

## ВПЛИВ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЙНИХ ОНОВЛЕНЬ У СТРАТЕГІЯХ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Дана стаття висвітлює основні риси сьогоденного зв'язку адаптаційних змін у системі підприємства з функціональною складовою стратегічного формування кадрової системи. У результаті економічної реформи з'явилась необхідність розглядати розвиток кадрового потенціалу через призму стратегічного управління. Соціально-економічні перетворення, які відбуваються, висувають потребу у розробці та застосуванні нових підходів до оцінки й розвитку кадрового потенціалу, шляхом докладного перегляду його стратегічної складової та модифікацій у системі мотиваційних інструментів.

Ключові слова: стратегія, мотивація, функціональна стратегія, кадровий потенціал, стратегічне управління, бенчмаркінг, персонал-стратегія

O.V. NIKITINA

Khmelnytsky national university

### IMPACT FACTOR MOTIVATIONAL UPDATES FROM STAFF MANAGEMENT STRATEGY

*Abstract - This article highlights the main features of today's communication adaptive changes in companies with a functional component of strategic human resource recruitment system. As a result of economic reform there is a need to consider the development of human resources through the lens of strategic management. Social and economic changes are taking place, put forward the need for the development and application of new approaches to the evaluation and development of human resources through a detailed view of its strategic component and modifications in the system of motivational tools. Domestic enterprises expect evidence-based recommendations in the area of strategy development for human resources that would ensure the survival of enterprises, their capacity for self-development, efficient use of resources, the practical implementation of scientific and technological ideas. The emergence of new trends in management, recognition of one of the priorities of sustainable development - social progress, determining the needs of everyone, leads to the need to summarize the experience of the human resources management and the formation of a new concept of the human resources management of the company.*

*In practice, the strategy is a system of management and organizational solutions aimed at implementing the mission, goals and objectives of the Company or related to its development, and includes several elements. Thus, in a market one of the most important functional strategies of the enterprise is personnel strategy. Every conscious leader understands that even carefully drawn plans and the most perfect structure of the organization are useless if the employee does not perform a certain set of work in the organization.*

*HR strategy is a specific set of basic principles, rules and goals of the work of staff on the basis of specific types of organizational strategy, organizational and human resource capacity and the type of personnel policy.*

*Keywords: strategy, motivation, functional strategy, human resources, strategic management, benchmarking, personnel strategy*

**Вступ.** Важливою умовою успішного функціонування економіки України є вдосконалення діючих систем управління підприємствами, впровадження сучасних досягнень менеджменту. Але важливою умовою для здійснення економічних реформ в Україні є вплив таких чинників, вагомість яких в українському менеджменті занижується, але які часто є для нашої економіки ключовими. Це – людський потенціал і методи його використання. Оскільки стратегічне управління для українських підприємств є новим, незвичним процесом, то і проблема стратегічного управління кадровим потенціалом є недостатньо вивченою в літературі. Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості їх розробки вищим керівництвом підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями. Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом. Вітчизняні підприємства очікують науково обґрунтованих рекомендацій у галузі формування стратегій розвитку кадрового потенціалу, які б забезпечували виживання підприємств, їх здатність до саморозвитку, ефективне ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему взаємного впливу функціональних кадрових стратегій, їхніх модифікацій на загальний розвиток підприємства висвітлено в наукових працях як іноземних фахівців, так і науковців країн СНД. Серед них можна відзначити таких: Г. Десслер, Р. Марр, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, Е. Маслов, Ю. Одегов, В. Травін, С. Шекшня та ін. У свою чергу методичні та прикладні аспекти актуальних проблем економіки праці були розвинуті в роботах українських учених: Д. Богині, І. Булеєва, Б. Генкіна, Г. Дмитренка, М. Долішнього, А. Колота, В. Онікієнка, М. Сіроштана, Д. Черваньова, Ф. Хміля, А. Шегди, Г. Щокіна та ін. Проте і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невіршених проблем. Однак значна частина теоретичних і практичних питань в сучасних ринкових умовах потребує переосмислення існуючих концепцій трудової мотивації, їхнього впливу на систему стратегій персоналу.

