

УДК: 331.1; DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-167-173

*Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*

МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті проаналізовано та обґрунтовано теоретичні підходи до обґрунтування діючих важелів мотивування персоналу в сенсі розподілу загальної системи управління підприємством на підсистему адміністрування та підсистему менеджменту.

Ключові слова: ділове адміністрування, механізм управління підприємств, система менеджменту підприємств, мотиваційний механізм, система мотивації праці, персонал

JEL code classification: M12

*Bocharova N.O., PhD, Ass.Prof.
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

MOTIVATIONAL COMPONENT IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract. Any organization is an independent market entity that objectively generates its economic, social and other needs and interests in the team. Individual groups, organizations, based on functional activities, solve different problems with varying degrees of complexity, complexity and intensity. All this creates different needs and interests in different groups of the workforce. Therefore, incentives to work should be different. However, all the company's staff is its only key force, which must move at the same pace and in the same direction. Therefore, the system of interests and needs should be a generalized basis, a balanced mechanism underlying the overall mechanism of enterprise management. It is the motivation of work is the dominant mechanism of influence on staff. Only management that takes into account the diversity of the set of individual, group and organizational interests will be effective. And this whole range of interests, needs and incentives in today's conditions should be placed in a single common plane of the mechanism of enterprise management, namely in the system of administration of enterprises, institutions and organizations.

Balanced administrative decisions that prove how effective the mechanism of forming motivating motives for highly productive work, increasing intellectual potential, and mastering the market mentality will be. The administrator at the enterprise sets the rules of the game, standards, norms, formulates policy, i.e., in fact is the legislature of the enterprise and organization, and the manager performs executive functions in management. Therefore, the administrator makes strategic management decisions in the organization, when the manager makes decisions within the decisions and norms established by administrators. There are many views on the division of basic management functions between managers and administrators.

The system of administrative personnel management answers the questions: how it is necessary to work, how employees build relationships with managers and colleagues, how work is paid and stimulated, how managers properly manage subordinates.

Key words: business administration, enterprise management mechanism, enterprise management system, motivational mechanism, labor motivation system, personnel.

Постановка проблеми. Загально відомо, що будь-яка організація є самостійним суб'єктом ринку, який об'єктивно породжує у колективі свої економічні, соціальні та інші потреби й інтереси. Окремі групи, організа-

ції, виходячи з функціональних видів діяльності, вирішують різні завдання з різним ступенем складності, трудомісткості та інтенсивності. Все це створює неоднакові потреби та інтереси у різних груп трудового ко-

лективу. Відтак мають різнитись і стимули до праці. Про те весь персонал підприємства є його єдиною ключовою силою, яка має рухатись в одному темпі й у одному напрямі. Тому система інтересів і потреб має становити певну узагальнену базу, виважений механізм, покладений в основу загального механізму управління підприємством. Адже зрозуміло, що саме мотивація праці виступає домінуючим механізмом впливу на персонал з метою формування в нього потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності й забезпеченні конкурентоздатності підприємства, компанії, організацій на внутрішньому і світовому ринках. Таким чином, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним. І весь цей спектр інтересів, потреб та стимулів в умовах сьогодення, за часів переходу від етапу транзитивної економіки до етапу становлення та розвитку сталої ринкової економіки в Україні має бути покладеним у єдину спільну площину механізму управління підприємствами, а саме у систему адміністрування підприємств, установ, організацій.

Відтак саме гідні адміністративні рішення доводять, наскільки діючим буде механізм формування спонукальних мотивів до високопродуктивної праці, підвищення інтелектуального потенціалу, освоєння ринкового менталітету, у вирішальній мірі залежать розвиток творчої ініціативи і заповзятливості працівників, їх усвідомлене включення в процес нарощування конкурентних переваг підприємств, установ, організацій, а отже, і досягнення ефекту синергії в трудових відносинах.

Тому в край актуальним є питання забезпечення дієвої системи мотивації персоналу до високо ефективної праці в контексті управління в межах механізму дії системи адміністрування підприємств. Дані обставини підкреслюють та обумовлюють вибір та актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в Україні управління персоналом через забезпечення реалізації мотиваційної функції менеджменту шляхом забезпечення дієвого механізму адміністрування

поступово набуває все більшого поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого це спрямування управлінської діяльності більш розвинуте у країнах Заходу.

