

Світлана О. Цимбалюк
**ДЕТЕРМІНАНТИ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
 В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ**

У статті сформульовано концептуальні положення, що розкривають сутність поняття «трудова активність». Встановлено зв'язок між трудовою активністю та мотивацією персоналу. Виокремлено внутрішні та зовнішні детермінанти трудової активності найманого працівника. Оцінено вплив на результативну ознаку «рівень трудової активності та самовіддачі» таких факторних ознак, як рівень задоволення компенсаційним пакетом, рівень задоволення умовами праці, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників, імідж компанії на ринку праці.

Ключові слова: трудова активність; пізнавальна активність; мотивація персоналу; самовіддача в роботі.

Форм. 4. Рис. 1. Табл. 5. Літ. 13.

Светлана А. Цимбалюк
**ДЕТЕРМИНАНТЫ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА
 В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ**

В статье сформулированы концептуальные положения, раскрывающие сущность понятия «трудова активність». Установлена связь между трудовой активностью и мотивацией персонала. Определены внутренние и внешние детерминанты трудовой активности наемного работника. Оценено влияние на результативный признак «уровень трудовой активности и самоотдачи» таких факторных признаков, как уровень удовлетворенности компенсационным пакетом, уровень удовлетворенности условиями труда, наличие условий для профессионального и карьерного роста, отношение руководства компании к сотрудникам, имидж компании на рынке труда.

Ключевые слова: трудовая активність; познавательная активність; мотивация персонала; самоотдача в работе.

Svitlana O. Tsybalyuk¹
**DETERMINANTS OF PERSONNEL LABOR ACTIVITY
 WITHIN THE SYSTEM OF MOTIVATION**

The provided conceptual provisions reveal the essence of "labor activity" notion. Linkage between labor activity and personnel motivation is established. Internal and external determinants of employees' labor activity are identified. The impact on the effective "level of labor activity and work devotion" of such factors as the level of satisfaction with remuneration, the level of satisfaction with work environment, availability of conditions for professional and career development, attitude of management to employees, and company's image at the labor market is estimated.

Keywords: labor activity; cognitive activity; personnel motivation; devotion to work.

Peer-reviewed, approved and placed: 8.06.2016.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства мають функціонувати в конкурентному середовищі. Для посилення та збереження конкурентних позицій на ринку товарів і послуг підприємства повинні вдосконалювати технології, оновлювати асортимент продукції та послуг, підвищувати їхню якість, знаходити та розширювати свою нішу на ринку, оптимізувати витрати, опановувати нову модель економічної поведінки, постійно

¹ Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine.

зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Зазначене потребує збільшення внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим одним з головних завдань кожного керівника стає пошук ефективних способів активізації персоналу, посилення його мотивації, підвищення рівня зацікавленості у результатах праці. З цією метою важливо визначити найбільш дієві детермінанти трудової активності та самовіддачі в роботі найманих працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання посилення трудової активності, віддачі в роботі та мотивації персоналу постійно перебувають під пильною увагою науковців і практиків. Дослідженням цих питань займалися М. Армстронг [2], А. Колот [6], Т. Лібанова [7], Дж. Мілкович [11], Дж. Ньюман [11], М. Семікіна [12], Р. Хендерсон [13] та ін. Вітчизняними та іноземними вченими зроблено значний внесок у поглиблення теоретико-методологічних і практичних аспектів мотивації персоналу. Однак обґрунтування концептуальних засад посилення трудової активності та віддачі в роботі найманих працівників, визначення найбільш дієвих факторів впливу на їх мотивацію за сучасних умов залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження – визначення концептуальних положень, що розкривають зміст поняття «трудова активність», а також обґрунтування детермінантів трудової активності та самовіддачі в роботі найманих працівників.

Основні результати дослідження. Поняття «активність» є багатоаспектним. У зв'язку з цим змістові характеристики цього поняття, а також роль у різних сферах життєдіяльності людини є предметом дослідження різних наук: філософії, соціології, психології, педагогіки, економіки тощо.

