

**МАТЕРІАЛЬНЕ МОТИВУВАННЯ З ВРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ
ВЛАСНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ**

Анотація

У статті визначено, що на машинобудівних малих підприємствах, де працівники часто виконують різні роботи, взаємозаміняючи один одного, пряме вимірювання вкладу кожного працівника в приріст випуску (реалізації) продукції є фактично неможливим. Доведено, що матеріальне мотивування сприймалося позитивно працівниками підприємства та зокрема, вважалося справедливим, необхідно розробити та впровадити систему оцінку вкладу кожного працівника у зростання випуску продукції, згідно якої буде розподілятися змінна частина матеріальних стимулів між персоналом. Показано, що мотивування на машинобудівних малих підприємствах має певні особливості, які зумовлені специфікою мотивування на підприємствах в Україні, а також розміром та галузевою належністю підприємства.

Ключові слова: мотивування, машинобудівні малі підприємства, матеріальні стимули, нематеріальні стимули.

В.И. Глухова, к.э.н., О.О. Попадюк,
Кременчугский национальный университет им. М. Остроградского,
г. Кременчуг

**МАТЕРИАЛЬНОЕ МОТИВИРОВАНИЕ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ
СОБСТВЕННИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПЕРСОНАЛА**

Аннотация

В статье определено, что на машиностроительных малых предприятиях, где работники часто выполняют различные работы, взаимозаменяя друг друга, прямое измерение вклада каждого работника в прирост выпуска (реализации) продукции фактически невозможным. Доказано, чтобы материальное мотивирование воспринималось положительно работниками предприятия и, в частности, считалось справедливым, необходимо разработать и внедрить систему оценки вклада каждого работника в рост выпуска продукции, согласно которой будет распределяться переменная часть материальных стимулов между персоналом. Показано, что мотивирование на машиностроительных малых предприятиях имеет определенные особенности, которые обусловлены спецификой мотивации на предприятиях в Украине, а также размером и отраслевой принадлежностью предприятия.

Ключевые слова: мотивирование, машиностроительные малые предприятия, материальные стимулы, нематериальные стимулы.

Valentyna I. Glukhova, Candidate of Economics, Olga O. Popadyuk,
M. Ostrogradsky Kremenchug National University, Kremenchug

**FINANCIAL MOTIVATION WITH REGARD TO THE INTERESTS
OF THE COMPANY'S OWNERS AND STAFF**

Annotation

The article states that the machine-building small enterprises where workers often perform different jobs, somehow complementary, the direct measure of the contribution of each employee in the growth of output (sales) of products is virtually impossible. It has been proved that financial motivation was perceived positively by employees, particularly, it considered valid, that it is necessary to develop and implement a system to assess the contribution of each individual in

the growth of output, which will be distributed according to the variable part of the financial incentives among staff. It is shown that the motivation for small businesses engineering has certain characteristics that are explained by specifics of motivation in enterprises in Ukraine in general and the size and sectoral affiliation of the company.

Keywords: motivation, engineering, small businesses, financial incentives, intangible incentives.

Постановка проблеми. Як показало проведене дослідження матеріального мотивування на машинобудівних МП м. Краматорська, воно досить задовільно виконує утримуючу функцію, однак є неефективним щодо функції підвищення ефективності трудової діяльності персоналу. За результатами дослідження соціально-психологічного сприйняття персоналом матеріального мотивування на всіх трьох досліджених підприємствах найнижчі значення мають індекси задоволеності обсягом матеріальних стимулів як для матеріального мотивування загалом, так і для його постійної та змінної складової. Тому найперше завдання, яке потрібно вирішити для вдосконалення матеріального мотивування на підприємствах, – знайти оптимальну систему мотивування, яка б враховувала інтереси власників підприємства та персоналу і була «вигідною для всіх» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню системи матеріального стимулювання присвячена значна кількість наукових праць. Однак більшість з них зосереджена на окремих аспектах системи мотивації: ступеня задоволення нею працівників підприємства, динаміки заробітної плати, співвідношення між її постійною та змінною частиною. Дослідженню мотивів, які спонукають людину до трудової діяльності, присвячено праці вчених Д. Альдерфер, А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Є. Ільїн та інших, в яких розкрито сутність та склад основних потреб людини та мотивів до їх задоволення. У працях М. Воронської, О. Докучаєва, О. Дорофєєва, А. Остафійчук та інших вчених здійснена розробка основних засад щодо управління матеріальним мотивуванням персоналу.

