

МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЮВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MOTIVATION AS A FACTOR OF THE REPRODUCTIVE ACTIVITY'S RISING EFFICIENCY AT AN ENTERPRISE

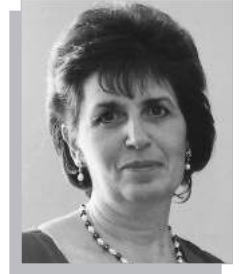


Алла ШВЕЦЬ,
аспірант,
Національний університет
кораблебудування імені адмірала
Макарова, Миколаїв

Alla SHVETS',
Postgraduate student,
Admiral Makarov National University
of Shipbuilding, Mykolaiv

Наталія ТУБАЛЬЦЕВА,
Національний університет
кораблебудування імені адмірала
Макарова, Миколаїв

Nataliya TUBAL'TSEVA,
Admiral Makarov National University
of Shipbuilding, Mykolaiv



Олена БАЛАНЕНКО,
Національний університет
кораблебудування
імені адмірала Макарова, Миколаїв



Olena BALANENKO,
Admiral Makarov National University
of Shipbuilding, Mykolaiv

Незважаючи на те, що поняття «відтворення» широко досліджене в науковій літературі, відтворювальна діяльність підприємства так і не стала самостійним об'єктом дослідження в економічній науці. Відтворювальна діяльність підприємства включає в себе всі види діяльності, що здійснюються на ньому, з метою забезпечення можливості багаторазового повторення в незмінному (просте відтворення) або змінному (розширене відтворення) масштабі всіх процесів з виробництва продукції. Як правило, в цьому випадку в якості об'єкта дослідження розглядається розширення виробництва, технічне переозброєння підприємства, реконструкція та інші заходи, пов'язані з обслуговуванням основних фондів тощо. На нашу думку, недостатньо повно досліджені процеси, пов'язані з відтворенням трудових ресурсів як елемента відтворювальних процесів на підприємстві, а отже, тих елементів, що притаманні трудовій діяльності: потреб, інтересів, стимулів та мотивів.

Розширене відтворення робочої сили має певні специфічні риси. Вони проявляються в тому, що до його складу входить не тільки безпосередній процес відтворення носіїв здатності до праці, а й відносини зайнятості, відносини щодо умов та охорони праці, підвищення її кваліфікації тощо, тобто ті відносини, які притаманні всім стадіям кругообігу капіталу та факторів виробництва загалом. Якщо розглядати мотивацію як спонукання до діяльності, то можна зробити висновок, що її цикли збігаються з циклічністю виробництва.

Найбільш активно проблема мотивації трудової діяльності розглядалась в соціологічній літературі. Заслужують на увагу розробки, які представлені в дослідженнях Г.Вітевської, К.Грищенко, Н.Здравомислова, В.Подмаркова, А.Ручки, В.Ядова тощо. У зарубіжній літературі дана

проблема розглядалась більш широко. В основі сучасних практичних мотиваційних систем лежать відомі мотиваційні теорії Ч.Барнарда, Е.Мейо, Д.Макгрегора, А.Маслоу, У.Оучі, Ф.Герцберга та ін. Проблема формування мотиваційного механізму досліджується в роботах українських вчених А.Амоші, Г.Дмитренко, А.Колота, В.Лагутина, П.Маковеєва, М.Мурашко, В.Степанова, Л.Червінської тощо.

Аналіз праць з проблем мотивації показав, що всі вчені визначали виключну роль мотиваційних процесів у трудовій діяльності. Однак на сьогодні практично відсутні спеціальні дослідження щодо ролі мотивації в забезпеченні розширеного відтворення на підприємстві, а значить стійкого економічного зростання. *Nowadays there aren't almost any specific studies on the role of motivation in the implementation of expanded reproduction in the enterprise, and thus sustainable economic growth.* [3; 7]. Крім того, в практиці діяльності підприємств відсутній належний методичний інструментарій щодо розробки мотиваційної моделі та контроль за ефективністю її функціонування.

Метою даної статті є надання узагальнюючого, збалансованого відображення суттєвих взаємозв'язків процесу відтворення на рівні підприємства з урахуванням мотивації всіх ділянок відтворювального процесу, визначення місця та ролі мотивації трудової діяльності в забезпеченні ефективності відтворювального процесу на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні ролі мотивації у відтворювальному процесі підприємства.

