

Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак // Україна : аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.

Sardak, S. (2008). Motivation and stimulation of employees of domestic enterprises. *Ukraine: aspects of labour*, 6, 45-51.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

С. САРДАК,

кандидат економічних наук

Дніпропетровський національний університет

Постановка проблеми. Поширення елементів ринкової економіки в Україні обумовлює взаємозв'язок результатів праці працівників з ефективністю господарської діяльності підприємств, завдяки чому в науковій літературі простежується сталий інтерес до мотивації та стимулювання [5; 10; 16; 18]. Це питання доволі важливе для підприємств, в яких спостерігається неоднорідна структура персоналу та відчувається значний вплив технологічного процесу, для здійснення якого потрібні кваліфіковані та досвідчені працівники. Тому дослідження формування системи мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств є проблемою актуальною та вкрай необхідною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на більше ніж сторічному світовому досвіді організації праці. В основу прикладних механізмів мотивації та стимулювання працівників покладені найбільш відомі наукові теорії мотивації [5-7]. Змістові теорії мотивації: теорія потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія "ERG" К. Альдерфера, теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора, теорія "Z" У. Оучі – відображають зміст потреб працівників. Процесійні теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесійна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, теорія партисипативного управління, теорія матеріального стимулювання праці – відображають процес винагородження. Але роботи таких вчених як: Д.П. Богиня, В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Д.П. Мельничук, О.С. Соснін, І.І. Тимошенко, С.А. Шапіро свідчать про значне ускладнення адаптації теоретичних розробок у практику сучасної діяльності вітчизняних підприємств [1; 5-7; 16; 18]. В Україні ця ситуація пояснюється різними чинниками: загальним уповільненням реформи оплати праці, нерозвиненістю ринкових відносин на ринку праці, спрацюванням основних фондів, проблемами в сфері інвестування,

зловживаннями або необізнаністю роботодавців, національною ментальністю та багатьма іншими факторами [2; 11]. Не зважаючи на значну кількість публікацій, питання удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників комплексно не відтворено та існують значні складності при впровадженні теоретичних розробок на діючих вітчизняних підприємствах [3; 15].

Цілі статті. Ціллю даного дослідження є удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Досягнення вищенаведеної мети пропонується здійснити завдяки врахування чинників впливу з боку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також особливостей розвитку людини-працівника.

Під час дослідження були вирішені наступні завдання: розглянуто теоретичні основи мотивації та стимулювання праці; виокремлено особливості функціонування вітчизняного ринку праці; запропоновано перспективні заходи щодо покращення результатів праці персоналу вітчизняних підприємств; розроблено доцільні напрями формування системи мотивації та стимулювання праці в суспільстві на сучасному етапі розвитку економічних відносин.

Методологічною основою роботи є методи абстрагування, аналізу, синтезу, узагальнень, порівнянь.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі немає однозначного трактування термінів мотивування, мотив та стимул, мотивація та стимулювання [5, с. 10-22]. Проте зміст цих категорій здебільшого набув сталості. Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник зауважують, що мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [7, с. 156]. Ці вчені визначають що мотивування це одна із загальних функцій менеджменту поряд з плануванням, організуванням, контролюванням та регулюванням, яка формується на мотивах та стимулах до праці, а також мотивацією та стимулюванням праці [7]. В економічному словнику Г.В. Осовської, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадського під мотивом розуміється внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини; спонукальна причина, привід до якої-небудь дії [12, с. 192], а під стимулом спонукання до дії або спонукальну причину [12, с. 296]. С.А. Шапіро доводить, що мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведіння, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [18, с. 14]. І.І. Тимошенко та О.І. Соснін вважають що мотивація – це сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій [16, с. 76]. А.М. Колот визначає що стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні [5; с. 14]. Аналізуючи праці вищенаведених вчених, можна визначити що у загальному вигляді мотиви та стимули є поняттям більш вузьким ніж мотивація та стимулювання

