

УДК 336.71:331.101.3

Н. П. Юрчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

Д. В. Захарчук,

магістрант кафедри економічної кібернетики,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКУ

N. Yurchuk,

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Associate Professor
of Economic Cybernetics Department, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

D. Zakharchuk,

Master of Economic Cybernetics Department
Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

PERSONNEL MOTIVATION IN THE BANK MANAGEMENT SYSTEM

У статті розглянуто сутність поняття мотивації працівників, її місце в системі управління персоналом банківської установи за сучасних умов.

Визначено, що система управління персоналом банківських установ включає підсистеми за напрямками кадрової роботи. Розкрито схему процесу мотивації персоналу.

Вивчено структуру системи мотивації співробітників банку. Зауважено, що система матеріального та морально-го стимулювання спрямована на максимальне використання оцінних чинників для ефективного планування й організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Узагальнено методи мотивації персоналу для створення ефективної та збалансованої системи мотивації професійної діяльності банківського персоналу.

Охарактеризовано правила здійснення ефективної мотивації працівників у банківській сфері. Зазначено, що робота в банківській сфері, так само як і мотивація цієї роботи, не може бути стандартизована чи узагальнена для всіх робітників чи працівників, потрібен саме індивідуальний підхід.

In the article the concept idea of employees' motivation, its place in the system of personnel management of the banking institution in modern conditions is considered.

It is determined that the personnel management system of banking institutions includes subsystems in the areas of personnel work. The scheme of the process of personnel motivation is revealed.

The structure of bank employees motivation system was studied. It was noted that the system of material and moral stimulation aims at maximizing the use of valuation factors for effective planning and organization of the bank, improving the structure of units, taking into account the individual characteristics of specialists, planning their careers, finding individual approaches to motivating staff.

The methods of personnel motivation for creation of effective and balanced system of professional activity motivation of banking personnel are generalized.

The rules of effective motivation of employees in the banking sphere are described. It is noted that work in the banking sector, as well as the motivation of this work, can not be standardized or generalized for all workers or employees, requires an individual approach.

Ключові слова: мотивація, мотивування, система управління персоналом банку, персонал, стимулювання, система управління банку, методи мотивації.

Key words: motivation, personnel management system of the bank, personnel, stimulation, bank management system, methods of motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Визначальним фактором забезпечення успішної діяльності банку є підвищення продуктивності всіх категорій працівників: починаючи від керівників та спеціалістів і закінчуючи

обслуговуючим персоналом. Рівень продуктивності праці персоналу багато в чому визначається сформованою керівництвом системою мотивації, де базовими мотиваційними інструментами визначені потреби працівників, стиму-



Рис. 1. Система управління персоналом банківської установи

Джерело: узагальнено авторами.

ли та мотиви. Взагалі, результати праці будуть зростати лише тоді, коли керівництво матеріально й морально стимулюватиме продуктивну творчу діяльність персоналу банківської установи, виявлятиме зацікавленість до їхніх особистих проблем, сприятиме створенню й підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці і у межах своїх повноважень та можливостей здійснюватиме соціальний захист працюючих людей, гарантуватиме їм стабільну зайнятість.

У нинішній час, в першу чергу, потрібно запроваджувати комплексний підхід до розгляду проблем мотивації персоналу, особливо в сферах, що використовують інтелектуальну і висококваліфіковану працю найманих працівників. Тільки зацікавлена у своїй трудовій діяльності людина може по справжньому ефективно працювати і приносити користь організації і суспільству.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу та напрямків формування мотиваційної поведінки людини висвітлені в наукових працях відомих учених, економістів, соціологів і психологів. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили іноземні та вітчизняні вчені: Д. Богиня, Н. Волгін, В. Врум, М. Гончарова, Н. Горелов, В. Данюк, Ю. Кокін, П. Армстронг [1], Р. Колосова, А. Колот [2], Г. Куліков, В. Куценко, Е. Лібанова, Е. Лоулер, А. Маслоу, В. Онікієнко, Л. Портер, М. Сорокіна, С. Цимбалюк, Р. Яковлев та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій стосовно цієї проблеми, багато питань потре-