На сьогодні вітчизняна теорія і практика мотивації праці зводиться переважно до вдосконалення її оплати. Однак відтворювальна діяльність підприємства є складною системою, в рамках якої реалізується

Метою дослідження є надання узагальнюючого, збалансованого відображення суттєвих взаємозв'язків процесу відтворення на рівні підприємства із урахуванням мотивації на всіх ділянках відтворювального процесу.

У статті проаналізовано застосування системного підходу, що дозволило виділити підсистеми підприємства, а саме: підсистему ефективності, структурно-організаційну підсистему та виробничо-технологічну підсистему.

Звернуто увагу на типи мотивації та основні напрямки їх реалізації в рамках виділених підсистем підприємства. Запропоновано використання структурно-функціонального аналізу для розробки моделі та структури мотиваційного механізму й напрямків його реалізації.

Визначення та оцінка рівня мотивації дасть можливість задовольнити потреби всіх учасників відтворювального процесу та підвищити його ефективність. Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні ролі мотивації у відтворювальному процесі підприємства.

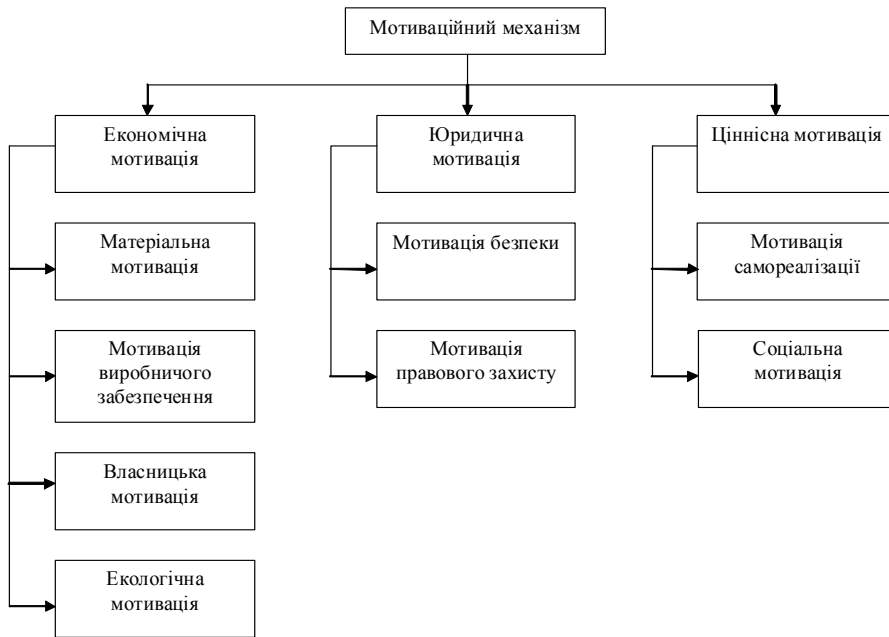
The aim of the research is to give a generalized and balanced overview of substantial interrelationships of recreation process on the level of an enterprise considering motivation on all stages of a reproductive process.

The use of a systemic approach being analysed enables to segregate sub-systems of an enterprise – a subsystem of efficiency, a structural and organizational subsystem and a manufacturing and technological subsystem.

The types of motivation and key ways of their implementation within specified subsystems of an enterprise were identified. The use of a structural and functional analysis for a design of a model and structure of a motivational mechanism and ways of its realization is proposed.

The definition and evaluation of motivation level gives an opportunity to satisfy the needs of all participants of the reproductive process and amplify its efficiency. The research novelty of the paper is defining a role of motivation in the reproductive process of an enterprise.

Рис. 1. Структура мотиваційного механізму



безліч динамічних процесів, спрямованих на досягнення сукупності цілей. **На нашу думку, враховуючи, що для системного підходу характерний розгляд не конкретних рис окремого підприємства, а загальних ознак процесу відтворення у промисловості, можна розмежувати підприємство на окремі його підсистеми. Пропонуємо виділяти при цьому три відокремлених, але взаємопов'язаних підсистеми.**

In our opinion, given that a systematic approach has no specific characteristic features of individual enterprise, but common features of the reproduction process in the industry, you can divide the enterprise into some of its subsystems. We propose to allocate with three separate but interrelated subsystems.