праці. Причому треба відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведження людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Проте деякі економісти не виокремлюють суттєвої різниці між мотивацією та стимулюванням. Так, наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають, що мотивація – це процес стимулювання будь-кого до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації [9, с. 384]. Г.В. Осовський, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський доводять що мотивація це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [12, с. 192]. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, Є.Б. Стародубцева говорять що мотивація це зовнішнє або внутрішнє спонування економічного суб'єкта до діяльності во ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання, спонукування [13, с. 235]. І як свідчать проведені нами дослідження, на більшості вітчизняних підприємств керівники не розмежовують систему мотивації та стимулювання, застосовуючи значно спрощені форми мотивування [15].

На наш погляд, треба відзначити що термін ”стимулювання праці” знаходиться в межах ”мотивації праці”, але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну направленість у бік розвитку підприємства. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу – як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці. Теоретичні розробки та практичні реалії виокремлюють різноманітні підходи до удосконалення систем мотивації та стимулювання

працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних; склад яких наведено на рис. 1 [1, с. 256; 4, с. 376; 14].

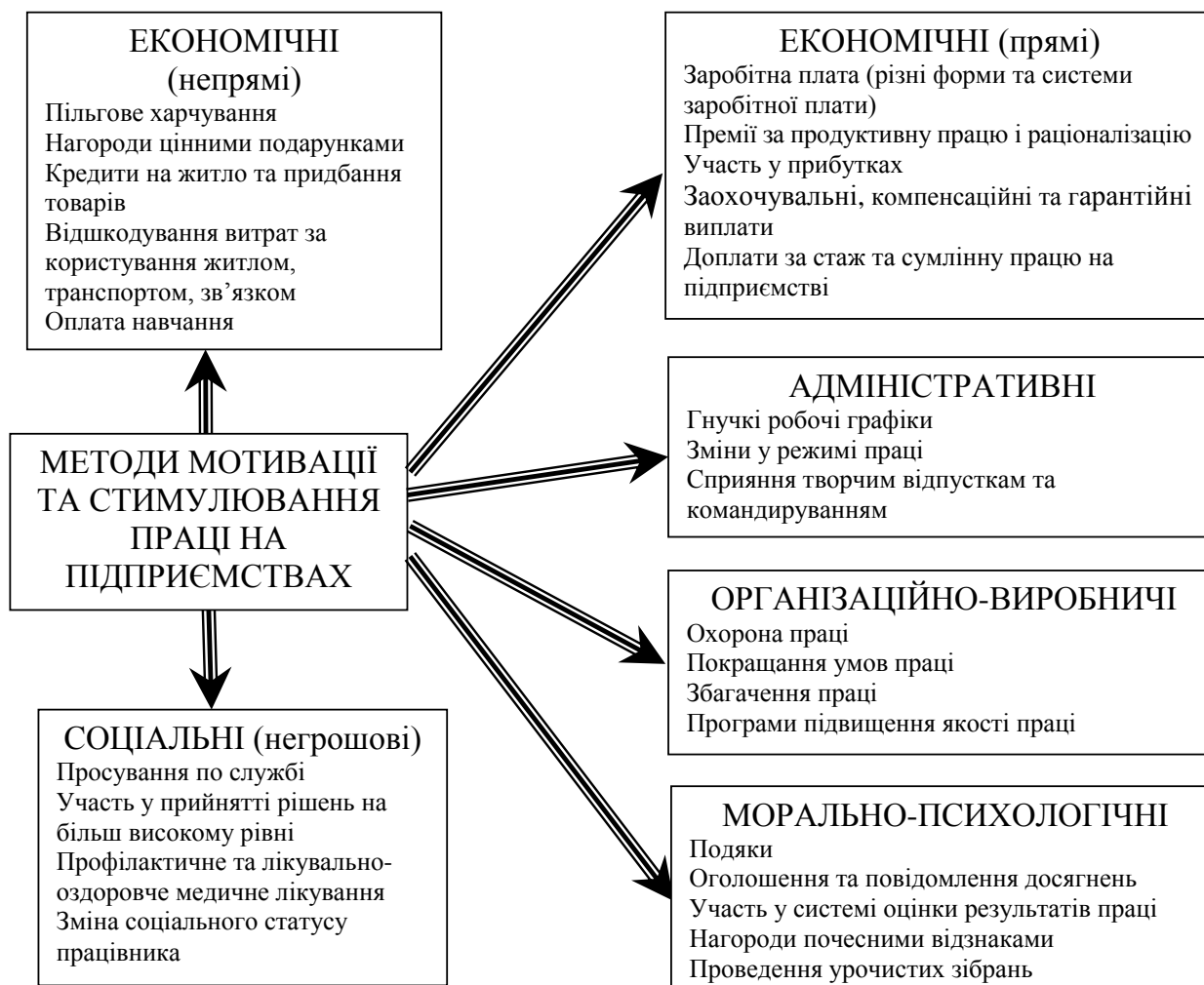


Рис. 1. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах

Як бачимо, кількість методів є великою, а спектр дії дуже широкий, тому обсяг їхнього використання на діючих підприємствах обирається в залежності від багатьох чинників, найсуттєвішими з яких є: кількість персоналу та його структура, організаційна культура, поточні результати господарської діяльності, термін дії підприємства та перспективи його подальшого розвитку. Але реалії сьогодення свідчать що на більшості вітчизняних підприємств складається ситуація, коли існуюча система мотивації та стимулювання працівників є перепоною розвитку працівників і, як наслідок, усього підприємства. Наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення та поточна оплата праці існують скрізь, але часто вони призводять до стабілізації організації праці, перешкоджають ініціативі, зупиняють прогресивні нововведення та обмежують коло працівників, які можуть стати рушійною силою динамічного розвитку

підприємства. Тобто підприємство може мати сталі поточні результати господарської діяльності, сталий колектив, але його динамічного зростання не відбувається – не збільшується доля ринку на якому діє підприємство, не створюються філії, не опановуються нові технології, повільно оновлюється асортимент продукції. Ця ситуація може бути об'єктивно обумовленою і пояснюється багатьма чинниками, вплив яких не можна ігнорувати, проте вона не виправдовує неефективність менеджменту підприємства. Чинники впливу на стан мотивації та стимулювання праці працівників нами пропонується навести згідно рівнів управління економікою (рис. 2).

