

В. Б. Горбань,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Досліджено економічну сутність поняття "система мотивації працівників". Визначено особливості мотиваційних систем, які використовуються у світовій практиці, проведений їх ретельний аналіз. Виявлено основні елементи системи мотивації працівників. Відзначено важливість формування дієвої системи мотивації працівників з урахуванням мотиваційного потенціалу підприємства.

Economic substance of the term "motivational system of employees" is examined. Main features of motivational systems which are used in the world-wide practice are determined and carefully analyzed. The main elements of motivational system of employees are elicited. The importance of forming an efficacious motivation system of employees with regard to company's motivational potential is noted.

*Ключові слова: система мотивації працівників, мотиваційний потенціал підприємств, мотив, стимул.
Key words: motivational system of employees, company's motivational potential, motive, incentive.*

ВСТУП

У теорії та практиці сучасного менеджменту все більше уваги приділяється проблематиці мотивування працівників, що є цілком очевидним, адже на сьогодні для керівників підприємств усіх форм власності пріоритетним є питання спонукання працівників до високопродуктивної трудової діяльності для досягнення основних цілей ефективного розвитку організації. Особливу роль при цьому відіграє використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації персоналу, оскільки саме вона сприяє консолідації зусиль усіх працівників для реалізації колективних та особистих інтересів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній фаховій літературі питанню ефективного управління персоналом шляхом його мотивації приділяється значна увага. Переважну більшість наукових публікацій присвячено тематиці побудови системи мотивації працівників підприємства, визначенню її основних елементів та особливостей функціонування.

Незважаючи на велику кількість видань у цій галузі наукових досліджень, на сьогодні неможливо однозначно виокремити єдиноправильне тлумачення самого поняття "система мотивації працівників". Причиною значної розбіжності у думках науковців є відсутність системного підходу і єдності поглядів в усвідомленні природи і змісту самих економічних категорій мотивації та стимулювання.

Аналіз літературних джерел показує, що на сьогодні відсутнє чітке розмежування вищезгаданих наукових термінів. Деякі автори намагаються розглядати лише певні аспекти системи мотивації працівників, що, у свою чергу, зумовлює появу таких понять в економічній літературі, як "система мотивації продуктивності персоналу", "система мотиваційного управління персоналом організації", "мотиваційна система управління підприємством", "система організації праці і заробітної плати працівників", "система стимулювання мотивації праці" тощо.

Доволі часто науковці ототожнюють поняття "система стимулювання персоналу" та "система мотивації працівників", що, безперечно, є також некоректним. З метою уточнення їх змісту варто звернутись до сутності таких понять, як "мотив" і "стимул". Як стверджують дослідники В.М. Гриньова, І.А. Грузіна та В.В. Липов, стимули — це зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотиви — це ті ж спонукання до дії, проте в їх основі може бути як стимул, так і особисті причини [1, с. 31; 2, с. 54].

Т.М. Кір'ян у своїх дослідженнях справедливо зазначає, що стимул може і не перетворитись у мотив у тому випадку, якщо він потребує від людини неможливих або неприйнятних для неї дій або вчинків [3, с. 202]. З цим твердженням погоджуються В.М. Гриньова, І.А. Гру-

Таблиця 1. Різновиди систем мотивації персоналу

Автор	Джерело	Різновиди мотиваційних систем
В.А. Дятлов, В.В. Травин, Л.П. Червінська	[10], [11]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ японська ▪ американська ▪ німецька
Д.П. Богиня, М.В. Семікіна, В.Я. Пихтін	[12], [13]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ західноєвропейська ▪ японська ▪ американська
В. Вашкелевич, Д.Є. Козенков, К.М. Солошенко, Е.П. Якубова	[14]	<ul style="list-style-type: none"> ▪ японська ▪ євро-американська ▪ китайська

зіна, О.В. Гуськової та А.М. Колот, котрі зазначають, що стимул перетворюється на мотив лише за умови, коли він усвідомлений та сприйнятий людиною [1, с. 32; 4, с. 11; 5].

