

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 331.101.3

Миценко Н. Г.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Різник Д. В.,

аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

***Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність формування системи управління мотивацією праці персоналу з врахуванням його особливостей та специфіки підприємств санаторно-курортного комплексу України, базуючись на теоріях мотивації, накопиченому зарубіжному та вітчизняному досвіді. Розглянуто способи мотивування працівників на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Запропоновано систему показників для оцінки дієвості мотиваційного механізму на підприємстві санаторно-курортного комплексу. Рекомендовано використовувати комплексно-цільовий підхід (адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи) в управлінні мотивацією праці на таких підприємствах. Розроблено карту стимулювання та розвитку персоналу підприємства. Представлено алгоритм формування системи стимулювання і розвитку персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу.*

Ключові слова: санаторно-курортний комплекс, управління мотивацією праці, показники оцінки дієвості мотиваційного механізму, алгоритм формування системи стимулювання і розвитку персоналу, карта стимулювання і розвитку персоналу.

Mitsenko N. G.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Riznyk D. V.,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MANAGEMENT OF LABOR MOTIVATION ON ENTERPRISES OF THE SANATORIUM&RESORT COMPLEX: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL TOOLS

***Abstract.** The article substantiates the necessity of forming a system of staff motivation management taking into account its features and specifics of the enterprises of the sanatorium&resort complex of Ukraine, based on theories of motivation as well as on accumulated foreign and domestic experience. Methods of motivating employees at different stages of the company's life cycle are considered. The system of indicators for the evaluation of the effectiveness of the motivational mechanism at the enterprise of the sanatorium&resort complex is proposed. It is recommended to use a complex-target approach (administrative, economic and socio-psychological methods) in managing labor motivation in such enterprises. The map of staff incentives and development of an enterprise is developed. The algorithm of forming the system of incentives and development of staff of sanatorium&resort enterprises is presented.*

Key words: sanatorium&resort complex, labor motivation management, indicators of effectiveness evaluation of the motivational mechanism, algorithm of formation of the system of staff incentives and development, staff incentives and development map.

Постановка проблеми. Реалії сьогодення свідчать, що основним фактором успіху та конкурентоспроможності підприємства на ринку виступає його персонал. Саме рівень компетенцій працівників, їх креативність та здатність до продукування інноваційних ідей, бажання здійснювати своєю працею внесок у розвиток підприємства є запорукою його високих фінансових результатів. Тому належна мотивація, що спонукає працівників до добросовісної праці з метою досягнення цілей підприємства, та створення умов для їх зацікавленості у підвищенні ефективності господарювання, розвиток соціального партнерства стають головними завданнями підприємства в умовах конкурентного ринку. Ігнорування мотивів, потреб та інтересів працівників у процесі трудової діяльності істотно знижує ефективність управління персоналом та продуктивність його праці, підвищує ризики конфліктів, ставить під загрозу лояльність працівників.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в санаторно-курортному секторі, адже рівень задоволення споживачів санаторно-оздоровчих послуг напряму залежить від злагоженості та якості роботи працівників різних категорій, що забезпечується організацією та стимулюванням їх праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління мотивацією праці та формування мотиваційних механізмів на мікрорівні присвячені численні праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед українських науковців слід відзначити Д. Богиню, М. Ведернікова, Й. Завадського, А. Калину, А. Колода, Т. Костишину, Г. Кулікова, І. Лепьохіну [4], В. Нижника [7], Н. Павловську, В. Петюха, М. Семикіну, О. Уманського, О. Харчишину [13] та ін.

Дослідженню проблем організації, мотивації та стимулювання праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу присвячені праці К. Гаспаряна [1], Р. Коблева [3], Н. Нечевої [6; 10], В. Семенова [10], О. Столяренка [11], І. Цветкової [14] та ін. Віддаючи належне їх внеску в розвиток теорії та методології управління персоналом, слід зазначити, що сфера санаторно-курортного комплексу потребує формування системи управління мотивацією персоналу підприємств як складової їх загального менеджменту з врахуванням особливостей цього сектору економіки країни.

