



“Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise”

AUTHORS	Dmytro Polhul 
ARTICLE INFO	Dmytro Polhul (2022). Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 12(2), 24-31. doi: 10.21511/slntp.12(2).2022.03
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.03
RELEASED ON	Friday, 23 June 2023
RECEIVED ON	Tuesday, 09 August 2022
ACCEPTED ON	Wednesday, 08 February 2023
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-3389
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

15



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

1

© The author(s) 2023. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine
<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 9th of August, 2022
Accepted on: 8th of February, 2023
Published on: 23rd of June, 2023

© Dmytro Polhul, 2023

Dmytro Polhul, Ph.D Student,
Vasyl' Stus Donetsk National
University, Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Dmytro Polhul (Ukraine)

PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE

Abstract

In the paper, motivation management is considered through the prism of strategic personnel management, which is an important component of enterprise development. The overall strategy of an enterprise is mainly presented in the form of a long-term program of actions to implement the use and development of the organization's available resources, but not always when describing a strategy, all its important elements are taken into account. Staff turnover, inconsistencies in the processes of hiring high-level specialists and low staff involvement are also the result of inadequate attention to the development of personnel motivation management policies, which accordingly hinders the development of an enterprise.

The purpose of the paper is to substantiate the importance of motivation management in the strategic management system and develop scientific and methodological recommendations for improving the personnel motivation system as an effective tool to ensure the achievement of a company's strategic goals.

The result of the study was the definition of the main stages of the process of strategic personnel motivation management, namely: monitoring of motivation, determination of trends in changes in labor productivity from the introduction of new motivation systems; calculation of economic benefits from the implementation of employee motivation practices.

The constructed logical-structural diagram of employee motivation management in the strategic management system, combined with periodic monitoring of the current employee motivation, will enhance the effectiveness of the development and implementation of both the motivation management strategy and the overall strategy of an enterprise.

Keywords

management, personnel motivation, strategic management,
motivation management, overall strategy of an enterprise

JEL Classification

M12, M52

Д. С. Польгуль (Україна)

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

У статті управління мотивацією розглядається через призму стратегічного управління персоналом, що є важливою складовою розвитку підприємства. Генеральна стратегія підприємства переважно представлена у вигляді довгострокової програми дій з реалізації використання і розвитку наявних ресурсів організації, але не завжди при описі стратегії беруться до уваги всі її важливі елементи. Плинність персоналу, невідповідності у процесах найму спеціалістів вищого рівня та низька залученість персоналу є також результатом недостатньої уваги до розвитку управління мотивацією персоналу, що відповідно стримує розвиток підприємства.

Метою статті є обґрунтування значущості управління мотивацією в системі стратегічного менеджменту та розроблення науково-методичних рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу як ефективного інструменту забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Результатом проведених досліджень стало визначення основних етапів процесу стратегічного управління мотивацією персоналу, а саме - моніторинг вмотивованості, визначення тенденцій змін продуктивності праці від впровадження нових систем мотивування; розрахунок економічного зиску від впровадження практик мотивації працівників.

Побудована логіко-структурна схема управління мотивацією працівників у системі стратегічного менеджменту у поєднанні з періодичним моніторингом поточної мотивації працівників сприятиме посиленню ефективності розробки та реалізації як стратегії управління мотивацією

Ключові слова

менеджмент, мотивація персоналу, стратегічний менеджмент,
управління мотивацією, загальна стратегія підприємства