М.С. Дороніна, Е.Г. Наумик та О.В. Соловійов, розглядаючи суть поняття "стимулювання", характеризують його як один із методів мотивації [6, с. 40]. Ці ж погляди розділяють А.М. Колот, С.А. Наумов, Н.Є. Ткаченко та Н.А. Рейлянова, котрі зазначають, що стимулювання — це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація [4, с. 11; 7; 8]. Водночас І.П. Булеев та Г.С. Атаманчук також розглядають систему стимулювання як складову системи мотивації персоналу [9, с. 43]. Таким чином, в подальшому оперуватимемо терміном "система мотивації працівників", що міститиме в собі елементи системи стимулювання персоналу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основну ціль статті вбачаємо у визначенні сутності дієвої системи мотивації працівників та системного підходу до її формування з урахуванням мотиваційного потенціалу підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

У цілому, під системою мотивації працівників слід розуміти організовану певним чином сукупність взаємозалежних та взаємоузгоджених способів, методів і засобів мотивації, призначених для спонукання працівників до ефективної трудової діяльності з метою досягнення цілей організації.

Доволі часто керівники вітчизняних підприємств при формуванні системи мотивації персоналу беруть за основу ті мотиваційні системи, які пройшли випробування часом та застосовуються у світовій практиці. Проте аналіз літературних джерел виявляє ряд розбіжностей у поглядах науковців у питанні виділення різновидів систем мотивації персоналу (табл. 1).

З табл. 1 очевидним є те, що думки переважної частини науковців сходяться на виділенні японської (яка більш відома як система довічного найму робочої сили) та американської мотиваційних систем, основні постулати яких лягли в основу менеджменту багатьох провідних компаній. Розглянемо їх по чергово, провівши ретельний аналіз (табл. 2).

Кожна з розглянутих вище систем мотивації працівників має свої переваги та недоліки. Проте слід зауважити, що безоглядне використання тієї чи іншої світової практики мотивації персоналу може бути малоефективним, а іноді мати і негативний ефект. Адже системи мотивації працівників, прийнятні для однієї країни, можуть виявитися цілком непридатними для іншої, позаяк досить часто не враховуються історично зумовлені, етнопсихологічні та національно-культурні особливості менталітету людей [12].

Таблиця 2. Порівняльний аналіз японської та американської систем мотивації персоналу

Основні характеристики системи	Різновид систем мотивації працівників	
	Японська	Американська
Структура процесу управління	Нестандартна, гнучка	Строго визначена
Орієнтація управлінського процесу	На групу	На окрему особистість
Різновид кінцевих результатів управлінського процесу	Колективний результат з метою досягнення гармонії	Індивідуальний результат
Спосіб прийняття управлінських рішень	Колективне прийняття рішень на основі односторонності	Індивідуальне прийняття рішень
Оцінювання результатів трудової діяльності персоналу	Сповільнене	Швидко
Спосіб просування по службі працівників	Сповільнене	Прискорене
Домінуюча якість керівника	Вміння злагоджено координувати дії та здійснювати контроль	Професіоналізм
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
Організація контролю	Неформальна організація контролю, контроль має колективний характер	Чітко формалізована процедура, переважає індивідуальний контроль зі сторони керівника

Джерело: [15].

Ознайомлення з дослідженнями вітчизняних вчених свідчить про неоднозначність у підходах до визначення основних елементів системи мотивації працівників, її

Таблиця 3. Погляди вчених на систему мотивації працівників та її основні елементи