**Мета дослідження** полягає у обґрунтуванні необхідності урахування в процесі впровадження кадрової стратегії факторів мотивації персоналу, у загальній системі функціональних стратегій підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняні підприємства очікують науково обґрунтованих рекомендацій у галузі формування стратегій розвитку кадрового потенціалу, які б

забезпечували виживання підприємств, їх здатність до саморозвитку, ефективне використання ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей. Поява нових тенденцій в менеджменті організацій, визнання одним з пріоритетів сталого розвитку – соціальний прогрес, що визначає потреби кожного, підводить до необхідності узагальнення досвіду управління кадровим потенціалом та формування нової концепції управління кадровим потенціалом підприємства.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Так, в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія. Кожний свідомий керівник розуміє, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації є марними, якщо якийсь працівник не виконує поставленої роботи в організації.

Кадрова стратегія є специфічним набором основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. [1, с.27-29]

Характерною сучасною рисою роботи з персоналом є прагнення до інтеграції всіх аспектів кадрової роботи, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту прийому на роботу до виплати пенсійної допомоги. Концепція управління кадровим потенціалом являє собою систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств.

Результати аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства є базою для обґрунтування стратегічного розвитку кадрового потенціалу. Саме така думка дає можливість врахувати у моделі управління формуванням кадрового потенціалу довгостроковий характер та необхідність прогнозу в процесі розвитку кадрового потенціалу. Дослідження в галузі стратегічного управління дають можливість зробити висновок, що використання стратегії в процесі формування та розвитку кадрового потенціалу є підходом, який дозволяє ефективно розподілити людські ресурси підприємства та скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання: забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії; формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління; здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом [6].

Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості їх розробки вищим керівництвом підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями. Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом.

Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління. Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства. [2, с.217-222]

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задач реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її.

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може виступати в двох формах – концентрованої і диверсифікованої.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями тощо. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Круглов М.І. у своїй класифікації виділяє “трудова стратегія”, у яку входить стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потребу у трудових ресурсах та їх облік. А.П. Градов вважає, що економічна стратегія підприємства повинна містити стратегію стимулювання персоналу фірми, що передбачає розроблення систем мотивації працівників фірми, спрямованих на досягнення

стратегічних цілей підприємства.

Фатхутдінов Р.А. виділяє “соціальну стратегію фірми”, яка направлена на досягнення цілей щодо: створення нормальних умов праці та відпочинку працівників; забезпечення їх безпеки; задоволення та розвитку потреб працівників; покращення стану здоров’я та підвищення тривалості їх життя. Найбільш глибоко підійшли до розробки стратегії персоналу Немцов В.Д. та Довгань Л.Є.

При забезпеченні підприємства трудовими ресурсами вони пропонують застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії автори виділяють заходи щодо планування, добору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу. Найближче, на думку автора, до визначення стратегії управління персоналом підійшов Попов С.А., який під цією стратегією розуміє довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги. [3, с.97]

Діагностика кадрового потенціалу дозволяє визначити конкурентні переваги, які необхідно максимально використати, і недоліки, яких необхідно позбутися або мінімізувати їх вплив. Цей процес відбувається у нерозривному зв’язку з паралельною оцінкою між бажаннями одержати вигоду із змінюванням зовнішнього середовища і можливостями робити те, що дозволяють обмежені ресурси.