Зокрема, ефективність саме адміністративної складової в механізмі управління підприємством через оновлення системи мотивації персоналу є об'єктом дослідження таких сучасних вчених – науковців як Клименко М.П., Різника В.В., Сазиной Т.О., Співака В.В., Філатової О.О. Цимбалюк С.О., Шульженко І.В. [1-10] та інших.

Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, проблема формування ефективної системи мотивування в діючому механізмі управління сучасними підприємствами є дослідженою не в повній мірі. Це обумовлює нагальність написання даної статті.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій та обґрунтування теоретичних підходів щодо формування стратегії управління розвитком трудової мотивації в системі заходів ділового адміністрування підприємств за умов транзитивної економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Почнемо з того, що адміністрування як сталий механізм в управлінні організацією передбачає насамперед забезпечення стабільності її діяльності шляхом підтримання дисципліни та порядку. Водночас менеджмент в організації, спрямований на здобуття, насамперед, позитивних фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме тому працівників органів влади та публічних інституцій називають адміністраторами. Адміністративний менеджмент є функціональним підвидом управління, так само як і фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління персоналом тощо, який увібрав у себе певні специфічні риси управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління.

Відтак, адміністративний орган виступає як системоутворюючий елемент організаційної структури управління, який зв'язаний з формуванням і реалізацією управлінського впливу, причому як у цілому, в єдності їх складових проявів, так і в окремих проявах: цілевизначення, організація та регулювання. В свою чергу система адміністративного уп-

равління дозволяє вирішити два основні завдання управління, обидва з яких спрямовані на зростання продуктивності. Зокрема це: завдання раціональної організації праці та завдання мотивації кожного працівника до продуктивної і якісної праці. Виходячи з двох основних завдань управління цілісна система адміністративного управління складається з двох підсистем: організаційна система управління і система адміністративного управління персоналом.

Організаційна система управління включає в себе ретельно опрацьовану структуру управління, положення про підрозділи та посадові інструкції, налагоджений документообіг, систему бюджетування і планування. Система адміністративного управління персоналом відповідає на питання: як потрібно працювати, як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами, як оплачується і стимулюється праця, як керівникам правильно управляти підлеглими. Дана система базується на основі ефективної системи оплати праці, в рамках якої вирішена проблема мотивації персоналу до продуктивної і якісної праці. Система підвищує дисципліну і старанність всього персоналу. Вона наділяє дієвими важелями управління керівників усіх рівнів, реалізуючи на практиці принцип неухильного виконання кожним працівників організації розпоряджень безпосереднього керівника і наказів генерального директора.

Адміністратор на підприємстві встановлює правила гри, стандарти, норми, формує політику, тобто фактично є законодавчою владою підприємства та організації, а менеджер здійснює виконавчі функції в управлінні. Тому адміністратор приймає стратегічні управлінські рішення в організації, коли менеджер приймає рішення в межах рішень та норм встановлених адміністраторами. Існує досить багато думок щодо розподілу основних функцій управління між менеджером та адміністраторами.

Виходячи із ключових положень ділового адміністрування, зокрема принципів побудови організаційного дизайну, ми прихильні вважати за доцільне той підхід за якого у діяльності адміністратора домінують функції – організування та мотивування, а інші три – планування, контролювання та регулювання притаманні діяльності менеджера. Відповід-

но саме адміністратор має володіти спектром повинен вмінь, знанням та навичок щодо організації праці й мотивування до досягнення її максимальних результатів як ключових завдань управління персоналом підприємств, установ та організацій.

Дієва система управління організації загалом має забезпечувати: збереження цілосності і структури системи; постійну підтримку режиму діяльності; реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що супроводжують їх. І кожне з цих завдань так чи інакше пов'язане з адмініструванням і є неможливим без реалізації чіткої скоординованої праці персоналу за умови дії виваженого механізму системи мотивів та стимулів до самовідданої, високопродуктивної праці.

Для забезпечення стійкості підприємства в цілому саме підсистема адміністративного управління має забезпечувати: безперервність управління; виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління; виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління; скоординовані дії персоналу.

Відтак саме від виваженості системи адміністрування залежить ступінь функціональної стійкості організації.