Постановка завдання полягає у визначенні особливостей та проблем управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, обґрунтуванні методичних підходів та побудові алгоритму формування системи стимулювання і розвитку персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до мотивації праці сформувалися під впливом теорій мотивації та накопиченого зарубіжного досвіду. Науковці найчастіше поділяють теорії мотивації на первісні, змістовні та

процесуальні. В якості первісних виступають теорії “Х” Ф. Тейлора, “У” Д. Мак-Грегора та “Z” У. Оучі. Змістовні теорії вивчають потреби працівника, їх зв’язок з його мотивацією, фактори впливу на мотивацію (теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія ERG К. Аль-Дерфера; теорія факторів Ф. Герцберга). Натомість процесуальні теорії мотивації розглядають побудову процесу мотивації та його спрямування (теорія очікування К. Левіна, В. Врума та ін.; теорія підкріплення Б. Скиннера; модель вибору ризику Д. Аткинсона; теорія постановки цілей Е. Лока, Т. Райена та ін.; теорія рівності-справедливості С. Адамса; модель Портера-Лоулера). Зважаючи на детальний розгляд цих теорій [8; 15; 16], їх переваг і недоліків [9], еволюції та класифікації [4; 7] в економічній літературі, зауважимо:

- у теоріях висловлюється цілісне уявлення або загальна методологія активізації трудової діяльності працівника [16, с. 78];

- наявність значної кількості теорій мотивації супроводжується різноманітністю точок зору не тільки на природу мотиваційного процесу, а й на методи впливу на систему мотивації [7, с. 25];

- зарубіжний досвід може бути лише базою для розробки системи управління мотивацією праці персоналу конкретного підприємства;

- управління мотивацією праці на конкретному підприємстві повинно спиратися на методи та інструменти стимулювання, які адаптовані до специфіки його господарської діяльності;

- в структурі мотивів трудової діяльності працівників превалюють матеріальні стимули, існує пряма залежність між задоволенням працею та трудовою активністю, між розміром заробітної плати і рівнем задоволеності працею, а також рівнем трудової активності [12, с. 842-843].

Наголосимо, що санаторно-курортні підприємства розрізняються за формою власності, організаційно-правовою формою, відомчою приналежністю тощо. Вони, як правило, розташовані на курортній території чи у лікувально-оздоровчій місцевості та надають споживачам лікувально-оздоровчі послуги, використовуючи природні лікувальні ресурси. Як акцентує К. Гаспарян, “сучасні санаторно-курортні підприємства, як сезонні підприємства, традиційно діють у середовищі з високим рівнем ринкової невизначеності” [1, с. 3]. Оскільки ці підприємства відносяться до сфери послуг, ефективність їх діяльності залежить не лише від якості надання безпосередньо лікувально-оздоровчих послуг, а й загалом від рівня й культури обслуговування споживачів різними категоріями персоналу. О. Столяренко зазначає, що ефективність роботи підприємств санаторно-курортного комплексу, в першу чергу, визначається рівнем задоволення потреб, викликаних санаторно-курортним продуктом, надаючи економічній ефективності другорядну роль [11]. З цим погоджуються і Л. Мельник, О. Волк, Н. Гайтина, М. Рибалка, які серед головних факторів, що визначають функціонування підприємства, виділяють не якісну продукцію, продуману стратегію,

конкурентність цін, новітні технології, а працівників підприємства, оскільки навіть при якісних умовах роботи та сучасному устаткуванні працівники не завжди зацікавлені у своїй роботі, а отже, в результатах діяльності самого підприємства; багато з них працюють тільки задля оплати своєї праці [5, с. 55]. Тому не можна применшувати значення управління мотивацією персоналу, враховуючи його особливості в санаторно-курортних підприємствах, які відрізняються високим рівнем персоналомісткості:

- головною категорією персоналу санаторно-курортних підприємств є медичні працівники (лікарняний та медперсонал середньої ланки), які повинні володіти сучасними лікувальними технологіями, мати високу кваліфікацію та постійно підвищувати її;
- значний розрив у рівні освіти для різних підрозділів і категорій персоналу;
- порівняно довгий робочий тиждень зі спеціальними графіком і режимом роботи [10];
- вищий рівень плинності кадрів порівняно з іншими видами діяльності;
- значна роль мотивації трудової діяльності обслуговуючого персоналу;
- зростання ролі нематеріальних методів мотивації, зважаючи на те, що рівень матеріальних заохочень у даній сфері діяльності доволі низький [14, с. 93].