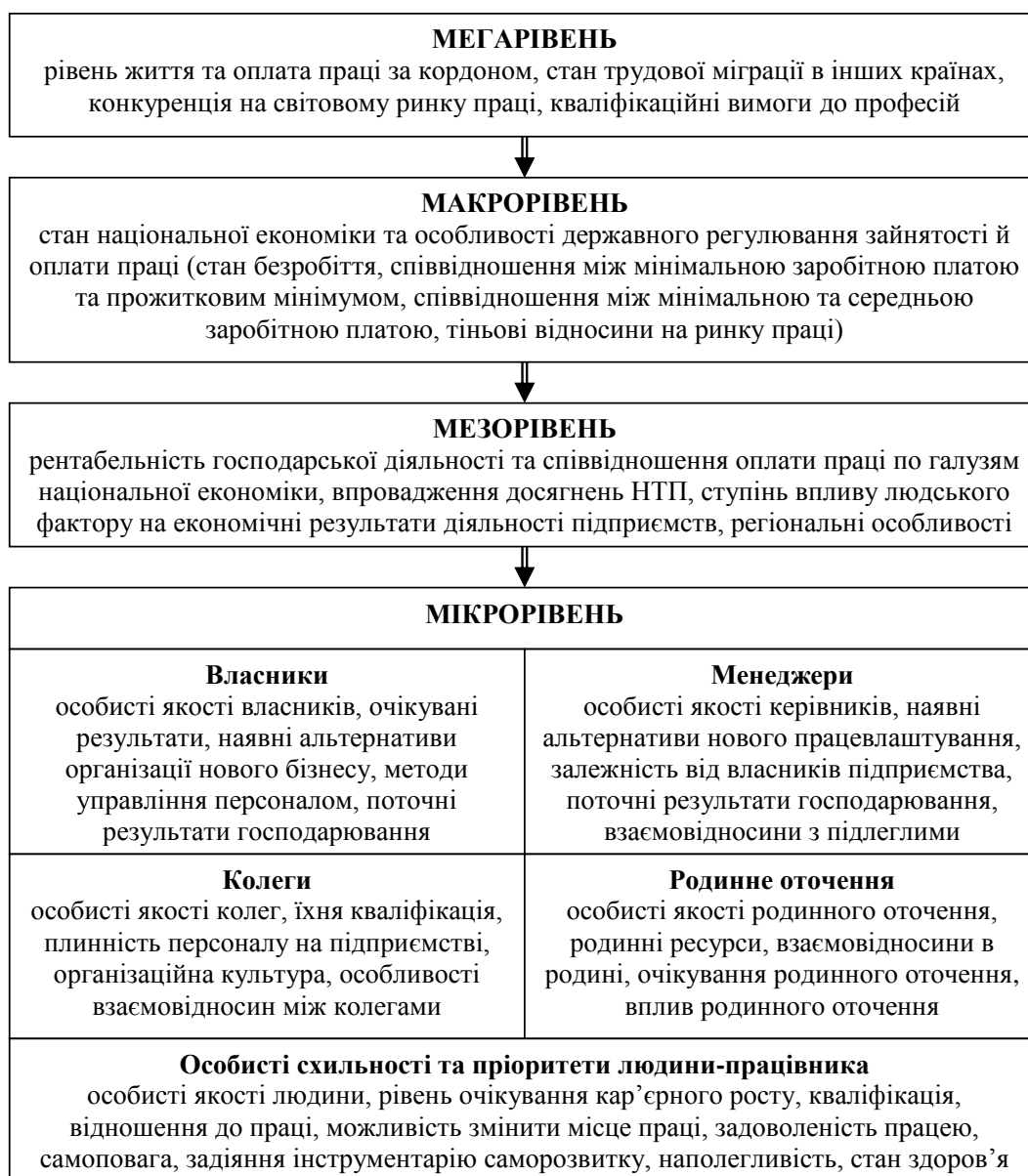


Рис. 2. Чинники впливу на мотивацію та стимулювання праці працівника підприємства

На мегарівні, з боку світового господарства, в цілому, та зарубіжних країн зокрема, на долю підприємства хоча і опосередковано, але суттєво впливають такі чинники як: рівень життя та оплата праці за кордоном, стан трудової міграції в інших країнах, конкуренція на світовому ринку праці, кваліфікаційні вимоги до професій. У зв'язку з розвитком засобів комунікацій і транспорту,

вітчизняні працівники підприємств отримують велику кількість інформації про стан життя та праці в закордонних країнах. Ця інформація дає змогу порівняти їхні досягнення з потенційно можливими та формує психологічний і моральний настрій працівників, що обумовлює їхні подальші дії у формуванні своєї кар'єри. Зараз багато українських працівників мігрують за кордон у пошуках кращої долі головним чином не із-за відсутності роботи на батьківщині, а саме через недостатнє стимулювання їхньої праці. Так, за експертними оцінками зараз за межами України працює понад 5 млн її громадян [17]. Однак, треба враховувати і зворотній бік тиску мегасередовища – міграцію в Україну. Приблизна кількість трудових мігрантів в Україні налічується в межах 1 млн осіб [8]. Це вносить певні зміни у формування мотиваційного настрою вітчизняних працівників та призводить до втрати трудового потенціалу нашою країною.