Класифікація JEL

M12, M52

ВСТУП

У сучасних умовах для переважної більшості підприємств малого та середнього бізнесу актуальними залишаються практики залучення висококваліфікованих працівників та їх мотивування задля підвищення ефективності діяльності та досягнення ключових стратегічних цілей. Людські ресурси являються одними із найголовніших в управлінні, що відповідно потребує формування належних умов праці, сприяння постійному розвитку, освоєння нових умінь та навичок, постійної актуалізації знань тощо. Тому, щоб підвищити ефективність управління людськими ресурсами, підприємства мають розробляти ефективні практики управління персоналом у загальній системі стратегічного менеджменту підприємства.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Досліджуючи практику діяльності сучасних підприємств, можна спостерігати суттєві відмінності в стратегічному менеджменті та, в свою чергу, у формуванні політики управління мотивацією персоналу залежно від специфіки галузі, форми власності, традицій менеджменту, стилю управління, особливостей корпоративної культури, тощо. Вітчизняні й зарубіжні науковці розглядають питання мотивації працівників як важливу складову стратегічного менеджменту персоналу.

Так, зокрема, Вакулєнко, Галич у роботі «Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства» [2] підняли питання концептуального підходу до управління персоналом підприємства, визначили сутність стратегії управління персоналом та трактують це поняття як одну з функціональних стратегій підприємства, що забезпечує: формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін умов господарювання; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку та розвиток персоналу, створення безпечних умов праці. Також вони виокремили чотири стратегії управління персоналом: стратегія добору і навчання, стратегія винагороди і мотивації, стратегія формування трудових відносин, стратегія управління персоналом. Автори також запропонували методологію обчислення конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом.

Грузіна та Дериховська в монографії «Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством» [3] окреслили питання загальної стратегії підприємства, її сутності та визначили принципи формування. Запропонована класифікація моделей управління персоналом дає чітке розуміння багатостороннього відношення загальної стратегії підприємства до стратегічного управління персоналом.

Дослідники Жовновач, Малаховський [15] вивчали проблематику удосконалення механізму економічної мотивації працівників, окресливши можливі інструменти економічної мотивації персоналу на промислових підприємствах, що потребує змін в бюджетній та фінансовій політиці управління підприємством.

Лорінкова, Мікросік, Сібер [4] розглянули мотивацію співробітників та вплив мотивації на стійкість підприємства. Автори акцентують увагу на важливості створення індивідуальних форм мотивації та визначають вплив індивідуалізації мотивації на досягнення корпоративних цілей, що є результатом провадження стратегічного управління підприємством.

Стратегічні основи формування системи оплати праці, що є складником стратегії мотивації персоналу запропоновано науковцями Лук'янченко та Дороніною [3], які досліджували основи формування систем оплати праці та розробили науково-методичне забезпечення управління системою оплати праці. Одним з результатів їх досліджень є опис факторів що впливають на вибір стратегії системи оплати праці, а відповідно й визначення впливу цих факторів на формування стратегії управління мотивацією та загальну стратегію управління підприємства.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць із зазначеної проблематики, слід зауважити, що управління підприємством є в певному сенсі мистецтвом і тому часто використовуються методи, які ще не знайшли повноцінного обґрунтування в дослідженнях вчених. Отже, неможливо стверджувати, що дослідження методів та принципів управління мотивацією можна назвати остаточно завершеними. Доцільним є теоретичне та прикладне вирішення проблем, пов'язаних з розширенням понятійного апарату, розробкою методичного забезпечення управління мотивацією на кшталт шаблонізації процесів, які можна використовувати як базові процеси, а з додаванням індивідуальних характеристик підприємств та працівників дані шаблони можуть використовуватися для отримання кращого результату.

З метою узагальнення основних рис стратегічного управління персоналом, що впливатимуть на процеси мотивування працівників, в ході дослідження нами проаналізовано підходи українських та зарубіжних науковців щодо тлумачення дефініції «стратегічне управління персоналом» (Таблиця 1).

Таблиця 1. Визначення поняття «стратегічне управління персоналом»

Джерело: Побудовано автором.