Поділяємо точку зору Н. Нечевої та В. Семенова, що мотивація праці на рівні санаторно-курортних підприємств – це сукупність стимулів для персоналу (економічних та моральних), створення умов для активної результативної діяльності, реалізації творчого потенціалу та кар'єрного зростання працівників, підвищення їх професійної кваліфікації [10]. Розглядаючи мотивацію персоналу як засіб управління ним на різних стадіях розвитку підприємства санаторно-курортного комплексу, виокремимо два способи мотивування. Перший, стимулювання, має на увазі зовнішній вплив на працівника, спираючись на мотиви, які спонукають людину до певних дій. Чим вищий рівень розвитку відносин на підприємстві, тим менше та з нижчою періодичністю застосовується стимулювання праці як засіб управління персоналом. Другий спосіб, мотивування, орієнтований на формування необхідних у роботі мотивів через виховний і навчальний вплив на працівника. Цей спосіб більш складний, оскільки ґрунтується на внутрішній мотивації працівника санаторно-курортного підприємства і посиленні результатів його дій, проте як мотивація, так і стимулювання виступають тут у ролі елементів однієї системи. При цьому на ранніх стадіях розвитку підприємства на більшу увагу заслуговує перший спосіб, тоді як протягом його розвитку першочергового значення набуває внутрішня мотивація працівників, здатна посилити ефективність і конкурентоспроможність підприємства, а також сформулювати умови для переходу на наступний етап життєвого циклу.

Т. Дьолог розуміє під мотиваційним менеджментом “управління процесом мотивації працівників підприємства за допомогою системи мотивації,

мотиваційного механізму з врахуванням сучасних критеріїв мотивації, мотиваційних факторів, встановлених принципів та розроблених рекомендацій щодо налагодження процесу мотивації” [2, с. 17].

Н. Чірікова зазначає, що управління мотивацією праці включає: а) вибір мотиваторів праці; б) політику заробітної плати; в) політику винагород і послуг; г) політику участі в успіху; д) управління витратами на персонал [15, с. 110]. На нашу думку, крім зазначених складових, слід звернути увагу на діагностику діючої системи мотивації праці та виявлення в ній “вузьких місць”, створення мотиваційного профілю працівників, розробку відповідного методичного та нормативного забезпечення, вдосконалення управління трудовим колективом та ін.

Серед слабких місць сучасної системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України Н. Нечева зазначає неусвідомлення значущості мотивації персоналу в діяльності підприємств; відсутність фахівців зі створення дієвої системи мотивації персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу; відсутність кар'єрного зростання персоналу, плинність кадрів, відсутність мотивів у працівників до самовдосконалення; ігнорування очікувань працівників при розробці та впровадженні системи мотивації, тощо [6, с. 63-64].

З метою оцінки дієвості мотиваційного механізму на підприємстві санаторно-курортного комплексу пропонуємо систему показників, що становлять методичну базу діагностики системи мотивації праці:

- показники кадрового потенціалу (чисельність та забезпеченість персоналом різних категорій; освітньо-кваліфікаційний рівень кадрів; демографічна, вікова, функціональна структура персоналу та ін.);
- співвідношення чисельності медичного та обслуговуючого персоналу (з розвитком інформаційних технологій буде спостерігатися зростання першого);
- показники стану та руху персоналу (рівень плинності кадрів, рівень стабільності колективу, коефіцієнт оновлення персоналу та ін.; відображають ефективність системи мотивації);
- показники виконання виробничих завдань (характеризують рівень якісної зайнятості працівника; покращуються з посиленням мотивації праці);
- співвідношення динаміки середньої зарплати медичного та обслуговуючого персоналу (відсутність суттєвих розбіжностей у темпах росту – гарантія збереження позитивного соціально-психологічного клімату);
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої зарплати за категоріями персоналу (характеризує орієнтацію системи матеріального стимулювання праці на ефективне використання персоналу та його компетенцій);
- рівень задоволеності працівників умовами та оплатою праці (встановлюється за допомогою анкетування персоналу);
- співвідношення вартості путівки для працівника підприємства та ринкової ціни путівки та ін.