бують додаткових досліджень, зокрема формування мотивації праці працівників банківських структур на основі системного підходу, що обумовлює актуальність дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою роботи є вивчення особливостей системи мотивації персоналу в системі управління банком, адже сьогодні, кожна банківська установа, яка має чіткі стратегічні цілі на подальший розвиток та процвітання, перш за все, повинна дбати про належну мотивацію своїх співробітників аби підвищувати їх зацікавленість у досягненні таких цілей шляхом підвищення їх продуктивності праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У банківському бізнесі постійно відбуваються зміни в процесах, запускаються нові пропозиції для клієнтів, змінюється законодавство, виходять нові постанови НБУ, на які банк зобов'язаний оперативно реагувати. З усім цим співробітники банків працюють кожен день, тому їм необхідно бути справжніми професіоналами.

З точки зору управління, перед тим як вимагати професіоналізму та високих показників від співробітників, необхідно спочатку забезпечити їм підтримку і можливість ставати краще та ефективніше. В цьому випадку компанія повинна піклуватися про розвиток і навчання співробітників для досягнення високих результатів. Роблячи одні й ті ж дії, різні менеджери часто отримують одні й ті ж результати. Втім, ринок не стоїть на місці, боротьба за клієнта з кожним роком посилюється і чим якісніше



Рис. 2. Процес мотивації персоналу

Джерело: узагальнено авторами.

співробітники будуть обслуговувати клієнтів і проводити переговори, тим кращими стануть бізнес-показники [3].

Мотивація — це діяльність, метою якої є активізація людей, що працюють в організації, ефективніше працювати. Це визначення показує тісний взаємозв'язок управлінського і індивідуально-психологічного вмісту мотивації.

У науковій літературі не існує єдиного поняття "мотивації". Так, В.В. Стадник під мотивацією розуміє сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації [4].

У своїй праці "Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект)" П.З. Капустянський акцентує увагу на тому, що мотивація — це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів [5].

С.В. Покропивний розглядає мотивацію як систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства [6].

Управління персоналом починається зі стратегічних цілей і завдань організації, які завжди повинні спиратися на суспільний розвиток, враховувати потреби і пріоритети всіх груп населення. Якщо ж говорити про цикл роботи співробітника в компанії, то всі процеси можна об'єднати у три функціональні модулі: найм, розвиток, звільнення.

У свою чергу, ці процеси можна умовно поділити на кілька ключових:

— пошук і відбір персоналу (попередня відбіркова розмова, заповнення бланка заяви-анкети, тестування і т.д.);

— адаптація персоналу (пристосування працівників до змісту і умов трудової діяльності, а так само безпосередній соціальному середовищі);

— оцінка персоналу (психологічні характеристики особистості, знання вміння та навички співробітників, поведінка, ефективність праці);

— мотивація: оплата праці і соціальні гарантії, стимулювання;

— розвиток персоналу і управління кар'єрою;

— кадровий облік, навчання персоналу.

Система управління персоналом — це сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників, з метою максимального використання їх потенціалу.

Системний підхід відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом на виробництві.

Зміст системи управління персоналом дозволяє віднести її до переліку економічних і соціальних, а належність до галузі управління — до організаційних систем. Таким чином, її функціонування і розвиток підпорядковується економічним і соціологічним законам, а також законам управління [7].

Система управління персоналом банківських установ включає підсистеми за напрямками кадрової роботи (рис. 1).

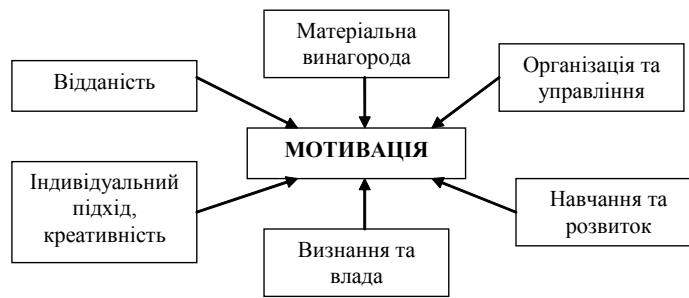


Рис. 3. Структура системи мотивації співробітників банку

Джерело: [9].