Виробнича підсистема має першочергове значення з огляду на те, що якість і обсяг продукції, а також рівень витрат підприємства впливає на характер функцій, які здійснюються ним у процесі відтворення. За цими показниками планується та оцінюється діяльність підприємства; організація і структура підприємства визначаються в першу чергу технологією виробництва продукції.

Структурно-організаційна підсистема. Об'єктивна необхідність створення певної організації виробництва на підприємстві – це основа формування його структури управління. Тому структурно-організаційна підсистема є одночасно і підсистемою, що порушує питання управління виробництвом. Безумовно, ефективність виробництва буде тим вищою, чим більше організаційна структура підприємства відповідає виробничій підсистемі.

Підсистема ефективності стосується проблеми вибору критеріїв оцінки якості продукції та діяльності певних виробничих сфер підприємства, окремих індивідів.

Вивчаючи проблему з такої точки зору, вважаємо правомірною постановку питання про розгляд моделі мотивації трудової діяльності в якості структурного елемента відтворювальних відносин, що опосередковують інтереси господарюючих суб'єктів на різних рівнях ієрархії, і тих, що складаються під впливом самого підприємства та зовнішнього середовища. Якщо розглядати виробничий об'єкт як систему моделей, то на нижчому рівні буде розташовуватись система моделей, що описує виробничо-технологічну систему підприємства. Система управління підприємством являє собою ієрархічно-взаємопов'язану мережу блоків прийняття рішень, у кожному з яких виробляється інформація, що рухається за ієрархією управлінських підрозділів і в кінцевому підсумку реалізується у виробничо-технологічній підсистемі. Соціальна підсистема підприємств представлена інтересами та потребами учасників виробничої діяльності. Всі підсистеми підприємств взаємодіють одна з одною, оскільки в них протікають і соціальні, і управлінські, і технічні процеси.

Виділені підсистеми моделі підприємства потребують використання принципів системного підходу до побудови моделі мотиваційного механізму. На нашу думку, дієвий мотиваційний механізм повинен базуватися на трьох основних структурних елементах: економічна мотивація, юридична мотивація та ціннісна мотивація.

Divided subsystems of the enterprise model require the usage of the principles of a systemic approach to build a model of the motivational mechanism. We believe that an effective motivational mechanism should be based on three main elements: economic motivation, legal motivation and motivation of values.

Найважливішою складовою системи мотивації є поняття типу мотивації, під яким розуміють переважно спрямованість діяльності суб'єкта на задоволення визначених потреб [2; 8]. Так, економічна мотивація як структурний елемент включає такі типи мотивації: матеріальна мотивація, мотивація виробничого забезпечення, власницька мотивація, екологічна мотивація.

Матеріальна мотивація спрямована на реалізацію таких мотивів, як оплата праці, що є адекватною витратам праці, які враховують результативність діяльності; мотивація виробничого забезпечення – дотримання психофізіологічних та ергономічних норм умов праці; забезпеченість соціальної інфраструктури; технічна озброєність праці; охорона праці; власницька мотивація – отримання доходу від власності; екологічна мотивація – випуск екологічно чистої продукції.

Ціннісна мотивація включає в себе такі типи, як мотивація самореалізації та соціальна мотивація. Мотивація самореалізації орієнтується на реалізацію таких цілей, як стимулювання творчості, можливість підвищувати кваліфікацію, прагнення кар'єрного зростання, підвищення інтересу до виконуваної роботи тощо. Соціальна мотивація реалізується через розвиток моральних стимулів у діяльності, створення корпоративного духу.

Юридична мотивація може бути реалізована через правове забезпечення соціальних гарантій, гарантій з оплати праці, юридичне забезпечення реалізації прав власності. Реалізація юридичної мотивації впливає на матеріальну, у свою чергу механізм дії мотивації повинен бути підкріплений соціально-психологічним забезпеченням (ціннісна мотивація), що дало б можливість з високим ступенем вірогідності прогнозувати економічну поведінку суб'єктів відтворювальної діяльності.

Слід зазначити, що реалізація основних типів мотиваційної системи можлива тільки в рамках виділених нами підсистем (див. **рис. 2**).

Можна зробити висновок, що цілі мотиваційного управління виражаються двояко. З одного боку, це цілі працівників, які вони ставлять перед собою в процесі трудової діяльності. З другого боку, підприємство має власні цілі щодо використання працівників, а вони можуть не збігатися з цілями самих працівників.