В той же час матеріальне мотивування є не простою сукупністю окремих заходів, які відображають особливості отримання винагороди працівниками за отриману роботу. Ці заходи поєднані в систему, саме тому більшість науковців вживає термін «система мотивування (мотивації, стимулювання)». Отже й оцінка матеріального стимулювання має здійснюватися, враховуючи, що об'єктом оцінки є система, тобто оцінюванню підлягають одразу декілька взаємопов'язаних елементів.

Метою статті є аналіз матеріального мотивування з врахуванням інтересів власників підприємства та персоналу.

Виклад основного матеріалу. Основними недоліками матеріального мотивування на підприємствах є:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- незрозумілість працівникам діючої системи матеріального мотивування, до цього додається і сприйняття матеріального мотивування як несправедливого;
- відсутність чіткої залежності між результатами праці та матеріальними стимулами;
- недостатнє непрямих матеріальних стимулів.

Потрібно зазначити, що низькі індекси задоволеності обсягами матеріальних стимулів є не окремою проблемою досліджуваних підприємств. Насамперед вони пов'язані з низьким рівнем оплати праці в Україні загалом. Можливості підприємств (їхніх власників) щодо підвищення розмірів матеріальних стимулів обмежені їх фінансовими можливостями, які, в свою чергу, залежать від стану економіки регіону та країни загалом. Тому потрібно віднайти таку модель матеріального мотивування, яка б базувалася на балансі інтересів власника та персоналу.

Для цього скористаємося теорією ігор. Остання є розділом прикладної математики, який досліджує моделі прийняття рішень в умовах відсутності збігу інтересів сторін (гравців), причому кожна сторона намагається впливати на розвиток ситуації («гри») в своїх інтересах [2]. Теорія ігор широко використовується для моделювання задач матеріального стимулювання в теорії управління [3].

Найбільш простою ігровою моделлю, яка, однак, досить адекватно описує ситуацію з точки зору теорії ігор в МП, є взаємодія двох гравців – центру управління (principal) (власника, директора) і персоналу, який виступає в ролі агента (agent) і виконує розпорядження центра управління [2]. За такого підходу організація розглядається як дворівнева структура: верхній рівень ієрархії утворює центр управління P – безпосередньо роботодавець – власник або директор (поки що для спрощення будемо вважати, що директор, якщо він не є власником МП, має інтереси, які повністю збігаються з інтересами власника, тобто директор-власник будемо вважати одним гравцем у ігровій ситуації). На другому рівні будуть знаходитися агенти A_1, A_2, \dots, A_n – працівники підприємства (рис. 1).

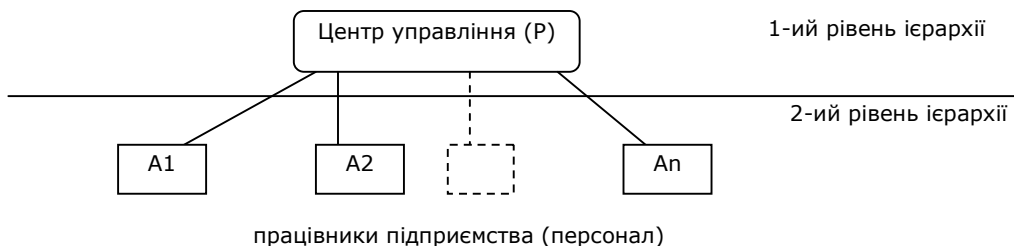


Рис. 1. Найбільш проста організаційна структура МП*

*Джерело: розроблено автором

Наведена організаційна структура притаманна більшості МП, а тому цілком моделює ієрархію взаємовідносин в їх системі матеріального мотивування.