Мотивація персоналу включає в себе ряди визначень і понять, які тісно взаємодіють один з одним. Для більш чіткого розуміння процесу мотивації розглянемо схему процесу мотивації персоналу (рис. 2).

Людина постійно порівнює свої потреби з можливістю їх задоволення яким-небудь об'єктом або умовами життєдіяльності. Чим привабливіший і очевидніший реалізація потреби з допомогою даного об'єкта, тим інтенсивніше виробнича діяльність людини з метою його привласнення. Таким чином, об'єкт діяльності включає в себе стимулюючий вплив, зовнішнє спонукання до реалізації своїх мотиваційних установок.

З'єднання внутрішнього і зовнішнього спонукання веде до реалізації мотиву в дію, тобто до практичних дій суб'єкта щодо задоволення своєї потреби. Зовнішнє спонукання, тобто можливість об'єкта задовольнити потреби суб'єкта в діяльності, і є стимул. Стимул стає таким для даного працівника лише тоді, коли він співвідноситься з потребою і породжує надію чи впевненість у можливості задовольнити її, реалізувавши свій мотив діяльності.

Стимул — це основний елемент управління людськими ресурсами компанії, який є зовнішнім спонуканням до діяльності. Саме стимули переводять потреби і інтереси у мотиви, тобто в особистісну смислову причину вчинків, особисту зацікавленість.

Основним і універсальним мотивуючим чинником для працівника є рівень заробітної плати, оскільки гроші є засобом, який може забезпечити реалізацію багатьох його потреб. Гроші — це символ таких базових потреб, як сила і влада над власною долею, життям, свободою. Отже, якщо людина на роботі не отримує необхідних коштів, не забезпечується його свобода [8]. Проте співробітник більш за все може бути демотивований не стільки невисокою зарплатою, скільки відчуттям несправедливості, коли колеги, які виконують роботу гірше, при цьому отримують нарівні з ним або навіть більше.

Окрім фінансового боку, для співробітників є дуже важливим кар'єрне зростання. Якщо навіть робота буде цікавою, високооплачуваною, але без подальшого просування, то втримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо (рис. 3).

Розглянемо елементи структури докладніше. Система матеріального та морального стимулювання спрямована на максимальне використання оцінних чинників для ефективного планування й організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей спеціалістів, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу.

Мотивація організацією та управлінням полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи. Також сюди можна віднести чітке структурування праці, що призводить до більш ефективної діяльності.

Навчання як вид мотивації полягає в тому, щоб готувати спеціалістів для вирішення стратегічних завдань розвитку банку, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і фахового зростання, підвищення кваліфікації відповідно до структурних завдань, що стоять перед підрозділом. Ця діяльність спрямована на самовдосконалення, зростання та розвиток особистості.

Серед основних структур мотивації персоналу банку виділяємо визнання та владу. Це означає, що слід розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників на благо банку та цінувати їх внесок у збільшення добробуту банку. Сюди можна віднести бажання керувати іншими, стрімке бажання до конкуренції та впливовості.

Відданість як вид мотивації полягає в тому, щоб дати можливість працівникам банку побачити переваги роботи кращого банку, форму-



Рис. 4. Методи мотивації персоналу

Джерело: узагальнено авторами.

вати в них упевненість в соціальній захищеності. Елементом цієї структури також вважають бажання у спілкуванні зі своїми колегами.

До такої структури, як індивідуальний підхід та креативність, відносять надання можливості вирішувати відповідальні завдання розвитку банку, стимулювання пропозиції та ініціативи, спрямованих на вдосконалення банківських технологій і продуктів, формування почуття гордості за свої досягнення. Також до неї відносять бажання співробітників банку бути креативним, з аналітичним мисленням співробітником, відкритим для нових ідей [9].

Система мотивації персоналу банку є ключовим фактором підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. На сучасному етапі економічного розвитку банківської системи впровадження дієвої системи мотивації персоналу, зокрема й оплати праці, дає змогу докорінно змінити систему управління організацією, підвищити її ефективність, конкурентоспроможність і прибутковість діяльності [10].

