

СЕРЕДА О. Г.,

докторка юридичних наук, професорка,
завідувачка кафедри трудового права
(Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого)

ЮШКО А. М.,

кандидатка юридичних наук, доцентка,
доцентка кафедри трудового права
(Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого)

УДК 349.2

DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.1.21>

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ТРУДОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ДІЙ ТА ЧАСИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Стаття присвячена актуальним питанням формування й ефективного функціонування ринку праці. Міграційні процеси як явище, що має відчутний вплив на економічну, соціальну, правову та інші суспільні складові будь-якої держави та міжнародної спільноти в цілому, вочевидь повинні бути одним із важливих напрямів впливу та регулювання державної політики. Авторами звертається увага, що трудова мобільність населення завжди є наслідком відповідних трансформаційних процесів у суспільстві чи державі, її обсяг, напрямки та масштаби певною мірою свідчать про стабільність або навпаки, нестабільність економічного розвитку в країні. Особливу актуальність це питання набуває в сучасних умовах нестабільності економіки нашої держави, що виникла внаслідок військової агресії. Воєнні дії на території України є руйнівним чинником для економіки і реальні збитки важко оцінити. Звертається увага на те, що одним з інструментів регулювання ринку праці у воєнний період та часи повоєнного відновлення є визначення оптимальних механізмів регулювання мобільності робочої сили. Визначається, що дослідження процесу мобільності не є чисто науковою проблемою, а й основою для вироблення практичних рішень у сфері політики зайнятості, спрямованої на удосконалення адаптації ринку праці, підвищення ефективності функціонування як окремого підприємства, так і економіки країни загалом. Наголошується, що одним із факторів, які впливають на трудову мобільність, а особливо мобільність працівників під час війни, є мотивація їх трудової діяльності. На підставі аналізу моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн доводиться, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. У результаті дослідження сформульовано висновок, що формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні з урахуванням складнощів воєнного та повоєнного часу потребує новітніх підходів щодо мотиваційного забезпечення ефективною зайнятості та є ключовим питанням державної політики зайнятості задля забезпечення належного рівня трудової мобільності працівників.

Ключові слова: трудова мобільність, ринок праці, зайнятість, мотивація, державна політика.



Sereda O. H., Yushko A. M. Work motivation as a prerequisite for labor mobility in the period of war and post-war reconstruction

The article is devoted to topical issues of the formation and effective labor market functioning. Migration processes as a phenomenon that has a tangible impact on the economic, social, legal and other social components of any state and the international community as a whole should obviously be one of the important areas of influence and regulation of state policy. The author draws attention to the fact that the labor mobility of the population is always a consequence of the relevant transformational processes in society or the state, its volume, directions and scales to a certain extent indicate the stability or, on the contrary, the instability of economic development in the country. This issue is especially relevant in the current conditions of instability of the economy of our country, which arose as a result of military aggression. Military actions on the territory of Ukraine are a destructive factor for the economy, and actual losses are difficult to estimate. Attention is appealed to the fact that one of the tools for regulating the labor market during the war period and post-war recovery is the determination of the optimal mechanisms for regulating labor force mobility. It is determined that the study of the mobility process is not a purely scientific problem, but also a basis for the development of practical solutions in the field of employment policy. This policy is aimed at improving the adaptation of the labor market, increasing the efficiency of the functioning of both an individual enterprise and the country's economy in general. It is emphasized that one of the factors that affects labor mobility, and especially the mobility of workers during the war, is the motivation of their labor activity. Based on the analysis of labor motivation models of developed countries, it is proven that the labor motivation system cannot be effective without using modern forms and methods of material stimulation of personnel. As a result of the study, the conclusion that the formation of a socially oriented market economy in Ukraine, considering the difficulties of the war and post-war times, requires the latest approaches to the motivational provision of effective employment and is a key issue of the state employment policy in order to ensure the proper level of labor mobility of employees, was formulated.

Key words: labor mobility, labor market, employment, motivation, state policy.