На макрорівні, в межах національної економіки, головними чинниками виступають загальний стан розвитку національної економіки та особливості державного регулювання зайнятості й оплати праці. Важливими питаннями які перебувають на постійному контролі суспільства є: стан безробіття, співвідношення між мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом, співвідношення між мінімальною та середньою заробітною платою, тінізація ринку праці, тощо. ”За визначенням експертів Євросоюзу мінімальна зарплата має становити 2-2,5 прожиткових мінімумів і при цьому вона в більшості країн світу складає 35-40% від середньої” [11]. Але сучасні реалії оплати праці в Україні є незадовільними не тільки Європейським стандартам, а навіть очікуванням пересічних громадян. Тому треба відзначити, що стан вирішення існуючих проблем у галузі оплати праці є дуже повільним і залежить від загальної консолідації українського суспільства при одночасному створенні відповідних умов: певна спрямованість мегаекономічного оточення, адекватність і рішучість дій вищих державних службовців, підтримка держави з боку великого вітчизняного бізнесу.

На мезорівні, в межах міжгалузевих народногосподарських комплексів, товарних ринків і регіонів на мотивацію та стимулювання праці працівників вітчизняних підприємств головним чином впливає рентабельність господарської діяльності й співвідношення оплати праці по галузям національної економіки, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ступінь впливу людського фактору на економічні результати діяльності підприємств, регіональні відмінності у рівні життя та оплати праці. Нерівномірність визначених чинників суттєво впливає на стан мотивації та стимулювання праці на підприємствах і спричиняє значний перерозподіл трудових ресурсів між галузями та регіонами. Окрім цього сам вплив мотивації та стимулювання працівників по галузям різний. В тих галузях де результати господарювання більше залежать від кваліфікації та відношення до праці працівників, ніж від роботи технічного обладнання або технології виробництва, увага до мотивації та стимулювання персоналу приділяється значно більша.

Мікрорівень, який охоплює підприємство, як економічну систему, людину та її оточення, насамперед і формує систему мотивації та стимулювання праці працівників. Вплив, з одного боку, власників підприємства, менеджерів та колег, а з іншого боку, родинного оточення та особистих схильностей працівника, суттєво обумовлює відношення людини до праці. Треба розуміти що структура оплати праці (яка зараз є головним сучасним інструментом мотивації та стимулювання) з боку роботодавця суттєво відрізняється від структури оплати праці працівника. Якщо для працівника оплата праці майже завжди є тотожною заробітній платі, то для роботодавця оплата праці працівників завжди перевищує розмір нарахованої їм заробітної плати й іноді в декілька разів. Структура оплати праці роботодавця містить: заробітну плату, заохочувальні заходи, витрати на добір і розвиток персоналу, нарахування на заробітну плату в державні фонди соціального страхування. Тому великий розмір витрат на мотивацію та стимулювання праці частково пояснює позицію власників підприємства щодо небажання поширювати систему мотивації та стимулювання праці яка по своїй суті передбачає фінансові витрати. Ця позиція підтримується і менеджментом підприємства. З боку менеджменту підприємства важливими є наступні чинники: особисті якості керівників, наявні альтернативи нового працевлаштування, залежність від власників підприємства, поточні результати господарювання, взаємовідносини з підлеглими. Колеги працівника своїми особистими якостями та кваліфікацією також суттєво впливають на поведінку кожного окремого індивіда, що обумовлює загальну плінність персоналу на підприємстві, стан організаційної культури та своєрідну конкуренцію на внутрішньофірмовому ринку праці. Родинне оточення також суттєво впливає на процес мотивування працівника. У родині людини-працівника існують родинні ресурси, взаємовідносини, рівень очікувань з боку родинного оточення стосовно долі їхнього чоловіка, дружини, доньки чи то сина. Це джерело тиску обов'язково має бути врахованою при розробці системи мотивації та стимулювання праці, тому що дієвість методів мотивації та стимулювання праці може бути для працівників різною та нівелюватися родинним оточенням. І до речі особисті схильності та пріоритети людини-працівника, які складаються з особистих якостей людини, рівня очікування кар'єрного росту, кваліфікації, відношення до праці, можливості змінити місце праці, задоволеності працею, самоповаги, задіяння інструментарію саморозвитку людиною, її наполегливість, фізичний стан, наявність сенсу життя – все це є індивідуальним. Тобто на поведінку людини-працівника впливає багато чинників, проте головним важелем мотивації та стимулювання є структура його доходів (рис. 3). Структуру доходів людини-працівника можна навести у вигляді нетрудового та трудового доходу, який містить: заробітну плату, участь працівників у прибутках визначеного підприємства, індивідуальну трудову діяльність в інших сферах господарювання.