Методи мотивації банківського персоналу узагальнені на рисунку 4.

Використання тих чи інших методів мотивації в залежності від ситуації дозволить керівництву банку підвищити рівень вмотивованості працівників у досягненні кінцевих результатів роботи банку в цілому.

Мотивація банківських працівників полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбу-

вається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи.

Функція мотивації полягає у спонуканні до виконання необхідних завдань і досягнення поставленої мети. В основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви, тому головне завдання керівництва банку полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників банку до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі [11].

На керівництво українських банків покладено величезне завдання: не тільки будувати свою діяльність зважливо, раціонально, а й сприяти тому, щоб персонал працював у заданому напрямі з найбільшою ефективністю.

Зокрема слід звернути увагу на те, що праця в банку носить колективний характер, результат окремо взятих працівників формує загальну картину. Тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомлював, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу. Чим кращою буде робота персоналу, тим кращими будуть відгуки клієнтів та й довіра до банку в цілому. І це призведе до збільшення клієнтської бази з відповідним фінансовим зростанням, яке при правильних рішеннях керівництва має бути відчутним для працівників.

Більшість соціальних досліджень показують, що матеріальне стимулювання є одним із найдієвіших напрямів мотивації банківських працівників. Широке розповсюдження отрима-

ла система заохочення у вигляді участі у прибутках банку, що передбачає встановлення частки прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати заробітної плати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Така система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки.

Слід також додати, що всі співробітники є різними за віком, освітою, рівнем професійних навичок, звичками та інтересами, тому доцільним є проведення анкетування для визначення потенціалу того чи іншого співробітника. Першочергово треба звернути увагу на те, що розмір заробітної плати повинен відповідати професійним обов'язкам та відповідальності, яка покладається на працівника. Також значну роль відіграють періодичні премії, довгострокові бонусні винагороди та опціони, а також соціальний пакет (медичне страхування, службові авто, оплата професійного навчання тощо) [12].

Сформулюємо правила здійснення ефективної мотивації працівників у банківській сфері:

- мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчувають визнання свого вкладу в результати роботи, володіють відповідним статусом;

- несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати;

- позитивне заохочення результативніше негативного;

- заохочення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників [11].

Слід також зауважити, що робота в банківській сфері, так само як і мотивація цієї роботи, не може бути стандартизована чи узагальнена для всіх робітників чи працівників, потрібен саме індивідуальний підхід. Для цього потрібно мати у своєму штабі HR-менеджера (фахівця по роботі з персоналом), який із легкістю та професіоналізмом зможе провести всю необхідну роботу та порекомендувати, які методи мотивації краще застосовувати.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності банку слід використовувати систему ефективної мотивації працівників як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але й до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій установі. Методи і форми

мотивації персоналу, що входять до загальної системи мотивації в банку, необхідно постійно розвивати і вдосконалювати незалежно від певних звичаїв або встановлених моделей.

Особливістю роботи в банку є те, що незважаючи на наявність певних регламентів, клієнтська база є нестабільною, а попит на банківські продукти є змінним. І це потрібно враховувати при визначенні обсягів робіт та ставити реальні, виконувані задачі. Будь-які задачі повинні ставитися відповідно до цілей організації, опиратися на певну мету, а не на спонтанні дії керівництва.

Між працівниками та керівництвом не повинно бути "прірви" в залежності від посад, повинні обговорюватися будь-які питання, комунікації повинні бути регулярними задля обміну думками чи ідеями. Проведення тренінгів із менеджменту та психології, на нашу думку, дасть змогу краще розуміти підлеглих та раціональніше спрямовувати їх роботу [13].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективна діяльність банку прямо залежить від професійних компетенцій його працівників. Задля досягнення високого рівня мотивації працівників необхідно застосовувати різні форми мотивації та балансувати їх між собою, звертаючи увагу на потреби працівника, та на цілі організації. Мотивація праці банківських працівників є вагомим фактором підвищення ефективності функціонування банків і їх конкурентоспроможності. При цьому враховується специфіка банківської діяльності, яка пов'язана з колективним характером праці, ризиковим характером діяльності, динамізмом і складністю банківських процесів, високим ступенем відповідальності, ризиками при прийнятті рішень, інтелектуальною складовою і високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації.