Вважаємо, що найбільш ефективним в управлінні мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу є комплексно-цільовий підхід, який поєднує адміністративні (чітка структура управління, обов'язкове виконання адміністративних рішень, суворі відповідальність, формування кадрового резерву та ін.), економічні (матеріальне стимулювання, участь в управлінні підприємством, участь у прибутках, планування кар'єри, фінансова та податкова політика тощо) та соціально-психологічні (нематеріальне стимулювання, соціальне нормування, соціальне регулювання, соціальне планування, формування і розвиток трудового колективу, психологічний клімат у колективі, психологічне спонукання, професійний відбір і навчання кадрів) методи управління мотивацією праці.

Процес побудови системи управління мотивацією на підприємствах санаторно-курортного комплексу відбувається через вивчення потреб і переваг співробітників (формування мотиваційного профілю); аналіз системи матеріального стимулювання праці; розвиток і навчання фахового лікарняного та обслуговуючого персоналу; узагальнення висновків і розробку пропозицій щодо змін діючої системи мотивації праці; обґрунтування системи оплати праці та інших винагород з наступним їх впровадженням. Для візуалізації структури самого процесу наведемо карту стимулювання і розвитку персоналу (рис. 1).

цілому, і, як наслідок, – свою економічну ефективність у довготерміновому періоді.

Наголосимо, що важливим є не лише забезпечення працівникам належної оцінки та оплати їх праці, а й подальше навчання й підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгових технологій, які дають можливість сформувати злагоджений трудовий колектив, нормалізувати відносини між керівниками та підлеглими, окреслити місце кожного працівника у досягненні цілей підприємства та формуванні фінансових результатів його діяльності.

Створення ефективної системи управління мотивацією праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу потребує тривалого часу і відповідного алгоритму дій, які дозволять успішно сформувати і впровадити систему стимулювання і розвитку персоналу (рис. 2).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Управління мотивацією праці на вітчизняних підприємствах повинно бути адаптоване до специфіки їх діяльності та змінюватися зі зміною життєвого циклу підприємства, а також під впливом глобалізаційних процесів, соціалізації економіки, інформатизації та інтелектуалізації праці. Кожен працівник як окрема одиниця чи частина трудового колективу повинен розглядатися з точки зору отримання максимальної корисності



Рис. 1. Карта стимулювання і розвитку персоналу санаторно-курортного підприємства

Карта включає шість складових (оплата праці, просування, визнання особистих досягнень, навчання, соціальна компенсація, атмосфера в колективі), покращуючи які підприємство формує мотивацію в

для підприємства в довгостроковому періоді, тому питання мотивації праці розглядається нині не як додатковий, а як основний інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