На нашу думку, врахування мотивації у відтворювальному процесі дасть змогу пов'язати систему цілей підприємства та умов їх досягнення із задоволенням потреб працівників.

From our point of view, consideration of motivation in the reproduction process will allow to link the system of enterprise's business objectives and terms of their achievement with the fulfilment of employees' needs.

Вищезазначене підтверджує, що між соціальною та економічною ефективністю немає альтернативи: економічна ефективність може досягатися лише при забезпеченні максимально можливого задоволення соціальних потреб працівників: мінімуму для нормального відтворення робочої сили і винагородження, диференційованого пропорційно результатам праці, а також нормальних умов праці, можливості самореалізації [1; 8].

Особливої уваги заслуговують питання оцінки мотиваційної системи підприємства. Більшість авторів вважає, що ефективність мотиваційного механізму оцінюється за допомогою показників результативності

відтворювальної діяльності. З цієї метою можна використовувати показники рентабельності виробничо-господарської діяльності та праці, продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, якості праці, плинності кадрів тощо. Це зумовлено тим, що мотиви «відкриваються» тільки об'єктивно, шляхом аналізу діяльності. Однак, на наш погляд, такий підхід зводить мотивацію лише до функції стимулювання та не дозволяє проаналізувати потребнісний характер мотивів. Крім цього, методика оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві повинна бути не досить складною та мати кількісне вираження [4-6].

Тому для кількісної оцінки ефективності мотиваційного механізму пропонується ввести наступні коефіцієнти: коефіцієнт реалізації мотивації та коефіцієнт незадоволеності потреб.

В основі формування коефіцієнта реалізації мотивації лежить модель мотиваційного механізму. Так,

$$K_{р.м.} = X_1 + X_2 + X_3, \quad (1)$$

де X_1 – економічна мотивація, X_2 – юридична мотивація, X_3 – ціннісна мотивація.

Економічна мотивація реалізується через мотиви: x_1 – матеріальна мотивація, x_2 – мотивація виробничого забезпечення, x_3 – власницька мотивація, x_4 – екологічна мотивація. Юридична мотивація реалізується через наступні мотиви: x_5 – мотивація безпеки, x_6 – мотивація правового захисту. Ціннісна мотивація реалізується через: x_7 – мотивація самореалізації, x_8 – соціальна мотивація, x_9 – мотивація самоствердження, x_{10} – мотивація самоповаги.

Якщо прийняти кожен із реалізованих мотивів за 0, 1, то коефіцієнт реалізації мотивації буде дорівнювати 1. **Оцінка реалізації мотивів визначається за допомогою анкетування та експертного оцінювання.** Коефіцієнт реалізації мотивації перебуває в оберненій залежності від коефіцієнта незадоволеності потреб, який показує ступінь незадоволеності базових і соціальних потреб суб'єктів відтворювального процесу.

$$K_{н.п.} = 1 - K_{р.м.}, \quad (2)$$

Оптимальну мотиваційну систему можна вибрати, застосувавши загальний коефіцієнт покриття потреб ($K_{п.п.}$), який виражається відношенням:

$$K_{п.п.} = \frac{СДП}{\Sigma П}, \quad (3)$$

де СДП – сукупні джерела покриття потреб;
 $\Sigma П$ – сукупні потреби.

Сукупні джерела покриття потреб включають:

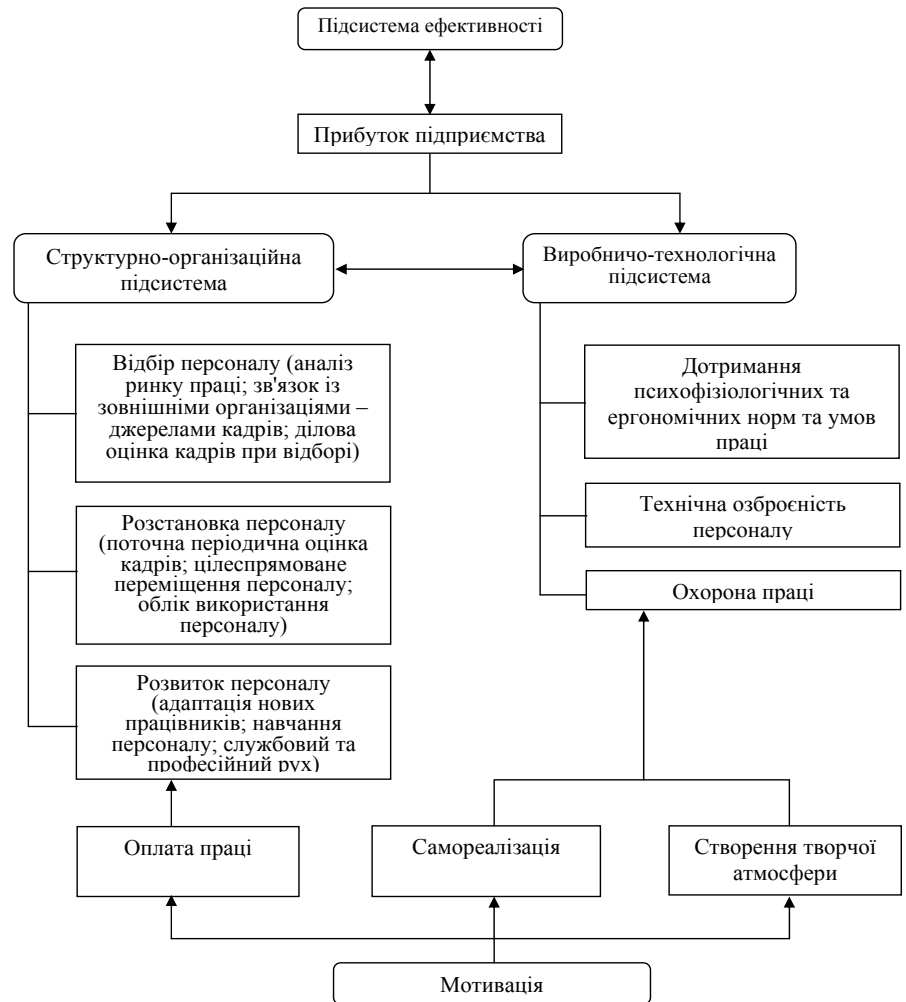
- 1) Обов'язкові виплати (оклади, доплати, компенсації, надбавки, премії);
- 2) додаткові виплати, які підприємства встановлюють самостійно;
- 3) соціальні виплати, передбачені національним та місцевим законодавством.

У свою чергу сукупні потреби визначаються як сума базових та соціальних потреб:

$$\Sigma П = БП + СП, \quad (4)$$

де БП – базові потреби;
 СП – соціальні потреби.

Рис. 2. Місце мотивації у відтворювальній діяльності підприємства



Для розрахунку базових потреб слід урахувати:

- заробітну плату (основну та додаткову);
 - витрати на обслуговування робочого місця;
 - амортизацію обладнання, що використовується;
 - витрати на забезпечення необхідною матеріально-технічною базою.
- Для розрахунку соціальних потреб слід урахувати:
- витрати на підвищення кваліфікації;
 - витрати на проведення соціальних заходів;
 - витрати на забезпечення рекреаційною інфраструктурою.

Загальний коефіцієнт покриття потреб рекомендується доповнювати коефіцієнтами покриття: $K_{б.п.}$ – базових потреб; $K_{с.п.}$ – соціальних потреб. Можливі три варіанти оцінки стану мотиваційної системи підприємства: I варіант – $K_{р.м.} \rightarrow 0$; $K_{н.п.} \rightarrow 1$.

Мотиваційна система працює слабо, а отже, не мотивує суб'єктів відтворювальної діяльності до ефективної праці.

II варіант – $K_{р.м.} \rightarrow 1$; $K_{н.п.} \rightarrow 0$.

Мотиваційна система розробляється на високому рівні, але слід аналізувати витрати для її створення.

Вважаємо, що найбільш оптимальний варіант досягається в тому випадку, коли витрати на створення мотиваційної системи є мінімальними, але при цьому досягається значний стимулюючий ефект. Для вибору такого варіанта слід більш детально проаналізувати джерела покриття потреб. Принцип оцінки можна записати наступною формулою:

$$\text{Надлишок (дефіцит) покриття потреб} = \text{Джерело покриття потреб} - \text{Величина потреб базових і соціальних}. \quad (5)$$

Якщо різниця (μ) між джерелом покриття потреб (обов'язкові виплати; додаткові виплати; соціальні виплати) і величиною потреб є позитивною, то показнику μ присвоюється значення 1, якщо негативна – 0.