Для практичного розв'язання задачі оптимізації матеріального мотивування необхідно враховувати специфіку конкретних підприємств.

Насамперед потрібна хоча б наближена порівняльна оцінка Q_y^m , Q_c^m та Q_τ^m .

Така оцінка необхідна для того, щоб визначити найменший з коефіцієнтів стимулюючого впливу, адже саме він визначатиме аспект ефективності трудової діяльності, який найбільш чутливий до змін у матеріальному мотивуванні. Однак порівняння між собою коефіцієнтів стимулюючого впливу стикається з певними методичними труднощами, оскільки зазначені коефіцієнти є внутрішніми характеристиками персоналу. Тому визначити їх можна, лише застосовуючи соціально-психологічні методи дослідження. Одним з найбільш перспективних для такого роду досліджень є метод фокус-груп, який, хоч і не набув широкого поширення в практиці управління персоналом, однак визнається фахівцями як один з найбільш дієвих методів отримання інформації відносно проблем, розуміння яких персоналом є ускладненим [4]. У даному випадку дійсно розуміння того, наскільки мають змінитися матеріальні стимули, щоб працівник вважав їх достатніми для підвищення якості праці, зменшення витрат та підвищення продуктивності праці з боку самих працівників є неоднозначним і потребує додаткового роз'яснення. Тому для оцінки мінімальних коефіцієнтів стимулюючого впливу були проведені фокус-групи.

Метод фокус-груп відноситься до «якісних» соціально-психологічних методів дослідження і базується на використанні ефекту групової динаміки. Використання даного методу передбачає групову дискусію під керівництвом фахівця (модератора). В практичному аспекті фокус-групи характеризуються організованим обговоренням виділеної теми, процес якого управляється дослідником (модератором). Даний метод у «класичній формі проведення» відрізняє від інших явне використання групової взаємодії для продукування даних. Автором даного дослідження було проведено фокус-групи серед працівників НВП «Тест» (6 осіб – 17% персоналу), ТОВ «Донмет-імпульс» (5 осіб – 50% персоналу) та ТОВ «Енреготехнології» (6 осіб – 121% персоналу).

Знайомі, зручні і незагрозливі параметри оточення, як фону для обговорення, полегшують відкритіше обговорення [5]. Тому для порівняння та ранжування коефіцієнтів мінімального стимулюючого впливу обговорення здійснювалося у виробничих приміщеннях після закінчення робочого дня. Ключовою фразою обговорення у всіх трьох випадках було: «Давайте поговоримо про те, наскільки має змінитися винагорода за працю, щоб вона вважалася адекватною збільшенню ваших зусиль у випадку зростання

кількості випущеної продукції, підвищення якості робіт, зменшення витрат». Підсумком проведених обговорень стало отримання наступних результатів.

Найбільшим з трьох мінімальних коефіцієнтів стимулюючого впливу працівниками всіх підприємств було визнано коефіцієнт, який відповідає підвищенню якості робіт Q_C . Встановлено, що виробництво на всіх аналізованих підприємствах відноситься до складального типу і вимоги до якості є досить високими. Працівники лише одного підприємства (ТОВ «Енерготехнології») зазначили, що існують можливості для незначного покращання якості робіт, працівники НПП «Тест» та «ТОВ «Донмет-імпульс» навіть не бачать можливостей до підвищення якості виконуваних ними робіт.