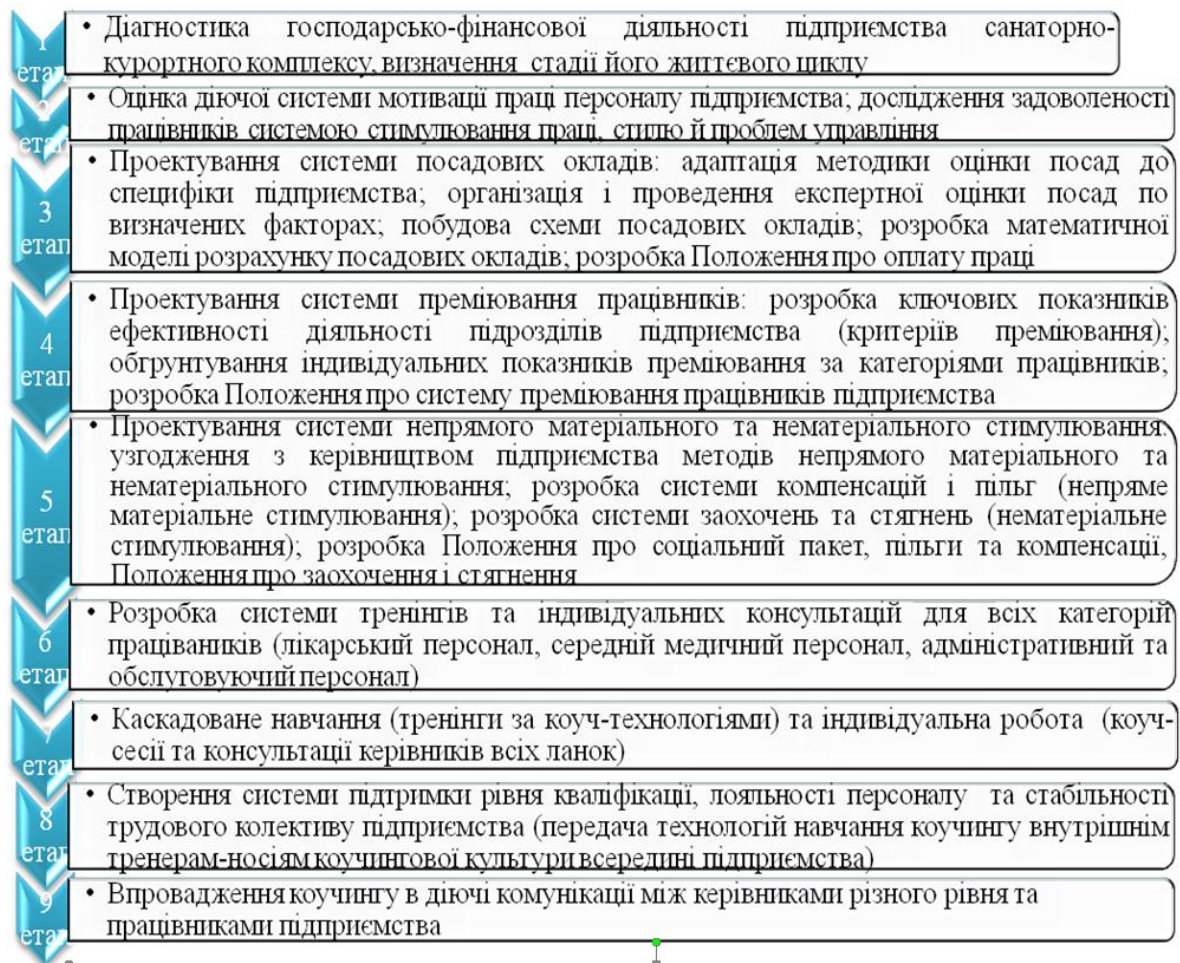


Рис. 2. Алгоритм формування системи стимулювання і розвитку персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу

Подальших досліджень потребує розробка критеріїв ефективності управління мотивацією праці в розрізі етапів життєвого циклу підприємства санаторно-курортного комплексу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаспарян К. Л. Корпоративний підхід к управленню персоналом предприятий санаторно-курортной сферы : автореф. дисс... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)” / К. Л. Гаспарян. – Краснодар, 2009. – 26 с.
2. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації / Т. І. Дьолог // Економіка та держава. – 2013. – № 10. – С. 16-18.
3. Коблев Р. М. Кадровое обеспечение санаторно-курортного комплекса как основа повышения конкурентоспособности оказываемых услуг [Электронный ресурс] / Р. М. Коблев // Управление экономическими системами : электр. науч. журн. – Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-26-262010/item/322-2011-03-25-10-25-27>.

4. Лепьохіна І. О. Розробка методичного підходу до ефективного управління мотивацією праці персоналу підприємства на основі інноваційного розвитку / І. О. Лепьохіна // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. ДонНУ. – 2013. – Т. 2. – С. 335-340.

5. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. Н. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник СумДУ. – 2012. – № 4. – С. 55-63. – (Сер. Економіка)

6. Нечева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.04 “Экономика та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Н. В. Нечева. – Одеса, 2016. – 239 с.

7. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

8. Пасенко Н. С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства : автореф. дис... канд. экон. наук : спец. 08.09.01 “Демографія, економіка

праці, соціальна економіка і політика” / Н. С. Пасенко. – Х., 2004. – 20 с.

9. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах [Електронний ресурс] / Н. О. Перевозчикова, І. Ю. Котова // Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

10. Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу [Електронний ресурс] / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_2_25.

11. Столяренко О. В. Ефективність діяльності санаторно-курортного комплексу: методологічні засади [Електронний ресурс] / О. В. Столяренко. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/stolyarenko.htm>.

12. Тужилкіна О. В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / О. В. Тужилкіна. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858>.

13. Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації : зб. наук. праць ЖДУ ім. І. Франка. – 2014. – № 1(11). – С. 26-39.