Окремі дослідники наголошують на тому, що активність людини має біологічну та соціальну природу [10, 79]. Психолог Л. Виготський стверджував, що активність людини за своєю природою є соціальною. Остання є практичною предметно-чуттєвою діяльністю, продуктом соціальних відносин [3]. У педагогіці термін «активність» досліджується переважно в контексті пізнавальної активності осіб, які навчаються [8]. В статистиці термін «активність» використовується в контексті дослідження економічної активності населення [1].

В управлінні персоналом поняття «активність» є одним з ключових в мотивації персоналу й розглядається переважно в контексті трудової діяльності в широкому розумінні. У зв'язку з цим активність найманих працівників пов'язана насамперед з працею, процесом праці (виконанням трудових функцій та посадових обов'язків), трудовою поведінкою.

Поняття «трудова активність», як і поняття «мотивація», можна розглядати як характеристику та як процес. В. Мамаєва тлумачить трудову активність як якісну характеристику поведінки особистості як суб'єкта соціально-трудо-вих відносин [9, 64]. Трудова активність, на думку Е. Лібанової, є прагненням працездатної особи застосувати на практиці наявні знання та досвід і одержати за це винагороду [7]. Окремі науковці, досліджуючи різні аспекти трудової активності, розрізняють такі її види: виробничу, творчу, освітньо-культурну та суспільну [4, 50].

Можна виокремити внутрішні та зовнішні *детермінанти трудової активності найманого працівника*. Внутрішні детермінанти залежать від особистіс-

них характеристик людини, її ціннісних настанов, світогляду, мотивів, очікувань тощо. Частина з них є вродженими, частина – формується в процесі виховання, життєдіяльності, навчання, трудової діяльності та спілкування.

У зв'язку з тим, що для посилення трудової активності найманих працівників суб'єкт управління може використовувати лише зовнішні інструменти, у цьому дослідженні визначимо зовнішні детермінанти – фактори впливу на трудову активність і самовіддачу в роботі найманих працівників. Зовнішні фактори походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника та спрямувати її на досягнення певних цілей, одержання потрібних результатів, розвиток підприємства.

Оцінку впливу факторів на рівень трудової активності здійснено за результатами опитування найманих працівників, які обіймають посади професіоналів і керівників на підприємствах м. Києва. Для оцінки рівня трудової активності і самовіддачі та імовірних факторів впливу на неї використано числову шкалу (від 0 до 100), відповідно до якої респонденту потрібно було оцінити (у %) різні аспекти роботи в компанії. До таких аспектів роботи належать: рівень трудової активності та самовіддачі; рівень задоволення компенсаційним пакетом; рівень задоволення умовами праці; наявність умов для професійного та кар'єрного зростання; ставлення керівництва компанії до працівників; імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця).

Статистичний аналіз трудової активності та самовіддачі найманих працівників проведено з використанням інструменту «Описова статистика» програми "Microsoft Office Excel". Результати аналізу трудової активності та самовіддачі найманих працівників подано в табл. 1.

Таблиця 1. Статистичні показники оцінки найманими працівниками рівня трудової активності та самовіддачі, авторська розробка

Статистичний показник	Значення
Середнє	80,6
Стандартна помилка	2,5
Медіана	80
Мода	100
Стандартне відхилення	18,7
Експес	0,104
Асиметричність	-0,907

За результатами статистичного аналізу можемо зробити деякі висновки. Середньоарифметичне значення рівня трудової активності та самовіддачі, за оцінкою найманих працівників, становить 80,6%. Медіанне значення рівня трудової активності та самовіддачі працівників, які брали участь в опитуванні, дорівнює 80%. Згідно з розрахованою модою, найпоширенішою оцінкою рівня своєї трудової активності та самовіддачі є максимальна оцінка – 100%.

Виходячи з даних табл. 1, обчислимо коефіцієнт варіації за формулою:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (1)$$

де σ – середнє квадратичне (стандартне) відхилення; \bar{x} – середнє арифметичне значення [5, 134].