Можливі варіанти мотиваційної системи:

- Варіант I – $\mu(1; 1; 1)$.
- Варіант II – $\mu(1; 1; 0)$.
- Варіант III – $\mu(1; 0; 1)$.
- Варіант IV – $\mu(1; 0; 0)$.
- Варіант V – $\mu(0; 0; 1)$.
- Варіант VI – $\mu(0; 0; 0)$.

До **ідеального варіанту** належить варіант I, де $\mu(1; 1; 1)$. У цьому випадку підприємство покриває потреби за рахунок власних джерел покриття.

До **кризового варіанту** відносяться варіанти V та VI, де μ дорівнює $(0; 0; 1)$ та $(0; 0; 0)$ відповідно. За даних ситуацій у підприємства недостатньо власних обов'язкових та додаткових виплат або ж є лише бюджетні соціальні виплати.

До **оптимальних варіантів** належать варіанти II, III та IV, де μ дорівнює $(1; 1; 0)$, $(1; 0; 1)$ та $(1; 0; 0)$ відповідно. За таких варіантів у підприємства є достатньо власних коштів для здійснення обов'язкових виплат, в окремих випадках власних коштів достатньо для покриття додаткових виплат, а також інколи надходять бюджетні соціальні виплати.

Вважаємо, що оцінка мотивації і своєчасне відстеження змін мотивації дозволить забезпечити:

- реалізацію запланованих показників цілей підприємства;
- реалізацію здібностей персоналу;
- задоволення всього спектру потреб всіх учасників відтворювального процесу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, система мотивації праці має включати в себе різноманітні елементи, що надають можливість задовольняти широкий спектр потреб працівника і розвивати у ньому якості, необхідні для нормального розвитку підприємства. На нашу думку, ефективна мотиваційна система повинна базуватися на:

1. Системі комплексної оцінки результативності, оскільки ефективність системи мотивації залежить від системи оцінки діяльності як окремих працівників, так і персоналу організації в цілому. Обґрунтована оцінка результативності трудової діяльності є мотивом до ефективної праці.

2. Системі оплати праці, яка є стрижневим, основоположним елементом мотиваційної системи, оскільки заробітна плата повинна виконувати відтворювальну та стимулюючу функції. Ступінь реалізації відтворювальної функції заробітної плати можна оцінити, аналізуючи такі показники, як прожитковий мінімум та мінімальна заробітна плата. Так, за оцінками спеціалістів Г.Дмитренко, В.Лагутіна, А.Колота, для забезпечення відтворення робочої сили заробітна плата повинна перевищувати прожитковий мінімум не менш ніж у три рази.

Реалізація стимулюючої функції заробітної плати полягає у спрямуванні інтересів працівників на досягнення необхідних результатів трудової діяльності. Тому ступінь реалізації стимулюючої функції визначається в першу чергу її організацією, а не розміром оплати праці.

Слід зауважити, що мотиваційна система володіє високою динамічністю. Під впливом різних факторів змінюються мотиви діяльності, а отже, повинна змінюватись система її стимулювання. Регуляція діяльності за допомогою стимулів тоді виявляється успішною, коли ці стимули адекватні мотивам поведінки робітників. З цієї метою необхідно розробити систему мотиваційного моніторингу, проведення якого дозволить визначити ієрархію мотивів, типи мотиваційних структур окремих суб'єктів, стійкість і силу мотивації, а також оцінити ефективність мотиваторів трудової діяльності.

Зауважимо, що в подальших дослідженнях, пов'язаних із формуванням мотиваційного механізму, необхідно розрізнити макро- та мікромоделі мотивації. Так, юридична мотивація трудової діяльності формується під впливом норм права, і особливості такого впливу полягає у спонуканні або пригніченні мотивів у процесі діяльності. Наприклад, вирішальним правовим фактором, який впливає на підвищення ефективності через реалізацію матеріальної мотивації, безперечно є наближення мінімальної оплати праці до реальної вартості робочої сили. Своєчасне виявлення та розв'язання протиріч між виділеними нами типами мотиваційної моделі забезпечить її ефективне функціонування в процесі відтворення.

CONCLUSIONS

Thus, the system of labour motivation should include the various elements that make it possible to meet a wide range of employee needs and develop its qualities that are necessary for the normal development of the enterprise. We believe that an effective motivational system should be based on:

1. The system of complex evaluation of the performance – as the efficiency of the motivational system depends on the evaluation of both individual employees and personnel of the organization as a whole. Reasonable estimation of employment itself is a motivation for efficient work.

