійська Н., Міщук В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 232–236.
9. Мочерний С. Економічний словник-довідник. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
10. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа, 2005. 224 с.
11. Кові С. 7 навичок високоєфективних людей. Київ : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2021. 384 с.
12. Колот А. Мотивация персонала. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

References:

1. Zlenko A. (2010) Sutnistj motyvaciji praci ta jiji rolj v zabezpechenni efektyvnogho upravlinnja trudovymy resursamy [The essence of labor motivation and its role in ensuring effective management of labor resources]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 2, pp. 204–206.
2. Zamula I., Shymanska K. (2011) Ponjattja motyvaciji pracivnykiv, jiji vydy ta zv'jazok iz systemoju bukhghaltersjkogho obliku [The concept of employee motivation, its types and connection with the accounting system]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhghalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 2(20), pp. 201–211.
3. Hrinko I. (2009) Vdoskonalennja materialjnoji motyvaciji praci v systemi upravlinnja promyslovymy pidpryjemstvamy [Improving the material motivation of work in the management system of industrial enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 24(1), pp. 196–200.
4. Shopengauer A. (2011) Polnoe sobranie sochineniy [Complete collection of works]. Moscow: Prestizh kniga. (in Russian)
5. Armstrong M. (2004) Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Human resource management practice]. SPb.: Piter. (in Russian)
6. Meskon M., Albert M., Khedouri F. (1999) Osnovy menedzhmenta [Osnovy menedzhmenta]. Moscow: Delo. (in Russian)
7. Boyko Yu., Korobkina M. (2016) Motivatsiya i stimulirovanie truda kak ob'ektivnyy faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya v usloviyakh stanovleniya i razvitiya rynochnykh otnosheniy [Motivation and stimulation of work as an objective factor in increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of formation and development of market relations]. *Kontsept*, vol. 2, pp. 236–240. Available at: <https://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (accessed 15 May 2021).
8. Bazaliiska N., Mishchuk V. (2016) Sutnisni pidkhody formuvannja systemy motyvaciji trudovoji povedinky pracivnykiv na pidpryjemstvi [Essential approaches to the formation of a system of motivation of labor behavior of employees in the enterprise]. *Global and national economic problems*, vol. 9, pp. 232–236.
9. Mochernyi S. (1995) Ekonomichnyj slovnyk-dovidnyk [Economic dictionary-reference book]. Kyiv: Femina.
10. Shapiro S. (2005) Motivatsiya i stimulirovanie personala [Motivation and stimulation of staff]. Moscow: GrossMedia.
11. Kovi S. (2021) 7 navychok vysokoefektyvnykh ljudej [7 skills of highly efficient people]. Kyiv: Klub simeinoho dozvillia. (in Ukrainian)
12. Kolot A. (2002) Motyvacija personalu [Staff motivation]. Kyiv: KNEU.