Коефіцієнт варіації дорівнює 3,1%. За даними [5, 134], це вказує на те, що за рівнем оцінювання своєї трудової активності та самовіддачі наймані працівники, які брали участь в дослідження, є однорідними.

Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення (табл. 1) і перевищує (за модулем) 0,5 ($|A| > 0,5$), що свідчить, за даними [5, 140], про лівобічну високу асиметрію розподілу працівників за оцінкою рівня своєї трудової активності та самовіддачі. При цьому додатне значення ексцесу ($E_k > 0$) вказує, за даними [5, 142], на те, що розподіл є більш гостровершинним порівняно з нормальним.

Незважаючи на високі середні статистичні показники оцінювання найманими працівниками рівня своєї трудової активності та самовіддачі, понад 20% оцінили рівень своєї трудової активності на 60 і менше відсотків, а майже третина респондентів оцінила свою трудову активність і самовіддачу на рівні 70 і нижче відсотків. У зв'язку з цим необхідно визначити найбільш значущі зовнішні фактори, що впливають на рівень трудової активності та самовіддачі в роботі найманого працівника.

Результати статистичного аналізу різних аспектів роботи наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Статистичні показники оцінювання найманими працівниками різних аспектів роботи, авторська розробка

Статистичний показник	Рівень задоволення компенсаційним пакетом	Рівень задоволення умовами праці	Наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	Ставлення керівництва компанії до працівників	Імідж компанії на ринку праці
Середнє	62,5	70,4	64,7	72,4	72,4
Стандартна помилка	2,0	2,6	2,6	2,6	2,4
Медіана	60	70	60	80	80
Мода	70	90	60	90	80
Стандартне відхилення	14,9	19,5	19,3	19,6	17,7
Ексцес	-0,029	-1,072	-0,787	-0,029	-0,58
Асиметричність	-0,04	-0,223	0,219	-0,71	-0,558

Результати статистичного аналізу вказують на те, що за середніми показниками найвищі оцінки одержали такі аспекти роботи, як ставлення керівництва компанії до працівників, імідж компанії на ринку праці та рівень задоволення умовами праці.

З метою обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо посилення трудової активності та самовіддачі найманих працівників визначимо вплив різних факторів на їхній рівень.

Ознаку «рівень трудової активності та самовіддачі» візьмемо як результативну. Для визначення факторних ознак побудуємо граф взаємозв'язків між такими ознаками: y – рівень трудової активності та самовіддачі; x_1 – рівень задоволення компенсаційним пакетом; x_2 – рівень задоволення умовами праці; x_3 – наявність умов для професійного та кар'єрного зростання; x_4 – ставлення керівництва компанії до працівників; x_5 – імідж компанії на ринку праці. Граф взаємозв'язків між зазначеними ознаками зображено на рис. 1.

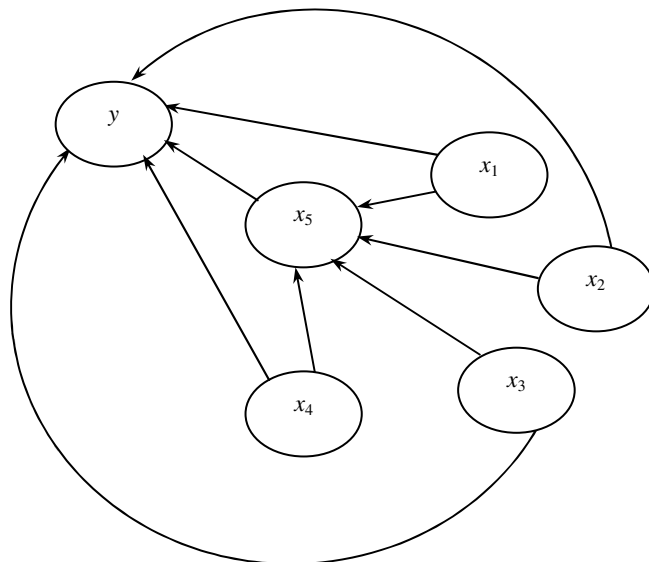


Рис. 1. Граф взаємозв'язків між ознаками, авторська розробка

Наявність стохастичного зв'язку між результативною (y) і факторними ознаками (x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) перевіримо за допомогою таблиць взаємної спряженості. Таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом» наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом», авторська розробка