Водночас з діагностикою зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу пропонується використовувати бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємство порівнює свій кадровий потенціал з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність. Тобто, бенчмаркінг – це цілеспрямовані пошуки вдалих прикладів організації роботи успішних компаній, вивчення цих феноменів та використання їх у себе. Таким чином, підприємство вчиться на прикладах не тільки конкурентів але й успішних фірм у інших галузях. До того ж, вдалі приклади можуть слугувати в якості орієнтирів при встановленні цілей і для оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу. [6, с.173–176]

Користь від бенчмаркінгу очевидна – переймаючи досвід провідних підприємств, можна удосконалити власний потенціал; не потрібно витрачати кошти на експерименти, замовляти маркетингові дослідження; менше ризику, оскільки враховується чужий досвід. Роботу з інформацією у бенчмаркінгу при вирішенні завдань формування кадрового потенціалу поділяють на 5 етапів. По-перше слід вирішити, які саме компоненти кадрового потенціалу необхідно покращити, обрати критерії, за якими буде проведена оцінка.

По-друге, пошук компаній, які можуть слугувати прикладом. Вони повинні бути успішними та відкритими з погляду інформації. По-третє - збір інформації. Джерелами інформації про кадровий потенціал підприємства можуть бути публікації у пресі, бази даних, звіти про діяльність, спеціальні конференції та семінари, спілки підприємців. Найбільш приемне і поширене джерело – ділові знайомства. Збираючи інформацію, необхідно пам’ятати, по-перше, з’ясувати не тільки цифри, але й фактори, що пояснюють досягнення компанії, що є лідером; по-друге, перевіряти одержану інформацію усіма можливими шляхами. Потім аналізується зібрана інформація. При цьому важливо не тільки з’ясувати схожість та розбіжності в оцінці компонентів потенціалу, але й виявити причини відставання, виділити корисний досвід та зробити висновки про можливість використання цього досвіду у себе. Потім впроваджуються вдалі рішення, адаптовані під своє підприємство, а не сліпе копіювання загальної моделі.

Вдала реалізація обраної стратегії управління кадровим потенціалом потребує відповідних важелів.

Такими важелями в запропонованій концептуальній моделі є системи мотиваційного, організаційного та інформаційного забезпечення. [4, с.17-20]

У більшості вітчизняних підприємств у працівників немає фундаментальної мотивації для ефективної діяльності, вони не беруть на себе всю повноту відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе з кампанією і саме це зумовлює необхідність розробки стратегії управління персоналом і використання людського потенціалу. Оскільки, стратегія управління кадровим потенціалом відображає стан розвитку соціальної складової підприємства, то з’являється необхідність формування мотиваційної системи. Мотиваційна система визначає пріоритети мотиваційних комплексів внутрішньої мотивації, зовнішньої позитивної мотивації та мотиваційних факторів протидії. Реалізація стратегії управління кадровим потенціалом потребує організаційного забезпечення та визначення зв’язку впливу кадрового потенціалу на систему управління підприємством в цілому.

Завдання керівника-підприємця – не нав’язувати власні мотиви, ідеї, а переконувати партнерів по бізнесу, підлеглих у користі обраного виду господарської діяльності, його перспективі, можливості отримання зиску. Підприємець, що запалює всіх своїм ентузіазмом, напружено працюючи сам, досягне більшого успіху, ніж той, хто лише демонструє напоказ свою владу і використовує жорсткі засоби впливу, контролю, щоб примусити колектив працювати. Підприємці повинні вчитися розрізняти владу, тобто спроможність примусити будь-кого зробити щось, та керівництво, тобто здатність спонукати інших. Справжній лідер – той хто допомагає людям виявити їхній справжній потенціал. Він як правило швидше забезпечить підвищення продуктивності праці та продуктивності фірми.

Другою складовою сприятливого мікроклімату в підприємстві є спілкування як обмін інформацією між працівниками. Під час розмов, обговорень ділових справ, одночасно будуються особисті зв’язки та схеми взаємодії з працівниками різних організацій, які мають авторитет серед бізнесових кіл. Ефективне ділове спілкування, ввічливість, взаємоповага, відкритість, бажання йти назустріч має бути, з одного боку, між підприємцем та його персоналом, а з іншого – між керівництвом та представниками

підприємницьких структур, державних, владних структур, громадських організацій. Це потрібно для розширення комерційних зв'язків, зміцнення позицій підприємства, підвищення іміджу фірми.