Велику увагу необхідно приділяти навчанню працівників, залученню до участі у тренінгах та круглих столах, відрядженню для обміну досвідом в інші країни. Це сприятиме покращанню знань та удосконаленню кваліфікації працівників, а отже, успіх діяльності банку напряму залежить від мудрості керівництва та прийнятих ним рішень, адже його особистий приклад є свого роду мотивацією.

Персонал виступає тим невичерпним ресурсом, який дозволяє банку вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники ефективності трудової діяльності. Саме тому в сучасних умовах персонал перетворюється на

стратегічний ресурс банку, а прагнення до його якнайповнішого використання спонукає до пошуку нових ефективних важелів оптимального управління ним.

Подальшого вивчення потребує питання стратегій розвитку банківського персоналу в умовах скорочення кількості вітчизняних банківських установ.

Література:

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами / П. Армстронг. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. — Київ: КНЕУ, 2002. — 337 с.
3. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк / Фінансовий простір. — 2015. — № 2. — С. 352—355.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2000. — 241 с.
5. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. — К.: ІПКДЗУ, 2007. — 154 с.
6. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Київ: КНЕУ, 2001. — 528 с.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 513 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби, Проспект, 2007. — 688 с.
9. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку / М.В. Посмітна // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2012. — № 2 (45). — С. 286—289.
10. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності / Н.Г. Одинцова // Регіональна бізнес-економіка та управління. — 2013. — № 4. — С. 24—31.
11. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. — 2013. — № 1. — С. 80—85.
12. Бадзим О.С. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу / О.С. Бадзим, С.М. Береснев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (1). — С. 30—33.

13. Кебас М.О. Системность эффективной мотивации / М.О. Кебас // Управление персоналом: Украина. — 2010. — № 4. — С. 52—55.

References:

1. Armstrong, P. (2012), *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* [Human Resources Management Practice], Piter, Sankt-Peterburg, Rossija.
2. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu, [Staff motivation]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Tsyhaniuk, D. L. (2015), "Strategic management of the development of soft-skills as a method of labor motivation of bank employees", *Financial space*, vol. 2, pp. 352—355.
4. Il'in, E.P. (2000), *Motivacija i motivy* [Motivation and motives], Piter, Sankt-Peterburg, Rossija.
5. Kapustians'kyj, P. Z. (2007), *Motyvatsiia pratsi personalu v suchasnykh umovakh (orhanyzatsijno-upravlins'kyj aspekt)*, [Motivation of personnel work in modern conditions (organizational and managerial aspect)], IPKDZU, Kyiv, Ukraine.
6. Pokropyvnyj, S. F. (2001), *Ekonomika pidpryiemstva*, [Business Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Odegov, Ju. G. and Rudenko, G.G. (2014), *Upravlenie personalom*, [Human Resources Management], Izdatel'stvo Jurajt, Moskva, Rossija.
8. Vesnin, V. R. (2007), *Upravlenie personalom. Teorija i praktika*, [Human Resources Management. Theory and practice], TK Velbi, Prospekt, Moskva, Rossija.
9. Posmitna, M. V. (2012), "Problems of labor motivation of bank employees", *Socio-economic Research Bulletin*, vol. 2 (45), pp. 286—289.
10. Odyntsova, N.H. (2013), "Motivation of bank staff as a key factor in improving labor efficiency in the context of economic development", *Rehional'na biznes-ekonomika ta upravlinnia*, vol. 4, pp. 24—31.
11. Danylevych, N. S. and Zheltova, N. P. (2013), "Motivation features of bank employees", *Social and labour relations: theory and practice*, vol. 1 (45), pp. 80—85.
12. Badzym, O.S. and Beresnev, S.M. (2016), "Motivation of professional activity of banking personnel", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 6 (1), pp. 30—31.
13. Kebas, M.O. (2010), "System of effective motivation", *Upravlenie personalom: Ukraina*, vol. 4, pp. 52—55.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2018 р.