Автор	Джерело	Елементи системи мотивації працівників
П.З. Капустянський	[1]	1) матеріальне заохочення (диференціація заробітної плати, додаткові преміальні виплати, соціальна підтримка, участь у прибутках); 2) моральне заохочення та навчання персоналу (відповідний рівень корпоративної культури, наявність трудового змагання між працівниками, публічне визнання заслуг, професійна перепідготовка працівників, організація психологічної служби на підприємстві); 3) організація праці та її умов (належний режим роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, ергономічних та психологічних умов роботи працівників, організація кімнат відпочинку); 4) планування та контроль (необхідність довгострокових планів росту працівників, обмеження формального контролю та посилення предметного контролю за діяльністю персоналу); 5) стиль управління (введення цільового управління підприємством, додержання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування, організація моніторингу громадської думки).
О.В. Пригула, Н.С. Пасенко, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалава	[1] [1]	1) система оплати праці (основна та додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати); 2) соціальні гарантії; 3) надання пільг; 4) ротация персоналу; 5) участь працівників у власності підприємства та управлінні нею, а також у розподілі прибутку підприємства пропорційно їхньому трудовому внеску; 6) регулювання тривалості робочого часу; 7) покращання умов праці; 8) особистісне й публічне визнання заслуг працівників; 9) формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі.
Д.М. Грусс	[21]	1) система аудиту факторів, що впливають на розвиток потреб і мотивів персоналу підприємства (підсистема аудиту зовнішніх факторів впливу на персонал; підсистема аудиту факторів, що формують характеристики людини; підсистема діагностики мотиваційної сфери персоналу; підсистема формування стратегій управління мотиваційною поведінкою персоналу); 2) система аудиту мотиваційного впливу підприємства на персонал (підсистема оцінки можливостей підприємства щодо мотивації персоналу; підсистема оцінки методів впливу підприємства на персонал; підсистема оцінки способів стимулювання персоналу; підсистема формування стратегій управління мотиваційним впливом підприємства); 3) система оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства (підсистема управління задоволеністю персоналу підприємства; підсистема управління трудовою активністю персоналу підприємства; підсистема управління мотиваційним потенціалом підприємства; підсистема діагностики економічної та соціальної ефективності системи мотивації підприємства; підсистема формування стратегій управління ефективністю мотивації персоналу підприємства).

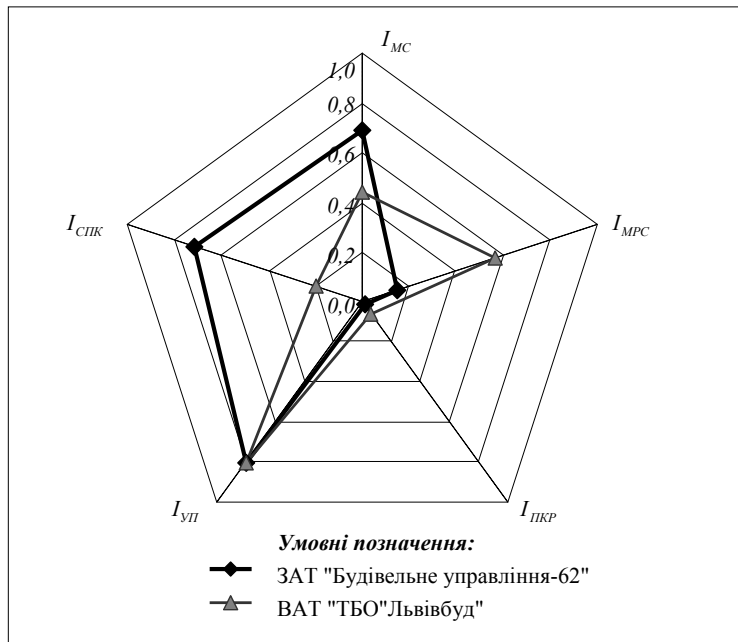


Рис. 1. Оцінка рівня використання мотиваційних потенціалів ЗАТ "Будівельне управління-62" і ВАТ "ТБО" Львівбуд" за 2010 р. *

Умовні позначення до рис. 1 і табл. 4:

- $I_{МС}$ — частковий інтегральний показник оцінки матеріальних стимулів працівників;
- $I_{МРС}$ — частковий інтегральний показник оцінки моральних стимулів працівників;
- $I_{ПКР}$ — частковий інтегральний показник оцінки стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку працівників;
- $I_{УП}$ — частковий інтегральний показник оцінки стимулів умов праці працівників;
- $I_{СПК}$ — частковий інтегральний показник оцінки стимулів соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі.

Примітка: * розрахунки виконано на основі розробленого інтегрального методу оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства [22].

ключових характеристик та властивостей. Думки деяких науковців наведемо у табл. 3.

Як видно з табл. 3, автори аналізують лише певні аспекти тематики, яка досліджується. Так, наприклад, П.З. Капустянський пропонує формувати систему мотивації працівників на основі стилів управління та трьох функцій менеджменту, а саме: планування, мотивації (в аспекті впливу матеріальних та моральних стимулів) та контролю, оминаючи при цьому дві інші важливі функції менеджменту — організація та регулювання.