Вступ. В Україні тривають глибокі структурно-інституціональні зрушення, які зумовили переорієнтацію напрямів економічної діяльності та активізували вирішення соціально-економічних проблем щодо формування й ефективного функціонування ринку праці. Якість робочої сили, рівень її кваліфікації є фактором зростання продуктивності праці та ефективного функціонування економіки. Враховуючи ситуацію на ринку праці України в період воєнного протистояння та необхідність забезпечення його відновлення та забезпечення сприятливих умов для продуктивної зайнятості, особливої актуальності набуває визначення ключових загроз, які перешкоджають сталому перебігу та розвитку процесів формування, розподілу та використання робочої сили.

У період воєнних дій та часи повоєнного відновлення заходи державної політики у сфері збереження та використання людського капіталу мають бути максимально ефективними. Важливим для залучення робочої сили в поле зайнятості в воєнний час і період економічного відновлення залишається питання забезпечення мобільності робочої сили, що визначає рівень адаптивності до змін умов прикладання праці та сприяє забезпеченню потреб підприємств у робочій силі.

Постановка завдання. В умовах зростання напруги на ринку праці об'єктивно відбувається зміна поведінки економічно активного населення, деформуються мотиви працівників і безробітних стосовно зайнятості в офіційному секторі економіки, що обумовлює нагальність і своєчасність дослідження та вдосконалення форм мотиваційного підґрунтя забезпечення ефективною зайнятості населення.



Результати дослідження. До питання мобільності звертається чимало вчених (О. Білик, М. Горда, Г. Зелінська, Н. Дячок, Н. Коваліско, І. Колесник, Д. Красівський та ін.), асоціюючи його з ідеями євроінтеграції, гуманізації освітнього процесу. Інтенсифікація досліджень означеної проблеми пояснюється реальним зростанням процесів мобільності та посиленням їхньої значущості у контексті повоєного відновлення держави та розвитку суспільства.

Мобільність у тих чи інших формах досліджують економісти, соціологи, правники. Однак істотною прогалиною її вивчення є відсутність міждисциплінарного системного підходу до цього комплексного феномену. Економісти розглядають мобільність з позиції відтворення трудового потенціалу, зміни професійного і кваліфікаційного статусу працівників. Соціологи і психологи зауважують обмеженість висновків економічних досліджень для забезпечення можливості соціального управління мобільністю [1, с. 138]. Вважаємо доцільним характеризувати трудову мобільність як складне, інтегративне, багатофакторне утворення, що визначає якісну характеристику трудових ресурсів, їх здатність (готовність) до зміни свого положення в системі зайнятості (кваліфікації, місця роботи, сфери діяльності, регіону).

Найбільш змістовним, на наш погляд, є визначення поняття професійної мобільності кваліфікованого робітника, наведене Л.Л. Сушенцевою, яка трактує її як необхідну для успішної життєдіяльності в сучасному суспільстві якість особистості, яка виявляється в праці і забезпечує самовизначення, самореалізацію в житті та професії через сформованість ключових компетенцій і ключових кваліфікацій і прагнення особистості змінити не тільки себе, а й професійне поле і життєве середовище [2, с. 158]. Нам також імпонує підхід О.М. Білик, яка розглядає мобільність у контексті теорії людського капіталу як актив людського капіталу на особистісному рівні, що характеризується здатністю індивіда швидко адаптуватися до нових умов життєдіяльності, бажанням і спроможністю до якісного вдосконалення та цілеспрямованої зміни свого соціального статусу, професійної належності, сфери зайнятості, виду трудової діяльності, робочого місця, території проживання. При цьому вона підкреслює, що важливою є не лише здатність працівників швидко адаптуватися до зростання складності нової техніки і технологій, а й здатність максимально ефективно застосовувати свої знання, оскільки знання стають капіталом лише тоді, коли їх доцільно використовують у трудовій діяльності. Саме вміння застосовувати наявні знання, здібності і досвід для збільшення своїх доходів, як вважає О.М. Білик, перетворює людські знання в капітал, визначає ефективність реалізації індивідуального людського потенціалу і впливає на збільшення доходів працівника, що є однією з обов'язкових умов ефективного функціонування економіки [3, с. 43, 44].