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, x_1	Рівень трудової активності та самовіддачі, y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	1	3	0	7
50–60	1	3	7	12	23
70–80	0	4	6	12	22
90–100	0	0	0	3	3
Разом f_{0j}	4	8	16	27	55

Виходячи з характеру розподілу частот, не можемо зробити однозначний висновок про наявність стохастичного зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом. Для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом розрахуємо критерій Пірсона χ^2 за формулою:

$$\chi^2 = n \left[\sum_i \sum_j \frac{f_{ij}^2}{f_{i0} f_{0j}} - 1 \right], \tag{2}$$

де f_{ij} – частота j -го стовпчика i -го умовного розподілу; f_{i0} – підсумкові частоти за ознакою x ; f_{0j} – підсумкові частоти за ознакою y [5, 221].

За даними табл. 3 визначаємо критерій Пірсона χ^2 для ознак u та x_1 : $\chi_1^2 = 21,5$. Критичне значення χ^2 для $\alpha = 0,1$ і числа ступенів свободи $df = (4 - 1) \times (4 - 1) = 9$ дорівнює 14,7. Фактичне значення перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Оцінимо також силу зв'язку за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості. Кількість груп факторної та результативної ознаки однакова, тому для оцінювання сили зв'язку використовуємо формулу Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m_x - 1)(m_y - 1)}}. \quad (3)$$

де n – обсяг сукупності; m_x – кількість груп за ознакою x ; m_y – кількість груп за ознакою y [5, 222–223].

Коефіцієнт взаємної спряженості дорівнює 0,361. Значення коефіцієнта вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності та самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

За даними побудованої таблиці взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «рівень задоволення умовами праці» нами визначено критерій Пірсона χ^2 для ознак u та x_2 : $\chi_2^2 = 18,9$. Фактичне значення перевищує критичне, тому можна стверджувати про існування зв'язку між цими ознаками. Коефіцієнт взаємної спряженості дорівнює 0,338, що вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності та самовіддачі та рівнем задоволення умовами праці.

Аналогічно: за даними побудованої таблиці взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «наявність умов для професійного та кар'єрного зростання» нами розраховано критерій Пірсона $\chi_3^2 = 12,7$. Фактичне значення не перевищує критичне, що свідчить про відсутність стохастичного зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Одержаний результат можна пояснити тим, що в умовах економічної кризи підвищується ризик втрати роботи внаслідок банкрутства підприємства або скорочення штатної чисельності, а отже, брак перспектив кар'єрного зростання не спричиняє зниження активності та самовіддачі в роботі найманих працівників. Крім того, за результатами статистичного аналізу оцінки різних аспектів роботи (табл. 2) фактор «наявність умов для професійного і кар'єрного зростання» одержав найнижчі оцінки разом із рівнем задоволення компенсаційним пакетом. Така ситуація, імовірно за все, є наслідком того, що значна частина респондентів працює на підприємствах малого та середнього бізнесу, на яких цілком закономірним є брак умов для підвищення у посаді. Працівники, які працевлаштовуються на роботу, з самого початку погоджуються працювати на підприємствах з обмеженими можливостями кар'єрного зростання.

Отже, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання можна вважати одним з пріоритетних факторів під час пошуку роботи кандидатами на вакантні посади (робочі місця), проте щодо працевлаштованих працівників цей фактор, як засвідчили результати дослідження, дуже слабо впливає на рівень трудової активності та самовіддачі в роботі у сучасних умовах.

За даними побудованої таблиці взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «рівень задоволення умовами праці» розраховано критерій Пірсона $\chi_4^2 = 14,8$. Фактичне значення дещо перевищує критичне, тому можна стверджувати про існування зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та ставленням керівництва до працівників. Коефіцієнт взаємної спряженості дорівнює 0,30, що вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності та самовіддачі та ставленням керівництва.