О.В. Притула, Н.С. Пасенко, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова рекомендують сформувати систему мотивації працівників з сукупності певних матеріальних та нематеріальних стимулів. Проте дослідники упускають такі

Таблиця 4. Оцінка використання мотиваційних потенціалів ЗАТ "Будівельне управління-62" і ВАТ "ТБО" Львівбуд" в аспекті їх складових за 2008–2010 рр.

Значення інтегральних показників	ЗАТ "Будівельне управління-62"		ВАТ "ТБО" Львівбуд"	
	2008	2010	2008	2010
$I_{МС}$	0,4	0,4	0,4	0,4
$I_{МРС}$	0,202	0,1	0,1	0,1
$I_{ПКР}$	0,011	0,012	0,01	0,01
$I_{УП}$	0,4	0,4	0,4	0,4
$I_{СПК}$	0,4	0,4	0,4	0,4
$I_{МП}$	0,4	0,4	0,4	0,4

важливі елементи як покращання житлових умов працівників, їх медичне обслуговування тощо.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок, що при формуванні дієвої системи мотивації працівників слід враховувати мотиваційний потенціал суб'єкта господарювання, складовими елементами якого є сукупність матеріальних та нематеріальних стимулів.

Розглядаючи складові мотиваційного потенціалу підприємства більш ретельно, слід зазначити, що до матеріальних стимулів варто віднести тарифну заробітну плату, преміальні виплати, доплати, надбавки, пільги, компенсаційні виплати, дивіденди, частки прибутку тощо. У свою чергу, нематеріальні стимули варто розділити на такі групи, як: моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, стимули сприятливих умов праці, стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі.

Відтак, очевидним є те, що запропоновані групи матеріальних та нематеріальних стимулів повністю охоплюють ті елементи системи мотивації працівників, які виділялись у дослідженнях О.М. Баксалової, П.З. Капустянського, О.В. Притули, Н.С. Пасенко, Р.О. Ющенко.

Зауважимо, що Д.М. Прусс зосереджує свою увагу на важливості врахування мотиваційного потенціалу підприємства при формуванні складових елементів системи мотивації працівників, проте розглядає його лише на етапі оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства.

Варто зазначити, що підґрунтям для формування дієвої системи мотивації працівників, як правило, виступає вже діюча на підприємстві система мотивації персоналу. З огляду на це, важливим моментом вбачається її ретельне аналізування. При цьому критерієм результативності системи мотивації персоналу, яка діє в поточний період часу, повинне виступати значення інтегрального показника використання мотиваційного потенціалу підприємства, методика визначення якого розглядалась нами у попередніх дослідженнях [22].

Величина інтегрального показника використання мотиваційного потенціалу підприємства в розрізі кожної з його складових дозволяє визначити мотиваційні можливості організації. Таким чином, можна виявити основні напрями, які потребують першочергової уваги зі сторони керівництва організації та сприяють прийняттю адекватних та ефективних управлінських рішень.

Графічну інтерпретацію оцінювання рівня використання мотиваційного потенціалу підприємства проілюструємо на прикладі діяльності двох суб'єктів господарювання — ЗАТ "Будівельне управління-62" (м. Новий Розділ) і ВАТ "ТБО" Львівбуд" (м. Львів), основним видом економічної діяльності яких є будівництво.

З рис. 1 видно, що у двох підприємств, діяльність яких підлягала аналізу, використання визначених вище груп стимулів характеризується різним рівнем. Так, у ЗАТ "Будівельне управління-62" найбільш задіяними є матеріальні стимули, стимули сприятливих умов праці, а також стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі. Натомість у ВАТ "ТБО" Львівбуд" — це лише стимули сприятливих умов праці. Найменш задіяними у двох підприємств є стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників. Це означає, що в системах мотивації досліджуваних підприємств основний акцент робиться на матеріальній складовій. Недостатня увага приділяється моральним стимулам, які, на відміну від усіх інших, не потребують значних капіталовкладень, а лише виваженої поведінки керівників стосовно своїх підлеглих.

Така ситуація спостерігається протягом 2008–2010 рр. (табл. 4).