Дослідження процесу мобільності не є чисто науковою проблемою, висновки цих досліджень стають основою для вироблення практичних рішень у сфері політики зайнятості, спрямованої на удосконалення адаптації ринку праці, підвищення ефективності функціонування як окремого підприємства, так і економіки країни загалом

Підвищення трудової мобільності є важливою умовою збалансування попиту та пропозиції робочої сили, збільшення обсягу доступних робочих місць, зростання рівня життя та забезпечення економічного зростання в цілому. Під час війни не втрачають актуальності заходи щодо відновлення та запровадження адекватних заходів для забезпечення стійкості економічної системи в цілому та ринку праці, зокрема, здатних функціонувати та розвиватись в умовах нових викликів для досягнення стратегічних цілей щодо забезпечення права людини на гідну працю.

Аналіз тенденцій дозволяє виокремити загрози на ринку праці, загострення яких спричинено розгортанням воєнних дій на території України, серед яких є:

- посилення напруження на ринку праці внаслідок бойових дій;
- руйнування виробничих ланцюгів, погіршення умов для підприємництва, втрата значної частки потенціалу базових галузей промисловості та аграрного сектору, руйнація соціальної та, як наслідок, звуження поля прикладання праці, зменшення якісних робочих місць та поглиблення галузевих та освітньо-професійних диспропорцій на ринку праці;



– поширення значних обсягів довготривалого безробіття, в наслідок якого відбувається ослаблення мотивації до активного пошуку роботи; втрата професійних вмінь і навичок та зменшення конкурентоспроможності індивідів; – низька дієвість мотиваційних та стимулюючих чинників [4, с. 1112].

Безперечно, одним із факторів, які впливають на трудову мобільність, а особливо мобільність працівників під час війни, є мотивація їх трудової діяльності.

Слід падтримати позицію Личківської М.Р., що недоцільним є ототожнення форм мобільності з міграцією. Хоча відомо, що міграція – це лише форма прояву мобільності, реалізована мобільність. Ототожнювання сутності і форми прояву приводить до неправильного тлумачення цих понять, що може мати негативні наслідки. Міграційні процеси можна регулювати нормативними та законодавчими актами, посилюючи або стримуючи їх. Мобільність можна лише стимулювати, створюючи для цього умови [5, с. 667].

Як слушно зауважує Н. Коваліско, оцінка необхідності та бажання переміщення, як правило, мотивується самою людиною. Залежно від характеру цієї оцінки розрізняють мотиви здійснення акту мобільності і мотиви утримання від неї. Під мотивами мобільності розуміють усвідомлені людиною причини та цілі (внутрішні усвідомлені або не усвідомлені спонуки, що відповідають цим стимулам), які роблять соціальне, професійне переміщення необхідним. Тому в одних і тих же умовах і за наявності рівних можливостей індивіди приймають неоднакові рішення. Це пов'язано з тим, що особистість з її неповторною структурою перебуває між зовнішніми стимулами до переміщення і мотивованими оцінками його доцільності. Безперечно, мотиваційні функції виконують ціннісні орієнтації особистості. При цьому цінностями виступають матеріальні або ідеальні предмети, які здатні задовольнити потреби та інтереси людини [6].

Таким чином, розглядаючи фактори, що впливають на трудову мобільність, необхідно особливу увагу приділити дослідженню стимулів, мотивації трудової діяльності працівників.

В умовах суперечливого розвитку ринкових відносин в Україні, існування безробіття, зниження вартості трудових послуг на ринку праці, підвищення вартості життя об'єктивно відбувається трансформація поведінки економічно активного населення. Спостерігається деформація мотивів працівників і безробітних стосовно зайнятості в офіційному секторі економіки.