Другим за величиною і дещо меншим, ніж Q_C , визначається мінімальний коефіцієнт стимулюючого впливу, спрямованого на більш раціональне використання ресурсів. Працівники всіх трьох підприємств зазначають, що можливою є певна економія ресурсів, однак вона зводиться до більш економного використання електроенергії (зокрема освітлення) та деяких допоміжних матеріалів. Можливості економії тих ресурсів, які безпосередньо задіяні у виробництві, практично обмежені. Це пояснюється, як і в попередньому випадку, тим, що виробництво на всіх підприємствах є складальним, обробка заготовок чи інших матеріалів відсутня, тому й економія, наприклад сировини, є практично неможливою, оскільки кожен виріб складається з вичерпного переліку деталей, жодну з яких не можна виключити з виробу. В даному разі економія є можливою лише за рахунок певних покращань самих виробів, тобто інновацій. Найменшим є мінімальний коефіцієнт стимулюючого впливу до підвищення продуктивності праці. В ході дискусій було встановлено, що існує певний діапазон підвищення продуктивності праці. Зокрема, найближче до межі своїх можливостей за інтенсивністю праці перебувають працівники ТОВ «Енерготехнології», які вказують, що можливим є зростання продуктивності праці не більше ніж на 15-20%. Для НПП «Тест» таке зростання може становити до 35%, а для ТОВ «Донмет-імпульс» – до 30%. Однак таке граничне зростання інтенсивності праці, на думку працівників, має супроводжуватися зростанням оплати праці: на ТОВ «Енерготехнології» та ТОВ «Донмет-імпульс» – вдвічі: $\Delta\sigma = 2 \cdot S_0$; для НПП «Тест» – в 2,5 рази $\Delta\sigma = 2.5 \cdot S_0$.

З вищенаведених результатів дискусій у фокус-групах, сформованих з працівників машинобудівних МП м. Краматорська, можна зробити наступні висновки.

Щодо підвищення якості робіт персонал підприємств працює фактично на межі виробничих можливостей, тому даний аспект підвищення ефективності

трудої діяльності є нечутливим до зростання величини матеріальних стимулів. Водночас, не можна допускати і зменшення якості робіт, тому на підприємствах має бути передбачено штрафні санкції за зниження якості робіт. В умовах складального виробництва економія матеріалів та інших ресурсів може здійснюватися лише в обмеженому незначному діапазоні (менше кількох відсотків усіх витрат). Більш суттєва економія може бути досягнута лише за рахунок інновацій, однак рядові працівники масово їх не можуть запропонувати.

Визначимо Q_y^m , врахувавши, що y у вартісному вираженні відповідає продуктивності праці. Для наочності подамо результати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

**Мінімальні коефіцієнти стимулюючого впливу
за підвищення продуктивності праці**

	Постійна частина матеріальних стимулів, грн.	Продуктивність праці (за 2012 рік), грн.	Мінімальний коефіцієнт стимулюючого впливу, безр. од.
ТОВ «Донмет-імпульс»	3496	86,9	0,13
НПП «Тест»	4101	96,9	0,18
ТОВ «Енерготехнології»	3531,0	59,6	0,30

Аналізуючи результати табл. 1, можемо зробити висновок, що мінімальний коефіцієнт стимулюючого впливу на різних підприємствах може набувати досить широкого діапазону значень (0,13–0,30). Причому не існує однозначного зв'язку між величиною матеріальних стимулів та мінімальним коефіцієнтом стимулюючого впливу.

Вихідні дані та результати розрахунків подано в табл. 2.

Таблиця 2

**Витратомісткість виручки від реалізації продукції за винятком
матеріальних стимулів для мотивування персоналу
на машинобудівних МП м. Краматорська**

Підприємства	2008	2009	2010	2011	2012	2013	середнє
Рентабельність підприємств r , частка одиниці							
ТОВ «Донмет-імпульс»	0,03	-0,01	0,25	0,19	-0,03	0,10	0,09
НПП «Тест»	0,28	0,04	0,14	0,23	-0,01	0,07	0,13
ТОВ «Енерготехнології»	0,28	0,39	0,08	0,07	0,05	0,00	0,14
Відношення фонду заробітної плати до виручки від реалізації F/y , безр. од.							
ТОВ «Донмет-імпульс»	0,31	0,28	0,31	0,39	0,48	0,56	
НПП «Тест»	0,28	0,26	0,31	0,32	0,37	0,51	
ТОВ «Енерготехнології»	0,36	0,41	0,41	0,47	0,57	0,58	