При побудові або ж удосконаленні системи мотивації працівників важливим моментом є врахування фактора часу. Однак не усі дослідники розділяють цю думку. Зокрема, Ю.М. Карасьова стверджує, що система мотивації праці існує незалежно від періоду та конкретної соціально-економічної ситуації, тобто її параметри є сталими та незмінними [23, с.143]. На нашу думку, таке твердження є некоректним, адже, як справедливо зазначає Г.М. Чернецова, система мотивації працівників повинна розглядатись як динамічна система, що розвивається. Важливим моментом є врахування не лише фази життєвого циклу організації, але й постійної зміни ієрархії потреб працівників підприємства, що, у свою чергу, вимагає перегляду основних параметрів системи мотивації працівників [24, с.64].

На основі фактичних значень інтегрального показника оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства за допомогою програми Excel (зокрема, інструментів для обчислення та побудови ліній трендів) можна спрогнозувати його величину на майбутні періоди. Взвзявши до уваги вихідні дані по ЗАТ "Будівельне управління-62" та ВАТ "ТБО "Львівбуд" (табл.4), побудуємо прогноз рівня використання їх мотиваційних можливостей на 2013 р. Графічну інтерпретацію одержаних результатів представимо на рис. 2 і 3, а також табл. 5.

Аналіз одержаних результатів (табл. 5) показує, що у випадку застосування існуючих підходів до мотивації працівників, у 2013 р. система мотивації працівників практично залишиться незмінною. Основні акценти у ній будуть зміщені на користь матеріальної складової. Проте даний підхід до мотивації працівників є некоректним та недовірливим. Керівникам вищезгаданих підприємств особливу увагу слід приділяти питанню підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працюючих, адже кваліфіковані працівники є запорукою економічного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Не менш важливим є питання використання моральних стимулів, котрі, як уже зазначалось вище, не потребують значних капіталовкладень.

Варто зазначити, що при впровадженні системи мотивації працівників необхідно враховувати суттєві умови функціонування підприємства, зокрема специфіку його діяльності, діючу стратегію, етап життєвого циклу організації, а також її фінансово-майновий стан.

З табл.6 видно, що за підсумками 2010 р. ЗАТ "Будівельне управління-62" є збитковим. Це, у свою чергу, певною мірою пояснює недостатню увагу керівництва товариства до питання професійного навчання персоналу, адже воно потребує значних капіталовкладень. Однак ще М.Критський зазначав, що людський капітал може формуватися і без додаткового інвестування. Науковець рекомендував використовувати відомий спосіб "learning by doing" (спосіб навчання з використанням досвіду та знань колег). Як твердив Ф.Хайек, люди ціняться "не стільки великим обсягом знань, скільки великими можливостями вилучати користь зі знань інших" [25, с. 122]. Відтак, очевидним є те, що підвищувати рівень професійних знань працівників можна і без додаткових витрат.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що система мотивації персоналу повинна розроблятися кожним підприємством індивідуально з відображенням у ній управлінської ідеології та стратегічних цілей ефективного розвитку. Таким чином, неелегко запропонувати її уніфіковану структуру, розробити універсальні рекомендації щодо її впровадження для підприємств усіх форм власності з різною кількістю працівників.

Система мотивації персоналу будь-якого підприємства повинна формуватись з врахуван-

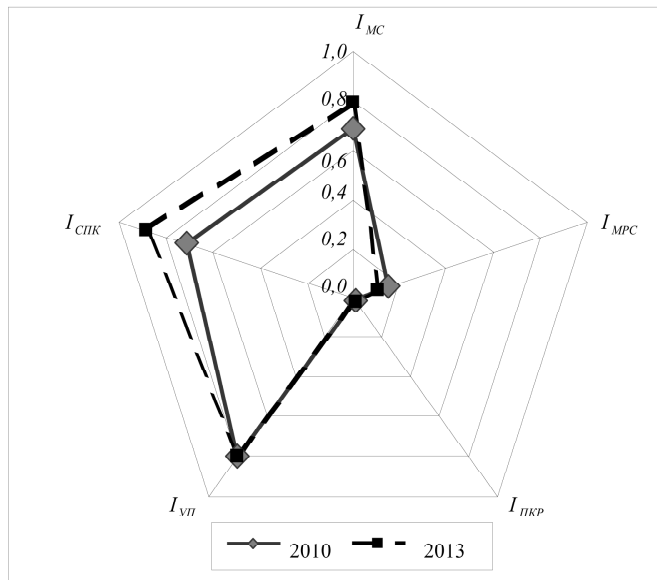


Рис.2. Оцінка рівня використання мотиваційного потенціалу ЗАТ "Будівельне управління-62" за 2010 р. та його прогноз на 2013 р.