Аналіз наукових джерел свідчить, що уперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.), після чого він активно застосовувався для пояснення поведінки людини спочатку психологами, соціологами, юристами, пізніше – економістами, фахівцями у сфері управління персоналом. Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [8, с. 1]. Гринько І. зазначав «Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [9].

Незважаючи на розбіжності у трактуванні суті мотивації трудової активності, спільним в усіх теоріях є визнання факту, що трудова поведінка членів суспільства завжди мотивована і зумовлена взаємодією різноманітних факторів: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо) [7, с. 7].

Системи мотивації, як складові частини сучасних систем управління персоналом, базуються на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Основою роботи з персоналом має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.



На практиці застосовуються такі методи мотивації трудової діяльності: 1) прямі економічні: діючі на підприємстві форми та системи оплати праці, преміювання працівників за раціоналізацію та винахідництво, преміювання працівників за високі результати праці, оплата навчання, виплати за відсутність невиходів на роботу; 2) непрямі економічні: доплати за стаж роботи, оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством, оплата путівок працівникам на лікування та відпочинок, пільгове харчування, користування житлом і транспортом, встановлення надбавок до пенсій, одноразова допомога при виході на пенсію; 3) негрошові (соціальні): раціональний режим праці, гнучкі графіки роботи, забезпечення високого рівня охорони праці, підвищення змістовності, привабливості праці, підвищення по службі, участь в управлінні виробництвом, в розподілі прибутків [10, с. 113].

Стимулювання економічної поведінки населення – це, передусім, заохочення трудової діяльності в офіційному (легальному) секторі економіки на основі надання працівникам гідної винагороди за працю, достатньої для задоволення актуальних потреб.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому [11].

Отже, мотивація трудової діяльності може бути дієвою за умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається сьогодні, не означає зниження ролі матеріальних стимулів, вони залишаються важливим чинником, який здатний суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності.

Основним джерелом трудових доходів є заробітна плата, яка вважається головним засобом матеріальної мотивації. Саме цей індикатор є визначним при виборі майбутньої зайнятості.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками x вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексация заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом



урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника [12].

Формуючи систему мотивування працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом. Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показало, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Отже, здобутий досвід ефективного управління крізь призму зарубіжних мотиваційних механізмів повинен бути використаний для формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу.

Теоретичний аналіз існуючих моделей мотивації засвідчив поряд із заробітною платою вагомість, значну розповсюдженість і багатоманітність не фінансових винагород. Науковці виділяють такі найбільш розповсюджені їх види:

- винагорода споживанням: забезпечення продуктами для перерви на каву, безкоштовні обіди, продуктові замовлення;
- винагорода користуванням: надання особистого автомобіля, клубних привілеїв, права користування будинком відпочинку компанії та ін.;
- подарунки: квитки у кіно і театральні квитки, поїздки в період відпустки, купони на придбання товарів у місцевих магазинах тощо;
- соціальна винагорода: дружні вітання, неформальне та офіційне визнання досягнень, прохання висловити думку чи дати пораду;
- винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника: ротація робочих місць, спеціальне призначення, навчання суміжній спеціальності, підвищення кваліфікації та інші [7, с. 46–47].

Поряд з внутрішніми мотиваторами – це суб'єктивні чинники трудової мотивації, які визначаються потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями конкретної особистості у сфері праці, пов'язані з особистісними характеристиками працівника (стать, вік, освіта, сімейний стан, професія, трудовий стаж, особистий досвід, загальна і професійна культура, спрямованість інтересів), належна увага приділяється зовнішнім мотиваторам – об'єктивні чинники, які зовні впливають на конкретного працівника, спроможні посилити або послабити мотиви трудової діяльності, його прагнення до ефективної праці, підвищення професійної майстерності, засвоєння нових знань.

Особливу увагу в межах даного дослідження необхідно приділити ролі зовнішніх мотиваторів на рівні держави, а саме, державному регулюванню ринку праці та зайнятості, регулюванню умов та безпеки праці, оплати праці і доходів, державним гарантіям стосовно мінімальної заробітної плати, соціальному захисту.