Оскільки дані щодо рентабельності продукції не проявляють жодних тенденцій і є досить мінливими в розглядуваному періоді 2008-2013 рр., то

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

для розрахунку r логічно обрати його середнє значення за вказаний період. В той же час показник $\frac{F}{y}$ для всіх підприємств проявляє тенденцію до зростання, що відповідає зростанню питомої ваги матеріальних стимулів у загальних витратах підприємства. Тому для розрахунку параметра m було використано дані за 2012 рік. Розрахунки його значень для досліджуваних підприємств наведено нижче:

$$\text{для ТОВ «Донмет-імпульс»} - m = (1-r) - \frac{F}{y} = (1-0.09) - 0.56 = 0.356;$$

$$\text{для НПП «Тест»} - m = (1-r) - \frac{F}{y} = (1-0.13) - 0.51 = 0.364$$

$$\text{для ТОВ «Енерготехнології»} - m = (1-r) - \frac{F}{y} = (1-0.14) - 0.58 = 0.273$$

Підставляючи отримані значення в формулу (3.40), отримуємо вирази для максимальних значень $k_{y_{\max}}$:

$$\text{для ТОВ «Донмет-імпульс»} - k_{y_{\max}} = \left[\frac{(1-m)}{\lambda_{0y}} - 1 \right] \cdot \frac{1}{\delta_y} = \left[\frac{0.644}{\lambda_{0y}} - 1 \right] \cdot \frac{1}{\delta_y};$$

$$\text{для НПП «Тест»} - k_{y_{\max}} = \left[\frac{(1-m)}{\lambda_{0y}} - 1 \right] \cdot \frac{1}{\delta_y} = \left[\frac{0.636}{\lambda_{0y}} - 1 \right] \cdot \frac{1}{\delta_y};$$

$$\text{для ТОВ «Енерготехнології»} - k_{y_{\max}} = \left[\frac{(1-m)}{\lambda_{0y}} - 1 \right] \cdot \frac{1}{\delta_y} = \left[\frac{0.727}{\lambda_{0y}} - 1 \right] \cdot \frac{1}{\delta_y}.$$

Потрібно також відзначити, що існує обмеження і на максимальну величину λ_{0y} , яка визначає розмір премії за збільшення випуску продукції. Для цього запишемо у розгорнутому вигляді граничний випадок, коли зникає зацікавленість власників підприємства у додатковому мотивуванні працівників:

$$\lambda_{0y} \cdot \left(1 + k_y \frac{y - y_{t-1}}{y_{t-1}} \right) \cdot (y - y_{t-1}) = (1-m)(y_t - y_{t-1}) \quad \text{або} \quad \lambda_{0y} \cdot \left(1 + k_y \frac{y - y_{t-1}}{y_{t-1}} \right) = (1-m) \quad (1)$$

Звідси $\lambda_{0y} = \frac{(1-m)}{1 + k_y \frac{y - y_{t-1}}{y_{t-1}}}$. Максимального значення λ_{0y} буде набувати у

випадку мінімального значення знаменника, якого він набуває при $k = 0$ (враховуємо що $k \geq 0$, адже в протилежному разі відбувається де

стимулювання за більш інтенсивний план роботи). Отже,

$$\lambda_{0y\max} = 1 - m, \text{ при умові } k_y = 0 \quad (2)$$

Для досліджуваних підприємств отримуємо наступні значення:

для ТОВ «Донмет-імпульс» – $\lambda_{0y\max} = 0.644$;

для НПП «Тест» – $\lambda_{0y\max} = 0.636$;

для ТОВ «Енерготехнології» – $\lambda_{0y\max} = 0.727$.

З іншого боку, підставляючи в умову зацікавленості персоналу підвищувати інтенсивність праці (3.32) значення $k = 0$, отримуємо мінімальне значення λ_{0y} , при якому персонал зацікавлений у підвищенні інтенсивності праці.

$$\lambda_{0y\min} = Q_y \quad (3)$$

Отже, для того, щоб матеріальне мотивування мало стимулюючий вплив на працівників, значення винагороди за додатковий випуск одиниці продукції має бути не менше:

для ТОВ «Донмет-імпульс» – $\lambda_{0y\min} = 0.13$ одиниць

для НПП «Тест» – $\lambda_{0y\min} = 0.18$ одиниць;

для ТОВ «Енерготехнології» – $\lambda_{0y\min} = 0.30$ одиниць.