Загальні закони організації діють у всіх матеріальних системах. До основних з них належать такі: закон синергії; закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкта; закон самозбереження; об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною; закон розвитку; загальний закон врахування системи потреб. Як ми розуміємо, всі ці закони є ключовими у побудові організаційного дизайну підприємства.

Однак, більшість науковців, зокрема А.Богданов, до думок якого ми приєднуємось, вважає основним законом функціонування організації саме закон синергії, реалізація якого цілком залежить від вдалої системи адміністрування організації. Адже ознаками досягнення позитивної синергії в організації є: піднесений настрій в колективі; посилення інтересу працівників до професійного зростання; активне придбання акцій своєї організації; посилення лояльності до керівництва організації; зростання кількості пропозицій щодо вдосконалення технології та структури

управління; добродійна діяльність організації; стійкість організації до внутрішніх та зовнішніх впливів.

Відтак, за умов реалій сучасного економічного становища України, з урахуванням певних складнощів, притаманних транзитивній економіці будь-якої держави загалом, новітні підходи в управлінні організацією вимагають виражених, усвідомлених стратегічних і тактичних рішень, пов'язаних з необхідністю інтелектуалізації капіталу підприємства вимагає збагачення системи методів активізації трудової поведінки як окремого творчого працівника, так і їх команд. Протиріччя між потребами мотиваційного забезпечення та відсутністю дієвих мотиваційних важелів в стимулюванні до продуктивної діяльності персоналу гальмує запровадження інноваційної моделі розвитку, нарощування конкурентних переваг тощо.

Управлінський персонал є головним активом будь-якого підприємства, його людським капіталом, який потребує своєчасної, гідної економічної, психологічної та кар'єрної винагороди за високопродуктивну та високоякісну працю. Тому мотивація праці персоналу є запорукою забезпечення стійкого функціонування та результатив-

ності підприємства. І її забезпечення є головною задачею адміністративного апарату підприємства. У загальному вигляді адміністративні важелі щодо управління трудовою мотивацією базуються на застосуванні цільового підходу, економічних методів, гуманізації праці та важілю співучасті.

В цьому сенсі при прийнятті на роботу гідний адміністратор має пропонувати потенційному працівникові заповнити так звану картку мотиваторів. В кожній людині є декілька важливих мотиваторів, які зазвичай перебувають у певному логічному зв'язку та є залежними один від одного. Їх вивчення та систематизування за пріоритетами дає змогу скласти карту мотиваторів співробітника. В сучасному адмініструванні, за думкою Ір-фахівців, розрізняють шість її основних типів (таблиця 1). Однак інколи наявні мотиваційні важелі стимулювання не є достатнім для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Це має змушувати адміністраторів докладати максимальних зусиль для аналізу докорінних потреб персоналу. Зокрема, хоча заробіток, та кар'єрне зростання є найтипівішими із «вживаних» мотиваторів (табл.1), але вони є далеко непоодинокими.

Таблиця 1

Типи карток мотиваторів персоналу

Мотиватори	Типи карток					
	1	2	3	4	5	6
Гроші	1*	2	1	2		
Визнання та оцінка	2					
Самореалізація	3					
Задоволеність роботою		1				
Результат		3				4
Відповідність очікуванням		4				
Творче завдання			2			
Кар'єрне зростання			3	4	2	4
Чіткість цілей			4			2
Схвалення				1		
Статусність				3		
Тиск				5		
Безпека/стабільність					1	
Відповідальність					3	3
Відносини в колективі						1

Примітка:

*- значущість мотиватора, 1 –максимальний пріоритет. В карті №6 –кар'єрне зростання ототожнене з результатом від діяльності відповідно. Побудовано автором

Загалом за умов сьогодення опитувані назвали такий приблизний –актуальний саме зараз перелік мотиваторів: заробіток - 88%, гнучкий графік роботи – 59%, партисипатія (можливість впливу на результати діяльності) -48%, посада (статус)-45%, творчість-35%, можливість працювати на відстані – 33%, соціальний пакет-26%, компенсація витрат на освіту -18%, власний кабінет-17%, корпоративний транспорт – 14%.