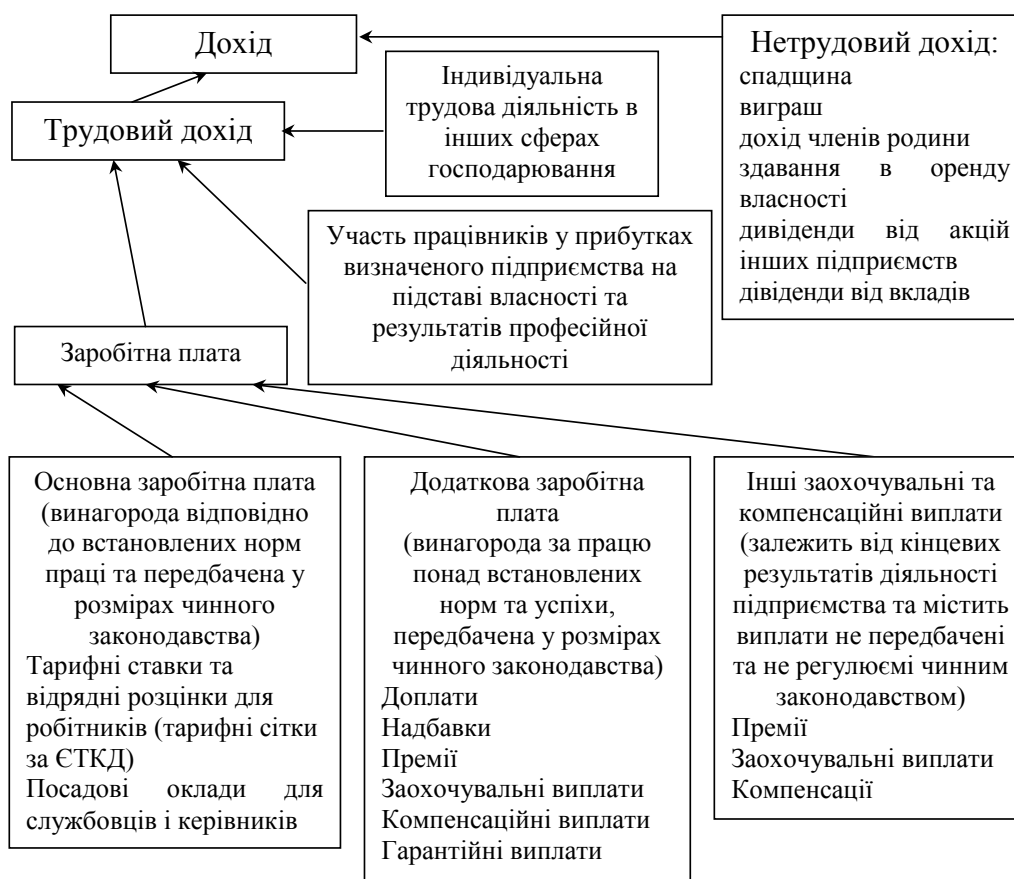


Рис. 3. Схема структури доходів людини-працівника

Незнання керівником структури доходів його підлеглих може призвести до величезних прямих і опосередкованих збитків для підприємства. Прямі збитки від помилок в організації мотивації та стимулювання праці на підприємстві можуть складатися з: браку у виробничому процесі, зниженні якості продукції, помилок в організації маркетингових і збутових дій, у фінансовій діяльності. До опосередкованих збитків можна віднести нереалізований трудовий потенціал підприємства – ситуацію коли працівники свідомо знижують свою продуктивність праці або взагалі звільняються з підприємства.