При такому значенні може бути застосована система матеріального мотивування типу:

$$S_o^* = k_s \cdot S_o^* + \lambda_{0y} \cdot (y - y_{t-1}) \quad (4)$$

Така система матеріального мотивування відповідає локальному ринку праці (загальна величина матеріальних стимулів відповідає середній оплаті праці у галузі промисловості) – виконує утримуючу функцію і дозволяє здійснювати стимулюючий вплив на підвищення ефективності трудової діяльності персоналу.

Якщо відомо межу зростання продуктивності праці (в даному разі вона визначена в результаті обговорення в фокус-групах), то можна встановити оптимальне співвідношення між змінною та постійною складовою продуктивності праці. Адже в даному разі можна встановити максимальну величину змінної частини матеріальних стимулів і, підбираючи коефіцієнт k , домогтися, щоб сума змінної та постійної складової матеріальних стимулів була не менша за середню їх величину на локальному ринку праці. Результати таких розрахунків наведено в таблиці 3.

Таким чином отримуємо наступні моделі матеріального мотивування на досліджуваних підприємствах, які одночасно враховують інтереси власників і персоналу:

для ТОВ «Донмет-імпульс», грн.:

$$\sigma(y) = 0.9 \cdot S_o^* + 0.13(y - y_{t-1}) \quad (5)$$

для НПП «Тест», грн.:

$$\sigma(y) = 0.83 \cdot S_o^* + 0.18(y - y_{t-1}) \quad (6)$$

для ТОВ «Енерготехнології»

$$\sigma(y) = 0.86 \cdot S_o^* + 0.3(y - y_{t-1}) \quad (7)$$

Таблиця 3

Співвідношення між змінною та постійною складовими матеріального мотивування на машинобудівних МП м. Краматорська

	Максимальний приріст продуктивності праці		Максимальна змінна складова матеріальних стимулів		Відношення постійної частини матеріальних стимулів до середньої заробітної плати
	відсотків	тис. грн.	тис. грн.	% всіх матеріальних стимулів	
ТОВ «Донмет-імпульс»	30	32, 9	4, 27	10	90
НПП «Тест»	35	41, 5	7, 47	17	83
ТОВ «Енерготехнології»	20	21, 3	6, 39	14	86

У випадку зміни середньої заробітної плати на локальному ринку праці вона повинна буде змінюватися, інакше матеріальне мотивування не буде виконувати утримуючу функцію, що зумовить відтік працівників з підприємства. Отримані моделі узгоджують інтереси власників, які витрачають на матеріальне мотивування мінімальний обсяг ресурсів, які, проте, забезпечують виконання матеріальним мотивуванням утримуючої функції та функції стимулювання підвищення ефективності трудової діяльності. В цих моделях передбачається відсутність додаткового стимулювання за інтенсивність планових завдань, що виправдано, якщо межі зростання інтенсивності праці не дуже віддалені від фактичного її рівня. В даному випадку такі межі становлять 20-35%.

Висновки. Такі моделі оптимізації матеріального мотивування можуть бути застосовані і на інших підприємствах. Для встановлення значень параметрів необхідно врахувати вихідні умови: оплату праці на локальному ринку, коефіцієнти мінімального стимулюючого впливу за підвищення інтенсивності праці, якості виконання робіт та раціональне використання ресурсів, віддаленість фактичних рівнів інтенсивності праці, якості виконуваних робіт, економії ресурсів від гранично можливих, частку оплати праці в загальних витратах підприємства. Вихідні умови визначають склад матеріального мотивування (можливим є включення в нього складових стимулювання підвищення якості робіт та раціонального використання ресурсів, якщо коефіцієнти мінімального стимулюючого впливу є не надто значними) та числові значення параметрів моделі: коефіцієнта k , який визначає питому вагу постійної складової матеріальних стимулів, та λ_0 і k ,

які визначають величину змінних стимулів за підвищення ефективності трудової діяльності (у вищенаведених моделях прийнято $k = 0$).