Автор	Визначення
Гакова [1]	Під стратегічним управлінням персоналу підприємства доцільно розуміти генеральний напрям дій для створення унікальної і вигідної позиції підприємства в роботі з персоналом, яка виражається в комплексі засобів, методів, в основу яких покладено принципи, критерії, правила прийняття рішень у процесі послідовності дій, термінів досягнення результатів, якими керується підприємство у встановленні пріоритетності як відносно до місії підприємства, так і стосовно необхідності своєчасного реагування та ідентифікації поточних і майбутніх змін зовнішнього середовища.
Пушкар, Пушкар [9]	Стратегія управління людськими ресурсами - це сукупність основних цілей та засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу.
Мищенко [6]	Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.
Петрова [8]	Стратегія управління персоналом — це забезпечувальна стратегія у «стратегічному наборі», що визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми управління персоналом, яка забезпечує досягнення цілей, а також (за наявності взаємозв'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії організації.
Романюк [10]	Стратегія управління персоналом - це комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління персоналом.
Щербак [12]	Стратегія управління персоналом - пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей.
Шулер [7; 11]	Стратегічне управління персоналом – це усі дії, що впливають на поведінку індивідуальних працівників у процесі формулювання й задоволення ними стратегічних потреб організації.
Райт, Макмехан [7; 15]	Стратегічне управління персоналом – це стійка схема спланованого використання людських ресурсів і дій, спрямованих на забезпечення виконання компанією поставлених цілей.

Відповідно до розглянутих трактувань, можна виокремити ознаки, які є спільними для більшості визначень поняття «стратегічне управління персоналом»:

- пряме відношення до довгострокових цілей управління;
- сукупність методів та засобів, для впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище;
- прогнозування необхідних ресурсів для досягнення мети;
- раціональне використання наявних та потенціальних людських ресурсів;
- забезпечення реалізації кадрової політики.

В контексті зазначених аспектів управління мотивацією пропонуємо вважати домінуючим інструментом ресурсну підтримку вищевикладених ознак стратегічного управління персоналом, і перш за все, раціональне використання людських ресурсів та їх спрямування на досягнення довгострокових цілей.

З урахуванням вищевикладеного, метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі управління мотивацією в системі стратегічного менеджменту підприємства та розробка науково-методичних рекомендацій щодо змістовного наповнення логіко-структурної схеми процесу управління мотивацією як стратегічного інструменту.

2. УЗАГАЛЬНЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ

Масштабна інтеграція зарубіжних компаній, разом з розростанням ТНК ставить нові задачі для вітчизняних підприємств різного масштабу, серед яких основними є утримання вже існуючого персоналу та розробка довгострокових планів розвитку організації, включаючи важливу складову цих процесів – ефективне управління персоналом. За цих обставин актуальним є впровадження обґрунтованих прийомів та методів стратегічного аналізу, розробка та реалізація ефективних практик.

Еволюційний розвиток підходів до управління підприємством та загальні об'єктивні вимоги навколишнього середовища зумовили виникнення та становлення стратегічного менеджменту як окремого виду управління, з власними принципами, методами та прийомами з одного боку, так і повноправної складної системи, яка є підсистемою управління підприємством в цілому, з іншого [2].

Як вже зазначалось, стратегія управління персоналом є однією з функціональних стратегій підприємства, що визначається масштабами підприємства, його територіальним розташуванням, характером діяльності, обраною стратегією та іншими факторами і виступає логічним продовженням стратегічного управління у напрямку всебічної роботи з персоналом [2].

Від ефективності праці персоналу залежить успіх підприємства, а зацікавленість працівників у результатах власної праці, постійне підвищення кваліфікації, розгорнуте використання знань, власного досвіду, свого робочого часу, ефективне застосування технічних засобів, що є об'єктом моніторингу підприємства для виявлення перспектив вдосконалення [4].

Вважаємо, що базовим складником стратегічного управління персоналом має стати визначений у термінах моніторинг вмотивованості працівників. Цей інструмент буде корисним і в системі стратегічного менеджменту підприємства в цілому, оскільки дозволить визначити вмотивованість персоналу до досягнення генеральних цілей підприємства та сприятиме виявленню резервів зростання мотивації персоналу. Визначити ступінь вмотивованості персоналу допомагає такий інструмент як оцінка мотивації [13]. Застосування цього методу дозволить виявити ті показники, в загальній структурі управління, які призводять до відсутності мотивації або невисокого її ступеня. Результати такого дослідження також покликані визначити порядок дій для усунення причин зниження зацікавленості персоналу.