Третій фактор, що формує людські стосунки – це мотивація праці робітників, яка передбачає створення стимулів для повної віддачі, забезпечує зростання продуктивності. Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують та підтримують самостійну поведінку працівника, підвищують його віддачу значно вище того рівня, який би був досягнутий за допомогою вимог, тиску.

Розумний підприємець бере до уваги індивідуальні потреби робітників і вміє переконувати їх у тому, що ці потреби реально можуть бути задоволені у рамках даного підприємства. Спонукальні мотиви до праці у підлеглих будуть посилюватись якщо вони будуть отримувати пристойну заробітну плату з урахуванням вкладу кожного працівника у загальні справи, коли вони відчувають відповідальність за виконану роботу та її результати.

Аналізуючи і систематизуючи мотиви та їх формування, потреби та установлення, які знаходять своє відображення у різних теоретичних концепціях мотивації праці, доцільно зазначити, що в нових умовах господарювання необхідно формувати і впроваджувати в практику реалізації кадрової стратегії новий мотиваційний механізм, який би враховував потреби сучасної економічної системи. Даний механізм передбачає:

- формування певного мислення трудової поведінки, спонукання робітника до реалізації своїх фізичних та інтелектуальних здібностей в процесі праці;
- визначення мотивів, які впливають на робітника: те, що для одного робітника є мотивом до праці, може таким не бути для іншого;
- мотивувати необхідно правильно і ефективно - це означає, що необхідно вивчати і досліджувати кожного робітника;
- успішна мотивація має бути індивідуальною;
- основою мотиваційної функції є заробітна плата;
- винагороди та премії, як частина заробітної плати, мають бути змінною частиною, яка залежить від зусиль робітника, а отже в людині прокинуться мотиви, які мають підвищити ефективність його трудової діяльності. [5, с. 210–213]

Щоб посилити мотивацію підприємницької діяльності, забезпечити її активність, необхідно поставити цілі, які б дозволяли отримати результат (ефект). Це стосується як юридичних, так і фізичних осіб – суб'єктів підприємництва, які створюють власну справу, намагаються втілити у життя бізнес-ідею. З мотивацією тісно пов'язане таке поняття, як моральний дух, який характеризує ступінь ставлення людини до своїх колег, керівника, підприємства в цілому. Те, як працівник відчуває себе на робочому місці, впливає на його моральний стан.

На практиці деякі керівники вважають, що продуктивність праці визначається лише об'єктивними умовами роботи: доступні ресурси для забезпечення нормального господарського процесу, компетентні співробітники, ефективні організаційні структури, чіткі цілі та завдання. Але в сучасних умовах все більше керівників усвідомлюють, що суб'єктивні умови теж можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. [7, с. 76-79]

Враховуючи всі фактори, які спонукають робітників до праці для досягнення конкретних цілей через задоволення їх потреб, зазначимо, що успіх підприємства залежить від оптимального поєднання двох складових: підвищення добробуту робітників та підтримання ефективності виробничого процесу. Саме тому, мотиваційний механізм має включати спеціальні системи преміювання, стимулювання розвитку професійних знань, високий рівень досвіду для досягнення поставлених цілей, пошук нових шляхів в організації і управлінні підприємством.

В системі управління мотивацією праці на сучасних промислових підприємствах необхідно враховувати певні правила в організації оплати праці:

- існує необхідність визначення оптимальних мотивуючих показників, які будуть справедливими і стимулюючими до економічного зростання. Робітник має розуміти, що якщо його кваліфікація відповідає вимогам і він успішно виконує свою працю, то і винагорода буде зростати відповідно до витрачених зусиль;
- кожний зі стимулів має бути доступним для кожного працівника підприємства;
- розмір премій має корегуватися з тією метою, щоб у робітника формувалося очікування підвищення винагороди.

Плідною є концепція конвергенції — поступового зближення, часткового злиття інтересів потреб підприємства та його працівників. При цьому у сформованих колективах необхідно вивчати потреби, мотиви, цілі персоналу та узгоджувати їх з цілями підприємства, із стратегією його розвитку.