Вищенаведені чинники впливу на поведінку людини працівника розкривають складність розробки універсальної системи мотивації та стимулювання праці яка б забезпечила сталий розвиток вітчизняних підприємств. Суттєве відставання рівня життя населення в нашій країні та диспропорції в національному господарстві відносно економічно розвинутих країн у теперішній час не дозволяє досягти значного удосконалення систем мотивації та стимулювання праці на більшості вітчизняних підприємств. І навіть на провідних підприємствах, приклади збагачення праці, задоволення працею і оплатою праці, частіше за все стосуються не усього персоналу, а певного контингенту працівників. Лише окремі підприємства, які мають більш високі порівняно з іншими підприємствами прибутки, формують комплексну систему мотивації та стимулювання персоналу, яка забезпечує стаке підвищення ефективності господарської діяльності та захищає

інтереси працівників. На значній кількості вітчизняних підприємств існують примітивні системи мотивації та стимулювання праці, які не призводять до динамічного росту підприємств у наслідок недовикористання трудового потенціалу працівників. У цій ситуації треба відзначити що загальне удосконалення систем мотивації та стимулювання праці на підприємствах яке призведе до покращення їх економічних показників та рівня доходу працівників можливе лише в умовах загального покращання мотивації та стимулювання праці в суспільстві (рис. 4).



Рис. 4. Схема заходів покращання мотивації та стимулювання праці в суспільстві

Так, органам державної влади необхідно забезпечити комплекс заходів державного регулювання економіки щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання праці людини в суспільстві: узгодити законодавчі аспекти в сфері оплати праці, забезпечити нівелювання впливу регіональних чинників, вивести оплати праці з під впливу тіньової економіки та забезпечити постійний контроль стану оплати праці в державі.

Для загального покращання стану оплати праці в суспільстві необхідно забезпечити зміну відношення до мотивування праці людини в суспільстві. Для цього через діюче законодавство, заклади освіти, державні інститути необхідно розробити концепцію сталого суспільного розвитку, в якій пояснити необхідність праці людини, її вплив на суспільство та національну безпеку, а також забезпечити державне гарантування сумлінної праці. Дієвість концепції сталого суспільного розвитку повинна ґрунтуватися на гідному мотивуванні праці людини протягом усього життя.

Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах може бути досягнуто при наявності наступних умов: поєднання системи управління розвитком персоналу, заохочення розвитку ініціативи у персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників підприємства, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коректування системи мотивації, уведення бонусної системи стимулювання якості праці. Відповідно заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах можна ранжувати за трьома напрямками. Перший напрямок це формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці (погодинний внесок) та оплати результатів праці (відрядний внесок). Це треба зробити за допомогою додержання певних критеріїв: складання прозорої системи оплати праці; встановлення мінімальної та максимальної заробітної плати; врахування результатів праці окремого працівника, підрозділу та усього підприємства. Другий напрям це формування системи розвитку персоналу завдяки навчанню, підвищенню кваліфікації та заохоченню раціоналізаторської діяльності. Наприклад, "у Японії видача премій за неефективні раціоналізаторські пропозиції носить повсюдний характер. Не без впливу цього раціоналізаторська робота там досягла гігантських масштабів. У багатьох фірмах на одного зайнятого доводиться 60-80 раціоналізаторських пропозицій в рік! Рядові робочі і службовці, що займаються раціоналізацією, вносять величезний внесок до науково-технічного прогресу японської промисловості. Більше половини раціоналізаторських пропозицій в Японії не несе економічного ефекту і кладеться на полку, проте гроші за них все одно виплачуються. Причину пояснює директор крупного заводу по виробництву кольорових телевізорів фірми «Шарп». Нагороджувати треба всіх раціоналізаторів, – сказав він, – інакше їх ентузіазм може згаснути. У нас були багато випадків, коли робочі після ряду невдач народжували дуже цінні ідеї, які принесли величезну користь фірмі. І взагалі отримати цінний метал без відходів і шлаків неможливо" [16, с. 269-270]. Третій напрямок це мотивування саморозвитку персоналу. Цей напрямок особливо актуальний в умовах сучасної світової динаміки, коли відбувається прискорення науково-технічного прогресу що призводить до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок. "Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років" [6, с. 101]. В цих умовах власники підприємств не завжди можуть і бажають взяти на себе витрати щодо розвитку персоналу, тому і намагаються більшу частину витрат перекласти на працівників. Впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах доцільно здійснювати у наступній послідовності: діагностика керівників на предмет бажання змін; діагностика персоналу на предмет бажання змін; комплексний аналіз ресурсів підприємства стосовно мотивації та стимулювання працівників; обговорення результатів досліджень у колективі; розробка нової системи мотивації та

стимулювання працівників; впровадження нової системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві.

Внаслідок сприяння заходів державного регулювання економіки удосконаленню системи мотивації та стимулюванню праці людини в суспільстві, зміни відношення до мотивування праці людини в суспільстві, зміни системи мотивування на підприємствах повинна відбутися зміна відношення до праці у людини. Ці зміни потрібно спрямовувати в наступних площинах свідомості людей: мотивування до праці як особистості, мотивування до праці як громадянина, мотивування до праці як працівника підприємства. Позитивні зміни в мотивації та стимулювання праці в суспільстві призведуть до певного синергетичного ефекту, коли відбудеться взаємопосилення процесів: становлення особистості, родинних взаємовідносин, професійної та соціальної діяльності.

Висновки. Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку вітчизняних підприємств. Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їхньої трудової діяльності на підприємстві та поза ним повинна враховувати суспільні реалії. На сучасному етапі розвитку світової економіки, якому притаманні прискорення світової економічної динаміки, часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформація ментальності, в суспільстві треба приділити більше уваги до умов праці людини. Рациональне забезпечення мотивування працівників підприємств в змозі підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств і це вимагає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Список використаної літератури.

1. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
2. Діденко Я. Ринок праці України в аспекті національної ментальності // Україна: аспекти праці. – 2003. – №8. – С. 26-30.
3. Дорошук Н. Почему люди сопротивляются изменениям // Дистрибуция и логистика. – 2004. – №2. – С. 22-23.
4. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2005. – 337с.
6. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академ-видав», 2003. – 416 с.

8. Малиновська О.А. Мігранти, міграція та Українська держава: аналіз управління зовнішніми міграціями: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 236 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
10. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. пр. Серія "Економіка праці та соціальної сфери". Вип. II. /НАН України. – Ін-т економіки; Редкол.: Д.П.Богиня /відп. ред. та ін./ – Київ, 2002. – 188 с.
11. Осовий Г.В. Питання реформи оплати праці в Україні // Праця і Закон. – 2005. – №7. – С. 6-19.
12. Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. Економічний словник. – К. Кондор, 2007. – 357 с.
13. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный энциклопедический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
14. Сардак С. Плохая мотивация персонала – мина замедленного действия // Отдел маркетинга. – 2004. – №6. – С. 7-10.
15. Сардак С.Е. Потенціал маркетингу в удосконаленні механізму господарювання вітчизняних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дніпропетровськ. 2005. – 193 с.
16. Тимошенко И.И. Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. Монография. К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
17. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
18. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.