Топ-менеджери компаній самостійно визначають періодичність та інструментальну наповненість оціночних процедур, оскільки кожна компанія за своїми принципами роботи та менеджментом відрізняється. Разом з тим, можуть бути використані також узагальнені інструменти мотиваційного моніторингу:

1. Використання вже існуючих мотиваційних опитувальників, що представляють собою адаптовані та/або перекладені опитувальники без суттєвих змін. Розповсюдженими опитувальниками є: Міннесотська анкета, опитувальник Спектора, опитувальник Реана та опитувальник Gallup 12.
2. Звлучення зовнішніх спеціалістів за контрактом, завдання яких буде створення індивідуального опитувальника для підприємства.

Важливо зазначити, що на результат опитування впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких: зовнішні – соціально-економічна ситуація в державі, стан ринку праці, державна політика, внутрішні – консерватизм мислення, навички та традиції, організаційна інертність та інші фактори що можуть впливати на прийняття рішень щодо трудової (професійної) діяльності працівником.

Другим складником стратегічного управління персоналом має стати оцифрування бізнес процесів та визначення тенденцій змін продуктивності праці від впровадженнь системи мотивування. Саме завдяки оцифруванню та аналізу поточної ситуації можна говорити про ефективність стратегії управління підприємством в цілому.