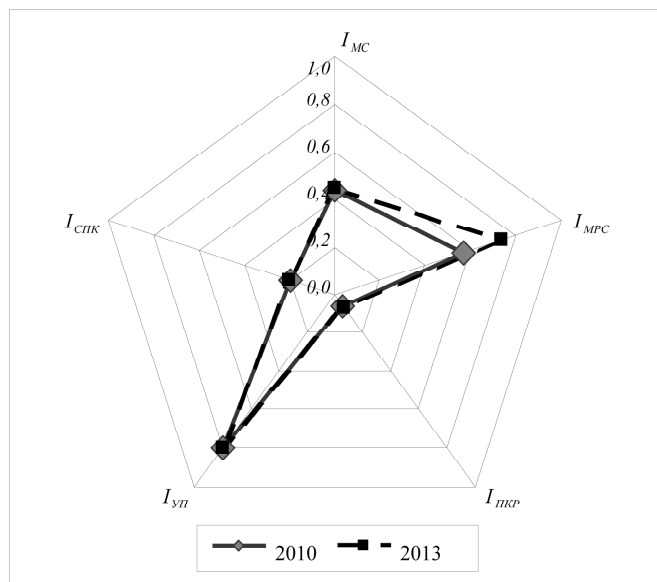


Рис. 3. Оцінка рівня використання мотиваційного потенціалу ВАТ "ТБО "Львівбуд" за 2010 р. та його прогноз на 2013 р.

ням його мотиваційного потенціалу. Проте беззаперечним є той факт, що мотиваційна система стане дієвою тільки у випадку застосування не лише всієї сукупності

Таблиця 5. Оцінка рівня використання мотиваційних потенціалів ЗАТ "Будівельне управління-62" і ВАТ "ТБО "Львівбуд" за 2010 р. та їх прогноз на 2013 р.

Підприємства	Роки	Значення показників					
		I_{MC}	I_{MPC}	I_{MPC}	I_{MPC}	I_{MPC}	I_{MPC}
1. ЗАТ "Будівельне управління-62"	2010	0,689	0,150	0,017	0,800	0,715	0,562
	2013 (прогноз)*	0,794	0,108	0,019	0,800	0,883	0,629
2. ВАТ "ТБО "Львівбуд"	2010	0,438	0,567	0,062	0,800	0,198	0,419
	2013 (прогноз)*	0,447	0,740	0,066	0,800	0,201	0,441

Примітка: * — прогноз побудовано на основі логарифмічної апроксимації

Таблиця 6. Основні показники фінансово-господарської діяльності ЗАТ "Будівельне управління-62" і ВАТ "ТБО "Львівбуд" за 2008–2010 рр.

Показники, тис.грн.	ЗАТ "Будівельне управління-62"			ВАТ "ТБО "Львівбуд"		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Виручка від реалізації продукції	39039	9589	7086	12215	9463	8705
Чистий прибуток (збиток)	543	53	-2328	260	77	53

наєвних мотиваційних можливостей організації, але й залучення додаткових спроможностей для ефективного розвитку.

Перспективою подальших досліджень є розроблення методичних рекомендацій для керівників суб'єктів господарської діяльності щодо визначення інтегрального показника використання мотиваційного потенціалу підприємства в розрізі структурних підрозділів організації.