Схожі результати одержано для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «імідж компанії на ринку праці»: критерій Пірсона $\chi_5^2 = 15,3$. Фактичне значення перевищує критичне, що вказує на існування зв'язку між ознаками. Обчислений коефіцієнт взаємної спряженості (0,305) свідчить про наявність помірного зв'язку.

Оскільки у процесі дослідження нами встановлено, що між рівнем трудової активності і самовіддачі та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання немає стохастичного зв'язку, для встановлення міри впливу обраних нами зовнішніх факторів на результативну ознаку перевіряємо наявність кореляційного зв'язку між результативною (у) та рештою факторних ознак (x_1, x_2, x_4, x_5). З цією метою у кожній групі за факторною ознакою обчислимо середні значення результативної. Результати наведено в табл. 4.

Таблиця 4. Залежність рівня трудової активності та самовіддачі від факторних ознак, авторська розробка

Значення факторних ознак	Середній рівень трудової активності та самовіддачі			
	факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	ставлення керівництва компанії до працівників	імідж компанії на ринку праці
30–40	55,0	63,6	58,3	63,0
50–60	81,1	80,7	75,0	65,9
70–80	82,3	78,3	82,6	81,7
90–100	95,0	85,0	84,4	89,7

Зростання групових середніх від групи до групи вказує на наявність кореляційного зв'язку між факторною та результативною ознакою. Дані табл. 4 свідчать про наявність кореляційного зв'язку між результативною та такими факторними ознаками, як рівень задоволення компенсаційним пакетом, ставлення керівництва компанії до працівників та імідж компанії на ринку праці.

Для вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками розраховуємо кореляційне відношення за формулою:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2} \times 100\%. \quad (4)$$

де δ^2 – міжгрупова, факторна дисперсія; σ^2 – загальна дисперсія [5, 227].

Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками наведено в табл. 5. Дисперсійний аналіз проведено з використанням інструменту «Однофакторний дисперсійний аналіз» у програмі "Microsoft Office Excel".

Таблиця 5. Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками, авторська розробка

Показник	Факторні ознаки		
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	ставлення керівництва компанії до працівників	імідж компанії на ринку праці
Міжгрупова, факторна дисперсія, δ^2	77,19	77,19	77,19
Загальна дисперсія, σ^2	160,75	102,75	138,75
Кореляційне відношення, η^2	0,48	0,75	0,56

Перевірку істотності кореляційного зв'язку здійснено на основі порівнянні фактичного значення η^2 з критичним. Критичне значення кореляційного відношення $\eta^2_{1-\alpha}(3;51) = 0,143$ [5, 346]. Емпіричні кореляційні відношення, наведені в табл. 5, перевищують критичні, отже, зв'язок між рівнем трудової активності та самовіддачі, з одного боку, та рівнем задоволення компенсаційним пакетом, ставленням керівництва компанії та іміджем компанії визнається істотним.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Одним з головних завдань кожного суб'єкта управління є пошук ефективних способів активізації персоналу, посилення його мотивації, підвищення рівня зацікавленості у результатах праці. В управлінні персоналом поняття «активність» є одним з ключових в мотивації й розглядається переважно в контексті трудової діяльності. Можна виокремити внутрішні та зовнішні фактори впливу на трудову активність найманого працівника. Внутрішні фактори трудової активності залежать від особистісних характеристик людини, її ціннісних настанов, світогляду, мотивів. Зовнішні фактори походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника та спрямувати її на досягнення певних цілей. За результатами оцінки впливу різних (зовнішніх) факторів на рівень трудової активності та самовіддачі встановлено наявність кореляційного зв'язку між рівнем трудової активності та самовіддачі та такими факторними ознаками, як рівень задоволення компенсаційним пакетом, ставлення керівництва компанії до працівників та імідж компанії на ринку праці. Подальші дослідження мають розвиватися в напрямі розробки механізмів впливу найістотніших факторів на трудову активність та мотивацію персоналу, а також визначення імовірного впливу зовнішніх факторів на внутрішні детермінанти трудової активності персоналу.