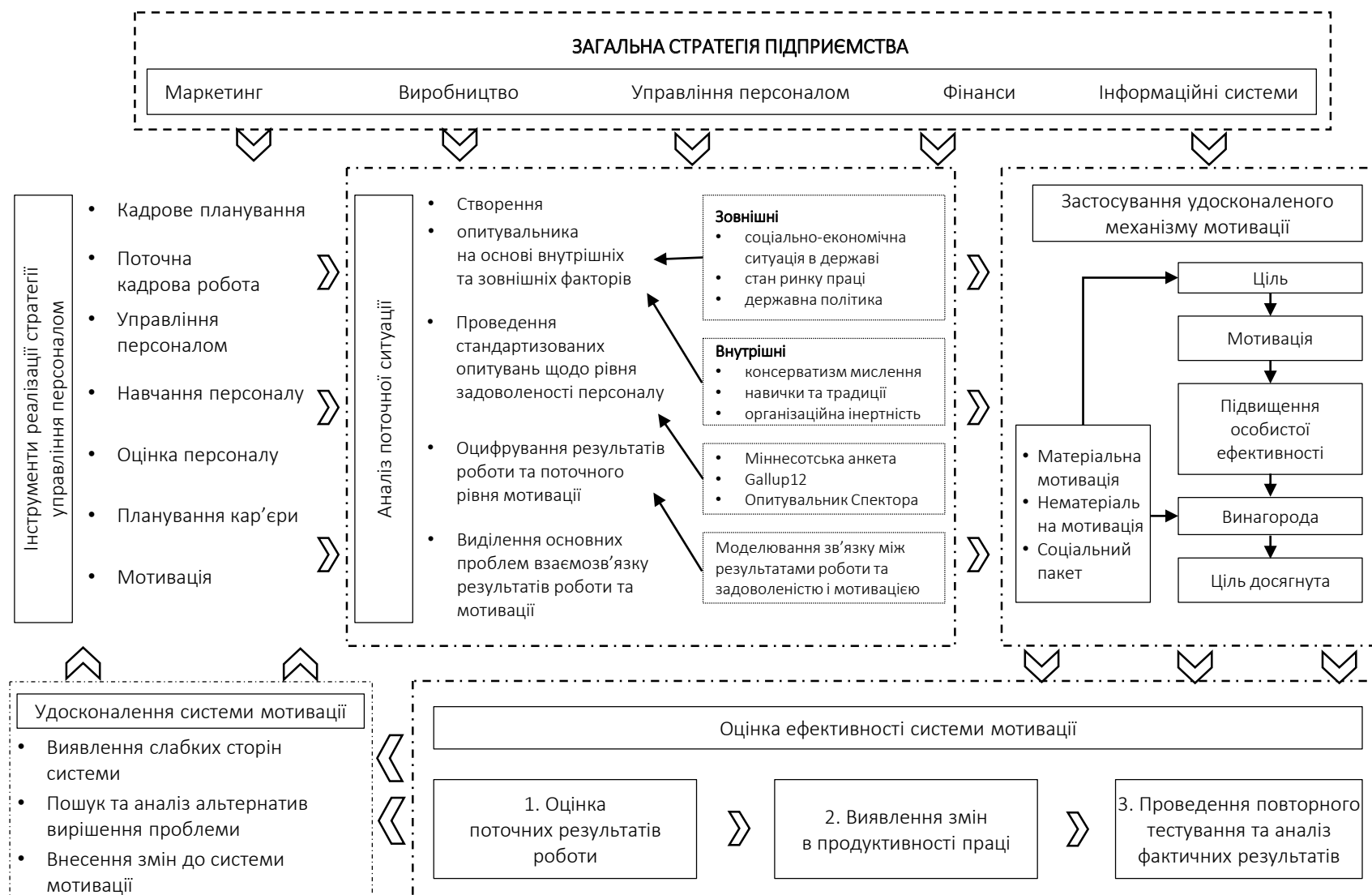


Рисунок 1. Логіко-структурна схема управління мотивацією працівників у системі стратегічного менеджменту підприємства

Оцінка отриманих результатів та розрахунок економічної вигоди від впровадження змін з мотивації працівників логічно продовжує другу частину стратегічного управління персоналом. Як зазначає професор Дороніна в монографії «Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві», оцінка результатів праці направлена на визначення рівня ефективності виконання роботи і полягає у визначенні відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам [5].

Спираючись на висновки, отримані під час оцінки результатів, топ-менеджмент компанії може провести SWOT-аналіз, для визначення найбільш слабких місць, що можуть призвести до виникнення кризових ситуацій за певним напрямом діяльності підприємства. Окрім виявлення слабких та сильних сторін проведення SWOT-аналізу дає змогу швидше реагувати на зміни, що відбуваються в середовищі підприємства.

Важливого значення в системі мотиваційного стратегічного менеджменту набуває пошук та аналіз альтернатив для покращення вже існуючої системи мотивації, проведення тестування на окремій групі працівників та впровадження в роботу організації.

Тому пропонуємо логіко-структурну схему управління мотивацією працівників у системі стратегічного менеджменту підприємством, яка охоплює вищезазначені інструменти (Рисунок 1).

У результаті констатуємо, що практики стратегічного управління мотивацією працівників є безперервним еволюційним процесом, який спрямований на якісну максимізацію використання наявних та потенційних людських ресурсів; розвиток інтересу у працівників до своєї роботи; формування у них відчуття власної корисності, що, у свою чергу, веде до підвищення якості та продуктивності праці. У результаті підвищується ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу і можливість успішного досягнення поставлених цілей.

Логіка даного дослідження візуалізована через взаємозалежність управління мотивацією з цілями стратегічного управління персоналом, що формулюються на основі цілей та пріоритетів стратегічного менеджменту підприємства (Рисунок 2). В свою чергу, управління мотивацією здійснює вплив на систему стратегічного менеджменту через рівень вмотивованості персоналу та його сприйняття стратегічних цілей підприємства.

Сформована на підприємстві система стратегічного менеджменту охоплює низку функціональних підсистем, серед яких на сьогодні провідною є стратегічне управління персоналом. При цьому, проголошені цілі стратегічного менеджменту підприємства безпосередньо визначають цілі та завдання стратегічного управління персоналу.