Проблема руйнування трудової мотивації стала найбільш значущою для суспільства і має значні наслідки у демографічній, соціальній та трудовій сферах. Тому подолання цієї проблеми має стати одним із ключових пріоритетів соціально-економічного розвитку економіки, що стане передумовою ефективності реструктуризації національної економіки, гармонізації інтелектуальних рівнів різних груп населення та забезпечить інтелектуальним потенціалом інтенсивний вектор розвитку економіки [5, с. 671].

За наявності високого рівня добробуту та матеріального благополуччя в суспільстві, якого вистачає не лише на задоволення первинних потреб, у економічно активному населенні підвищена мотивація до отримання задоволеності від праці, її значущості для них і суспільства. Тому є очевидним, що складні типи заохочень працівників що добре зарекомендували у високорозвинених економіках, без належної адаптації до специфіки домінуючої в Україні трудової культури можуть виявитися неефективними. Безумовно, всі ці напрями трансформації методів сучасної політики зайнятості та ринку праці мають бути критично осмислені, а їхні позитивні моменти втілені в державній політиці забезпечення продуктивної зайнятості України за умови творчого опрацювання і сполучення кращих здобутків світового арсеналу засобів і методів регулювання зайнятості з українською специфікою, національними особливостями традицій, економічних умов, природного і людського потенціалів.



Висновки. У період воєнних дій та часи повоєнного відновлення заходи державної політики у сфері збереження та використання людського капіталу мають бути максимально ефективними. Важливим для залучення робочої сили в поле зайнятості в воєнний час і період економічного відновлення залишається питання забезпечення мобільності робочої сили, що визначає рівень адаптивності до змін умов прикладання праці та сприяє забезпеченню потреб підприємств у робочій силі. Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні з урахуванням складнощів воєнного та повоєнного часу потребує новітніх підходів щодо мотиваційного забезпечення ефективної зайнятості. Ключовим питанням державної політики зайнятості в Україні є забезпечення високої мотивації працездатного населення до праці в офіційному секторі економіки, розвиток прагнень до самозайнятості, до розвитку підприємницької діяльності, прояву інноваційної активності. Можливості відновлення економіки та соціально-трудова сфера потрібно вишукувати ще під час воєнних дій на тих територіях, які не задіяні у конфлікті. Будь-які можливості слід використовувати задля відродження інституцій, ринків та підприємств; реконструкції інфраструктури; і відновлення довіри і очікувань. Після завершення воєнних дій, слід використати дивіденди миру з метою досягнення покращання життя та добробуту населення. Найголовнішим задля швидкого відновлення економіки є забезпечення робочими місцями та можливостей гідної зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Сенюра О.В. Мобільна поведінка мешканців Львова: типологія та динаміка *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Випуск 37. 2016. С. 136–142.
2. Сушенцева Л.Л. Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика: монографія. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2011. 439 с.
3. Білик О.М. Основні напрями збереження і розвитку національного людського капіталу за рахунок активізації трудової мобільності. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 43–46.
4. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці України в умовах війни. The russian-ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects. 2022. Р. 1106–1113.
5. Личковська М.Р. Сутність та тенденції формування трудової мобільності: національні проблеми. *Економіка і суспільство*. Вип. 18. 2018. С. 667–672.
6. Коваліско Н.В. Трудова мобільність в умовах регіонального ринку праці: дис. ... канд. соціолог. наук. Львів, 1999. 184 с.
7. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія. Кіровоград : КОД, 2009. 200 с.
8. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. Ефективність державного управління: зб. наук. праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. С. 11–17.
9. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf (дата звернення 12.01.2023)
10. Кузнєцова Т.В., Яцелик С.О. Мотивація трудової діяльності персоналу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Вип. 3(51). 2010. С. 111–116.
11. Арабаджи Ю. І., Дашко І. М. Психологічні особливості мотивації трудової діяльності. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2951> (дата звернення 12.01.2023)
12. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення 12.01.2023).