1. Про затвердження Методологічних положень щодо класифікації та аналізу економічної активності населення: Наказ Державного комітету статистики України від 19.01.2011 № 12 // www.ukrstat.gov.ua.

Pro zatverdzhennia Metodolohichnykh polozhen shchodo klasyfikatsii ta analizu ekonomichnoi aktyvnosti naselennia: Nakaz Derzhavnoho komitetu statystryky Ukrainy vid 19.01.2011 № 12 // www.ukrstat.gov.ua.

2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.

Armstrong M. Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami. – 10-e izd. – SPb.: Piter, 2009. – 848 s.

3. *Выготский Л.С.* Психология развития как феномен культуры // Избранные психологические труды / Под ред. М.Г. Ярошевского. – М.: МОДЭК, 1996. – 512 с.

Vygotskii L.S. Psikhologiiia razvitiia kak fenomen kultury // Izbrannye psikhologicheskie trudy / Pod red. M.G. Iaroshevskogo. – М.: МОДЕК, 1996. – 512 с.

4. *Горобець Н.М., Савенко О.А., Лана В.О.* Вплив професійного розвитку на трудову активність персоналу підприємства // Агросвіт. – 2014. – №5. – С. 48–53.

Horobets N.M., Savenko O.A., Lana V.O. Vplyv profesiinoho rozvytku na trudovu aktyvnist personalu pidpryemstva // Ahrosvit. – 2014. – №5. – S. 48–53.

5. *Єріна А.М., Пальян З.О.* Статистика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2010. – 351 с.

Ierina A.M., Palian Z.O. Statystryka: Pidruchnyk. – K.: KNEU, 2010. – 351 s.

6. *Колот А.М., Цимбалюк С.О.* Мотиваційний менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.

Kolot A.M., Tsybaliuk S.O. Motyvatsiinyi menedzhment: Pidruchnyk. – K.: KNEU, 2014. – 479 s.

7. *Лібанова Е.М.* Ринок праці: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2003. – 224 с.

Libanova E.M. Rynok pratsi: Navch. posibnyk. – K.: TsNL, 2003. – 224 s.

8. *Лозова В.І.* Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів. – Харків: ОВС, 2000. – 175 с.

Lozova V.I. Tsilisnyi pidkhid do formuvannia piznavalnoi aktyvnosti shkoliariv. – Kharkiv: OVS, 2000. – 175 s.

9. *Матаева В.Ю.* Трудовая активность как социально-экономическая категория // Вестник Омского университета. – Серия: Экономика. – 2004. – №4. – С. 60–68.

Mataeva V.Iu. Trudovaia aktivnost kak sotcialno-ekonomicheskaiia kategoriia // Vestnik Omskogo universiteta. – Seriiia: Ekonomika. – 2004. – №4. – S. 60–68.

10. *Микитенко А.П.* Теоретичні аспекти вивчення феномену пізнавальної активності // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. – Серія 12: Психологічні науки. – 2013. – Вип. 41. – С. 78–87.

Mukytenko A.P. Teoretichni aspekty vyvchennia fenomenu piznavalnoi aktyvnosti // Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. – Seriiia 12: Psykholohichni nauky. – 2013. – Vyp. 41. – S. 78–87.

11. *Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.

Milkovich Dzh.T., Niuman Dzh.M. Sistema vohnagrazhdenii i metody stimulirovaniia personala / Per. s angl. – М.: Verzhina, 2005. – 760 s.

12. *Семикіна М.В., Іщенко Н.А.* Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: Монографія. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

Semykina M.V., Ishchenko N.A. Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: poshuk optymalnoi stratehii: Monohrafiia. – Kirovohrad: KOD, 2012. – 216 s.

13. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.

Khenderson R. Kompensatsionnyi menedzhment. Strategiia i taktika formirovaniia zarabotnoi platy i drugikh vyplat. – SPb.: Piter, 2004. – 880 s.