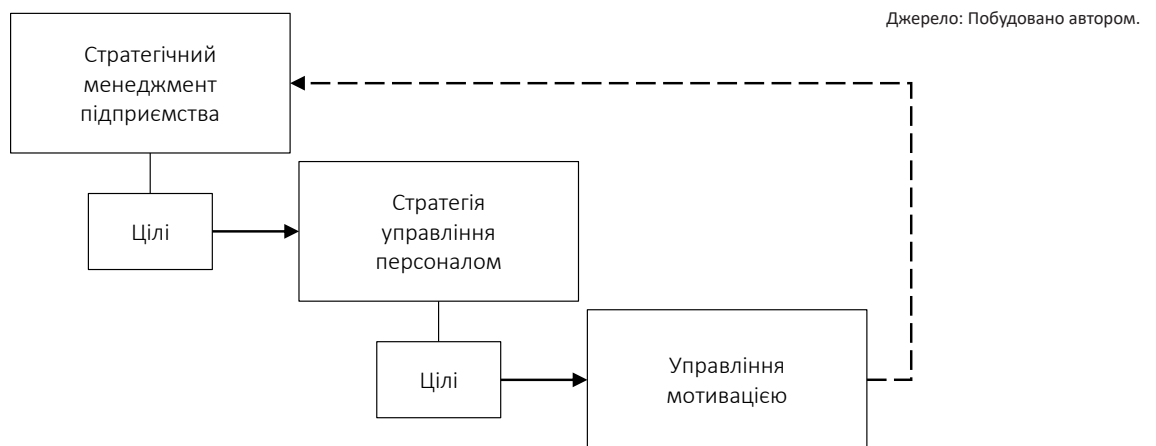


Рисунок 2. Управління мотивацією персоналу у системі стратегічного менеджменту підприємства

Стратегічне управління персоналом є центруючим елементом каскадування корпоративних цілей, в тому числі тих, що стосуються забезпечення мотивованості персоналу. Крім того, пріоритети стратегічного управління персоналом визначають набір інструментів, що запроваджуються на підприємстві для управління персоналом, зокрема – його мотивацією.

3. ОБГОВОРЕННЯ

На сьогодні дискусія серед науковців точиться навколо складових загальної стратегії підприємства, що мають найбільший вплив на досягнення цілей останньої. Вважаємо, що детальне вивчення процесу формування стратегічного бачення мотивації значно впливає на ефективність використання людського потенціалу підприємства. Особливої уваги у впровадженні стратегічної мотивації заслуговує організація безперервного моніторингу задоволеності працівників. Оскільки саме завдяки цьому інструменту визначаються слабкі та сильні сторони мотиваційної політики, а також впроваджуються заходи по удосконаленню її індивідуальної спрямованості.

Тому підприємство, яке прагне бути конкурентоспроможним, має приділяти особливу увагу мотивації працівників як одному з найважливіших напрямів управлінської політики. Топ-менеджмент вітчизняних підприємств повинен не тільки чітко усвідомлювати стратегічне значення мотивації персоналу та на постійній основі стимулювати зацікавленість працівників у професійно-кваліфікаційному зростанні, але й дбати про реалізацію відповідних заходів щодо мотиваційного моніторингу та реалізації окремих мотиваційних програм, зокрема, програм розвитку та навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

Управління мотивацією персоналу має розвиватись в тісній кореляції з генеральною стратегією підприємства та передбачає встановлення залежності між внеском працівника у результати господарської діяльності підприємства та його винагородою, яка має забезпечуватись засобом матеріального та нематеріального мотивування. Обґрунтування оптимальних затрат на мотивацію з одного боку і підвищення ефективності праці з іншого – є пріоритетним завданням політики управління мотивацією.