Система матеріального стимулювання має складатися з великої кількості елементів, які охоплюють всі цілі виробничої діяльності. Структура і складність системи мотивації відповідає складності цілей підприємства. Чим важливіша ціль, тим вище має бути її мотиваційне значення, а отже, і вищими розміри преміювання.

У сучасних умовах в нових структурах управління підприємством головним є те, що мотивація праці стала основою нових перетворень. Головна увага спрямовується на персонал, на те, щоб зусилля кожного робітника були найбільш ефективними. [8, с. 23-25]

**Висновки**

Діяльність підприємств пов'язана з необхідністю забезпечення їх конкурентоспроможності на основі впровадження нової техніки, використання новітніх технологій виробництва. Інноваційний розвиток висуває нові вимоги до якості персоналу підприємств, зокрема щодо професійної компетентності, мобільності, готовності до професійного розвитку. Персонал підприємства розглядається як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління.

Визначення подальшого потенціалу будь-якого підприємства неможливо без його основної складової – персоналу, а саме – мотиваційного потенціалу. На якому ґрунтується орієнтація працівників на досягнення цілей організації.

Під стратегією управління кадровим потенціалом підприємства пропонується розуміти довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей підприємства. Стратегічне управління підприємством дає змогу узагальнити і вирішити цілий ряд питань адаптації працівників до зовнішніх умов, враховуючи при цьому особистісний фактор. Воно передбачає не тільки визначення стратегії розвитку підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Вдало побудована система стратегії кадрів, з урахування факторів мотивації персоналу, на підприємстві буде забезпечувати лояльність до керівництва з боку працівників. Дане питання потребує роботи з кожним працівником окремо. Адже значення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботи керівництва зі своїм персоналом, а особливо наскільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

**Література**

1. Бай С.І., Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2010. – №4[18]. – С. 27-31.
2. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. – 2011. – №5. – С. 216-221.
3. Гребешков О.М. Стратегічний інформаційний аудит підприємства: концептуальні засади/ О.М. Гребешков // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2010. – С.96-97.
4. Орехов Є. Мотивація персоналу в умовах кризи / Є. Орехов // Новий HR персонал. – 2012. – №5-6 – С. 16-21.
5. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.
6. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.
7. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001//Персонал. – 2010. - №8. – С. 76-80
8. Фома О. Мотивація персоналу повернення до знайомої проблеми// Новий HR персонал. – 2010. — №2 – С. 22-27.

**References**

1. S. Bai , Features HR organization in an uncertain external environment / SI Bai , GE Moshek // Innovative Economy , 2010, No 4 [ 18], pp. 27-31 .
2. Morschenok TS Justification of the importance of HR strategy formation for the modern enterprise / TS Morschenok // State and regions, 2011, No 5, pp. 216-221 .
3. Grebeshkova AM Strategic Information Company Audit : Conceptual foundations / O. Grebeshkova // Proceedings of the Third International Scientific Conference "Management of innovation processes in Ukraine : problems, prospects , risks ." - Lviv: "Lviv Polytechnic ", 2010 , pp. 96 -97.
4. E. Nuts Motivating staff in a crisis // The new HR staff, 2012, No. 5-6 , pp. 16-21.
5. Romaniuk LM Theoretical aspects of strategic management and its staff / L. Romaniuk // Proceedings KNTU . - Economics , 2010, No.17, pp. 210-218 .
6. Parkhomenko NA Environment Strategic HR / NA Parkhomenko // Scientific Bulletin LNAU, 2010 No. 17, pp. 172-180 .
7. Stakhiv A. Motivation of staff in the context of the requirements of international standard ISO 9001 quality management // Staff , 2010, No.8, pp. 76 -80.
8. Thomas A. Motivation of staff returning to a familiar problem // The new HR staff, 2010 , No. 2, pp. 22-27 .

Рецензія/Peer review : 19.4.2014 р.

Надрукована/Printed :17.8.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Войнаренко М. П.