Відзначимо також, що отримані моделі дозволяють встановити загальну величину постійної та змінної частини матеріальних стимулів по підприємству. Безпосереднє їх застосування до конкретного працівника можливе лише в тому разі, якщо відомо точний вклад кожного у зростання випуску продукції. На машинобудівних МП, де працівники часто виконують різні роботи, взаємозаміняючи один одного, пряме вимірювання вкладу кожного працівника в приріст випуску (реалізації) продукції є фактично неможливим. Тому для того, щоб матеріальне мотивування сприймалося позитивно працівниками підприємства і, зокрема, вважалося справедливим, потрібно розробити та впровадити систему оцінку вкладу кожного працівника у зростання випуску продукції, згідно з якою буде розподілятися змінна частина матеріальних стимулів між персоналом.

Список використаних джерел:

1. Лазарев А. Система мотивации, выгодная для всех / А. Лазарев // Управление персоналом. – 2007. – №17. – С. 58–64.
2. Новиков Д. А. Стимулирование в организационных системах / Д. А. Новикова // М.: Синтег, 2003. – 312 с.
3. Иванов Д. Ю. Прикладная модель согласованного стимулирования работников машиностроительного предприятия / Д. Ю. Иванов // Экономические науки. – 2010. – №2 (63). – С. 284–288.
4. Михайленко Д. Г. Развитие социально-психологических методов управления персоналом: автореф. дис. .. канд. экон. наук: 08.00.04 / Д. Г. Михайленко; НАН України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. – Х., 2011. – 21 с.
5. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: Монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 275 с.
6. Мотивация труда работников в условиях современного производства / Под ред. Б. В. Князева, Н. И. Дряхлова, В. И. Верховина. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 112 с.
7. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
8. Stewart K. Researching online populations: the use of online focus groups for social research / K. Stewart, M. Williams // Qualitative Research. – 2005. – Vol. 5. – Pp. 395–416.

References:

1. Lazarev, A. (2007). The motivation system is advantageous to all. *Upravlenie personalom [HR management]*, vol. 17, pp. 58–64 (in Ukr.).
2. Novikov, D.A., (2003). *Stimulirovanie v organizacionnyh sistemah* [Stimulation in organizational systems]. Sinteg, Moscow, 312 p. (in Russ.).
3. Ivanov, D.Ju. (2010). Applied harmonized model employee incentive engineering enterprise. *Ekonomicheskie nauki [Economic sciences]*, vol. 2 (63), pp. 284–288 (in Russ.).
4. Mykhajlenko, D.H. (2011). The development of social and psychological management personnel. Abstract of Ph.D. dissertation, Economy. Kharkiv, Ukraine (in Ukr.).
5. Moroz, O.V., Nikiforova, L.O., Shyian, A.A. (2011). *Sotsial'no-psykholohichni chynnyky motyvuvannia pratsivnykiv prykladobudivnykh pidpriemstv* [Social and psychological factors motivating employees instrument-making enterprises]. VNTU, Vinnytsia, 275 p. (in Ukr.).
6. In Knjazeva, B.V., Drjahlova, N.I., Verhovina, V.I. (Ed.) (1989). *Motivacija truda rabotnikov v usloviiah sovremennogo proizvodstva* [Motivation of employees in the conditions of modern production]. Moscow State University, Moscow, 112 p. (in Russ.).
7. Grejson, J., O'Dell, K., (1991). *Amerikansk'kij menedzhment na poroge XXI veka* [American management at the threshold of the XXI century]. Ekonomika, Moscow, 320 c. (in Russ.).
8. Stewart, K., Williams, M. (2005). Researching online populations: the use of online focus groups for social research. *Qualitative Research*, vol. 5, pp. 395–416.