2. The wage system, which is a core, fundamental element of motivational system, wages must perform reproductive and catalytic function. The degree of implementation of the reproductive function of wages can be estimated by analysing factors such as cost of living and minimum wage. Thus, according to specialists G.Dmitrenko, V. Lagutina, A.Kolot to provide the reproduction of the labour force wages has to exceed the cost of living at least three times [1; 2; 4].

The implementation of the stimulating function of wages is in the direction of the interests of workers to achieve necessary results of work. Therefore, the extent to which incentive function is determined, first of all, its organization, not a wage amount.

It should be noted that the motivational system is highly dynamic. Under the influence of different factors vary motives of the activity, and therefore, the system of incentives should change. Regulation of using incentives is successful when these incentives are adequate to workers motives. For this purpose it is necessary to develop a system of motivational monitoring which will determine the hierarchy of motives, types of motivational structures of individual subjects, stability and strength of motivation, and evaluate the effectiveness of labour motivators.

We would like to note that in further studies related to the formation of motivational mechanism, it is necessary to distinguish between macro- and micro model of motivation. Thus, legal motivation of labour is formed under the influence of law and feature of this influence is prompting or inhibition motifs in the normal course of business. For example, critical legal factor that affects the efficiency through the implementation of financial motivation is definitely approaching the minimum wage to the real cost of labour. Timely identification and resolution of conflicts between emphasis types of motivational models ensure its effective operation during playback.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко Г.А. Мотивація і оцінка персоналу / Дмитренко Г.А., Шарاپова Е.А., Максименко Г.М. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Комаров О.К. Стимулирование труда как фактор подъема и устойчивости развития экономики в условиях рынка / О.К. Комаров. – Саратов: Дело, 2001. – 430 с.
4. Лагутин В.Д. Реформа оплаты праці стимулюючого типу в Україні / В.Д. Лагутин. – Луцьк: Вежа, 2000. – 240 с.
5. Маковеев П.С. Мотивация труда: опыт системного анализа / П.С. Маковеев. – Одесса: ОНПУ, 1998. – 246 с.
6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [монографія] / М.І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2006. – 311 с.
7. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / [Под ред. А.Я. Кибанова]. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
8. Хае Г.Л. Управление мотивацией труда и оптимизации его среды / Г.Л. Хае, А.Л. Еськов. – Донецк: ДонНУ, 2001. – 553 с.

REFERENCES

1. Dmytrenko H.A., Sharapova E.A., Maksymenko H.M. Motyvatsiia i otsinka personalu [Motivation and the assessment of staff]. MAUP, Kyiv, Ukraine, 2002, 248 p. [in Ukrainian].
2. Kolot A.M. Motyvatsiia personalu [Motivation of the personnel]. KNEU, Kyiv, Ukraine, 2002, 337 p. [in Ukrainian].
3. Komarov O.K. Stimulirovanie truda kak faktor podyema i ustoychivosti razvitiia ekonomiki v usloviakh rynka [Stimulation of labour as a factor of recovery and sustainable development of economy in market conditions]. Delo, Saratov, Russia, 2001, 430 p. [in Ukrainian].
4. Lahutyn V.D. Reforma oplaty pratsi stymuliuiuchoho typu v Ukraini [The reform of the wage incentive type in Ukraine]. Vezha, Lutsk, Ukraine, 2000, 240 p. [in Ukrainian].
5. Makoveev P.S. Motyvatsiia truda: opyt sistemnogo analiza [Work motivation: the experience of systems analysis]. ONPU, Odessa, Ukraine, 1998, 246 p. [in Ukrainian].
6. Murashko M.I. Menedzhment personalu [Staff Management]. T-vo "Znannia", KOO, 2006, 311 p. [in Ukrainian].
7. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom: Entsiklopedicheskiy slovar [Staff Management: Encyclopedic dictionary]. INFRA-M, Moscow, Russia, 1998, 453 p. [in Ukrainian].
8. Khaet G.L., Eskov A.L. Upravlenie motyvatsiiey truda i optimizatsii ego sredy [Management of labour motivation and optimization of its environment], DonNU, Donetsk, Ukraine, 2001, 553 p. [in Ukrainian].