Література:

- Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузина. — Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. — 184 с.
- Липов В.В. Мотивація інституціональних змін у трансформаційній економіці: монографія / В.В. Липов. — Харків: Вид-во НФаУ, 2004. — 184 с.
- Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія / Т.М. Кір'ян. — К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. — 416 с.
- Колот А.М. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
- Гуськова О.В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси [Електронний ресурс] / О.В. Гуськова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць / Східноукраїнський національний університет імені В.Дала; голова ред. колегії Г.В.Козаченко. — 2008. — № 20. — Режим доступу ресурсу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/guskova.pdf
- Доронина М.С. Управление мотивацией: Научное издание / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. — 240 с.
- Наумова С.А. Аспекты и уровни исследования мотивации как объекта социального управления / С.А. Наумова // Мотивация и поведение человека в сфере труда: Сборник научных трудов. — Москва: НИИ труда, 1990. — 188 с. — С. 16—23.
- Ткаченко Н.Э. Систематизация методов мотивации персонала предприятия [Електронний ресурс] / Н.Э. Ткаченко, Н.А. Рейлянова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць / Східноукраїнський національний університет імені В.Дала; голова ред. колегії Г.В. Козаченко. — 2009. — № 21. — Режим доступу ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/22TkahRe.html.
- Булеев И.П. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия / И.П. Булеев, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України / Інститут економіки промисловості НАН України; Академія економічних наук України; голов. ред. М.Г. Чумаченко. — 2010. — № 1. — С. 42—47.
- Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 3-е изд. — М.: Дело, 2002. — 272 с.
- Червінська А.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: монографія / А.П. Червінська. — Київ: Підприємство "Правда Ярославичів", 1998. — 254 с.
- Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики: монографія / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна; [передм. І.Ф. Кураса]. — Київ: Штурм, 2003. — 382 с.
- Пыхтин В.Я. К вопросу об активизации трудовой деятельности в переходный период / В.Я. Пыхтин /

Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія "Економічні науки" / Кіровоградський національний технічний університет; відп. ред. Л.М. Фільштейн. — 2008. — Вип. 13. — С.18—28.

14. Козенков Д.Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / Д.Є. Козенков, В.Вашкелевич, К.М. Солошенко, Е.П. Якубова; [за ред. д.е.н. К.Ф. Ковальчука]. — Дніпропетровськ: Системні технології, 2004. — 157 с.

15. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Електронний ресурс] / Н.Дряхлов, Е.Куприянов // Корпоративний менеджмент. — Режим доступу ресурсу: http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml

16. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. / П.З. Капустянський. — К.: ІПК ДСЗУ, 2007. — 155 с.

17. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. — Львів: ІРД НАН України, 2003. — 216 с.

18. Пасенко Н.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.09.01 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Н.С. Пасенко; Харківський державний економічний університет. — Харків, 2004. — 22 с.

19. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком: Збірник наукових статей Харківського національного економічного університету / Харківський національний економічний університет, голов. ред. В.С. Пономаренко — 2011. — № 13 (110). — С.47—49.

20. Баксалова О.М. Формування ефективною системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки" / Хмельницький національний університет; голов. ред. М.Є. Скиба. — 2009. — № 6. — Т.3. — С. 194—197.

21. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління / засн. Донецька державна академія управління, гол. редакц. колегії О.С. Поважний. — Донецьк, 2008. — № 4 (46). — С. 171—179.

22. Кузьмін О.Є. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, В.Б. Горбань // Науковий економічний журнал "Актуальні проблеми економіки" / ВНЗ "Національна академія управління"; голов. ред. М.М. Ермошенко. — Київ, 2011. — № 8 (122). — С. 202 — 212.

23. Карасьова Ю.М. Трансформація мотиваційного механізму трудової діяльності в транзитивній економіці України [Електронний ресурс] / Ю.М. Карасьова // Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая. — 2004. — Выпуск 69. — Режим доступу ресурсу: http://library.donntu.edu.ua/fem/vip69/69_24.pdf.

24. Чернецова Г.М. Формирование системы мотивации в условиях процессно-ориентированного управления / Г.М. Чернецова // Экономика и управление: Научно-практический журнал / Учред. Национальная академия природоохранного и курортного строительства; глав. ред. А.В. Ефремов. — 2007. — № 6. — С. 62—65.

25. Прушківська Е.В. Освіта як складова людського капіталу / Е.В. Прушківська, А.В. Переверзева // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць / Державний вищий навчальний заклад "Запорізький національний університет" МОН України, голов. ред. В.О. Перелиця. — 2008. — № 1 (3). — С. 119—124.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2012 р.