Використання в практиці менеджменту запропонованої логіко-структурної схеми управління мотивацією працівників дозволить якісно визначити основні стратегічні напрями управління мотиваційними заходами, які включатимуть аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на поточну діяльність; впровадження мотиваційного моніторингу з використанням опитувальників; уведення та оцінку нововведень та формування корпоративної системи мотивації персоналу.

Завдяки імплементації в практику стратегічного управління підприємством зазначених рекомендацій суттєво посилюватиметься зацікавленість працівників у результатах власної роботи, підвищуватиметься їх лояльність та якість виконання роботи, що вплине на зростання конкурентоспроможності підприємства та збільшення його прибутковості.

Подальшого розвитку заслуговує глибше дослідження оптимальних інструментів проведення мотиваційного моніторингу, удосконалення потребує також інструментарій діагностики слабких сторін системи мотивації, оскільки тільки розуміння мотивів працівників та чітке планування використання мотиваційних інструментів та заходів посилить можливості підприємства «боротися» за кращих професіоналів на ринку праці в країні та за її межами.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Dmytro Polhul.

Data curation: Dmytro Polhul.

Formal Analysis: Dmytro Polhul.

Investigation: Dmytro Polhul.

Methodology: Dmytro Polhul.

Writing – original draft: Dmytro Polhul.

Writing – review & editing: Dmytro Polhul.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Gakova, M. (2019). Conceptual approaches to determine the enterprise personnel strategic management content. *Torhivlia i rynek Ukrainy - Trade and market of Ukraine*, 1(45), 95–103. (In Ukrainian). Retrieved from <http://elibrary.donnueu.edu.ua/1588/>
2. Galych, O., Vakulenko, Yu., Tereshchenko, I., & Krutko, T. (2019). Strategic personnel management as a factor of growth of competitiveness of the enterprise. *Agrosvit - Agroworld*, 6, 27–32. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
3. Hruzina, I. A., & Derykhovska, V. I. (2014). *Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of staff development in the system of strategic enterprise management]* (252 p.). Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. (In Ukrainian). Retrieved from <https://cutt.ly/zwqYyWTe>
4. Lorincová, S., Cambál, M., Miklošik, A., Balážová, Ž., Gyurák Babel'ová, Z., & Hitka, M. (2020). Sustainability in Business Process Management as an Important Strategic Challenge in Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 5941. <https://doi.org/10.3390/su12155941>
5. Lukianchenko, N., & Doronina, O. (2006). *Upravlinnia systemoiu oplaty pratsi na promyslovomu pidpriemstvi [Management of the remuneration system in an industrial enterprise]*. Donetsk. (In Ukrainian)
6. Mishchenko, A. (2018). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Lutsk. (In Ukrainian)
7. Oliinyk, T. (2019). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic management of human resources]* (62 p.). Mykolaiv: MNAU. (In Ukrainian)
8. Petrova, I. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic human resource management]* (466 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian). Retrieved from https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
9. Pushkar, Z., & Pushkar, B. (2019). *Sutnist stratehii upravlinnia personalom [The essence of personnel management strategy]* (129 p.). Ternopil. (In Ukrainian)
10. Romaniuk, N. (2012). *Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh suchasnoho rozvytku rynku robochoi syly [Strategic Personnel Management in the Modern Labour Market Environment]*. Ivano-Frankivsk: WUNU. (In Ukrainian)
11. Schuler, R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
12. Shcherbak, V. (2005). *Upravlinnia personalom pidpriemstva [Managing the enterprise's personnel]* (220 p.). Kharkiv: KhNEU. (In Ukrainian). Retrieved from <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2950>
13. SHL (n.d.). *Motyvatsiyni opytuvalnyk [Motivational Questionnaire]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/motivation>
14. Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
15. Zhovnovach, R., & Malakhovskiy, Y. (2019). Improvement of the Mechanism of Economic Motivation as a Strategic Imperative of Personnel Management at an Industrial Enterprise. *Central Ukraine Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 3(36), 97–108. (In Ukrainian). [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).97-108](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).97-108)