14. Цветкова И. И. Факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность персонала в санаторно-курортном комплексе / И. И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74. – Т. 1. – С. 92-94.

15. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Young Scientist. – 2015. – № 11 (26). – С. 109-113.

16. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу / О. Чурюмова // Схід. – 2012. – № 2 (116). – С. 75-78.

REFERENCES

1. Gasparjan K. L. (2009), Korporativnyj podhod k upravleniju personalom predpriyatij sanatorno-kurortnoj sfery : avtoref. diss... kand. jekon. nauk : spec. 08.00.05 “Jekonomika i upravlenie narodnym hozjajstvom (jekonomika truda)”, Krasnodar, 26 s.

2. D'oloh, T. I. (2013), Upravlinnya motyvatsiyeyu u vitcheznyanykh pidpryyemstvakh: motyvatsiyynu mekhanizm, motyvatsiyni faktory i kryteriyi efektyvnosti motyvatsiyi, *Ekonomika ta derzhava*, vol.10, s. 16-18.

3. Koblev, R. M. Kadrovoe obespechenie sanatorno-kurortnogo kompleksa kak osnova povysheniya konkurentosposobnosti okazyvaemyh uslug, *Upravlenie jekonomicheskimi sistemami*, available at: <http://uecs.ru/uecs-26-262010/item/322-2011-03-25-10-25-27/>.

4. Lep'okhina, I. O. (2013), Rozrobka metodychnoho pidkhotu do efektyvnoho upravlinnya motyvatsiyeyu pratsi personalu pidpryyemstva na osnovi innovatsiynoho rozvytku, *Problemy razvitija vneshnejekonomicheskikh svyazej i privlechenija inostrannyh investicij: regional'nyj aspekt*, vol. 2, s. 335-340.

5. Mel'nyk, L. H., Volk, O. N., Haytyna, N. M. and Rybalka, M. V. (2012), Udoshkonalennya metodiv motyvatsiyi pratsivnykiv na pidpryyemstvakh Ukrainy z urakhuvannjam mizhnarodnoho dosvidu, *Visnyk SumDU*, vol. 4 (Ekonomika), s. 55-63.

6. Niecheva, N. V. (2016), Zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpryyemstv kurortno-rekreatsijnoi sfery : dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 “Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diial'nosti)”, Odesa, 239 s.

7. Nyzhnyk, V. M. and Kharun, O. A. (2011), *Mekhanizm motyvatsiyi vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv*, KhNU, Khmelnytsky.

8. Pasenko, N. S. (2004), Formuvannia systemy motyvatsii pratsi personalu pidpryyemstva : avtoref. dys... kand. ekon. nauk : spets. 08.09.01 “Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka”, Kh., 20 s.

9. Perevozchikova, N. O. and Kotova, I. Yu. (2014), Osoblyvosti motyvatsiyi personalu na suchasnykh pidpryyemstvakh, *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

10. Semenov, V. F. and Nyecheva, N. V. (2015), Efektyvnist' motyvatsiyi pratsi trudovykh resursiv pidpryyemstv sanatorno-kurortnoho kompleksu, available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_2_25.

11. Stolyarenko, O. V. Efektyvnist' diyal'nosti sanatorno-kurortnoho kompleksu: metodolohichni zasady, available at : <http://infotour.in.ua/stolyarenko.htm>.

12. Tuzhylkina, O. V. (2010), Motyvatsiya ta stymuluvannya pratsi v pidpryyemstvakh spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrainy, available at : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858>.

13. Kharchyshyna, O. V. (2014), Motyvatsiya personalu na osnovi teoriiy orhanizatsiyi kul'tury, *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi : zb. nauk. prats' ZhDU im. I. Franka*, vol. 1(11), s. 26-39.

14. Cvetkova, I. I. (2005), Faktory, okazyvajushhie vlijanie na konkurento-sposobnost' personala v sanatorno-kurortnom komplekse, *Kultura narodiv Prychornomoria*, vol. 74.1, s. 92-94.

15. Chirikova, N. M. (2015), Motyvatsiyi teoriiy personalu i upravlinnya motyvatsiyeyu pratsi, *Young Scientist*, vol. 11 (26), s. 109-113.

16. Churyumova O. (2012), Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu, *Skhid*, vol. 2 (116), s. 75-78.