При досить ємному переліку мотиваторів є сенс зосередити увагу на тому, що забезпечення гідного механізму мотивації праці персоналу так само має підкеруватись загальною концепцією адміністрування, а саме. Адміністративні методи передбачають стосунки сопідвпорядкованості-інколи в примусовому порядку (це передбачає не лише позитивне схвалне мотивування, але й жорстку систему примусів й покарань); відтак винагорода є можливою лише за умови дотримання й реалізації чіткої програми дій виконавця (завдання, порядок і терміни їх виконання, ресурси, умови, обмеження) і це певним чином обмежує свободу його вибору; відтак невиконання адміністративних розпоряджень розглядається як порушення трудової дисципліни і вабить відповідні заходи стягнення.

При цьому успіх реалізації організаційно-адміністративних методів управління базується на тому, що вживана дія має бути: правомочною, не пригнічувати активності підлеглих і навпаки мотивувати їх до піднесення результатів праці, враховувати межу завантаження та рівень компетентності співробітника; не залишати сумнівів в правильності розпоряджень тощо.

Таким чином управлінська опція адміністрування персоналу щільно пов'язана як із дотриманням виробничої дисципліни та правил підлеглих щодо виконання наказів керівництва, так і із забезпеченням виваженої дії мотиваційного механізму на підприємстві. Останній є обґрунтованим лише тоді, коли потреби та мотиви до праці є щільно пов'язаними.

Відтак, як відомо, алгоритм побудови мотиваційного механізму має включати наступні етапи.

I. Механізм задоволення первинних потреб (щодо стану здоров'я та забезпечення

нормального рівня життєдіяльності персоналу).

1. Задоволення фізіологічних потреб, яке в форматі сучасного підприємства передбачає задоволення наступної групи мотиваторів: 1) при прийнятті на роботу з'ясування життєвих обставин потенційного працівника; 2) організація харчування для персоналу, 3) обідній час, 4) особистий приклад керівника, 5) в соціальному пакеті- абонементи до спортивних клубів, безкоштовні кава, снєкі-тощо в офісах і таке інше.

2. Потреба в безпеці, надійності та захисті має спиратись на реалізацію наступної сукупності мотиваторів: 1) екологічність робочого місця, 2) наявність добре обладнаних допоміжних службових приміщень, 3) наявність стриманого, чіткого стилю спілкування із підлеглими, 4) офіційне табу на приниження підлеглих, 5) суворе дотримання економічних обіцянок щодо розмірів й термінів виплат грошової винагороди (заробітної плати за видами, бонусів, тощо), 6) публічне обґрунтування та аргументування розподілу бонусів та преміальних між підлеглими в середині колективу, 7) колективне обговорення та прийняття критеріїв оцінки роботи.

II. Щодо вторинних потреб. Їх перелік є досить поширеним.

1. Потреби у визнанні (поділ по вертикалі – у керівництва та по горизонталі – на рівні колективу-визнання та повага колег). До ключових мотиваторів тут пропонувані: 1) публічне вираження схвальної оцінки дій працівника; 2) своєчасна подяка за плідну працю, 3) робробка та впровадження внутрікорпоративної системи звань; 4) винагороди за стаж.

2. Потреба в спілкуванні. Щодо реалізації адміністративних повноважень в цьому контексті основними мотиваторами можуть стати: 1) формулювання завдань, пов'язаних із максимальним рівнем комуніювання (організація контактів з важливими клієнтами, напрацювання нової клієнтської бази, відрядження тощо), 2) налагодження часу для неформального спілкування, 3) організація кава-брейків, 4) створення корпоративних традицій, 5) організація корпоративного відпочинку тощо.

3. Потреба в причетності до референт-

них груп і командної роботи. Високоєфективними мотиваторами з позиції адміністрування підприємств на цьому етапі співпраці мають стати: 1) підтримання гідних відносин з неформальними лідерами, які мають позитивні системні цінності, 2) делегування повноважень неформальним лідерам, 3) спрямування неформальних лідерів на врегулювання конфліктів в колективі, 4) застосування неформальних лідерів в системі професійної адаптації персоналу, 5) виділення окремих приміщень для командної роботи, 6) дотримання корпоративної символіки та знаків відзнаки, 7) заохочення до внутрішньої системи обміну інформацією, 8) застосування уніформи, спільного дрескоду тощо.

4. Потреба в співпраці із керівництвом підприємства включає дотримання наступних мотиваційних важелів впливу: 1) партнерські відносини між керівниками та підлеглими, 2) публічні наради, 3) залучення лояльних співробітників до прийняття загальних рішень, 4) організація «мозкових штурмів» щодо рішення актуальних проблем виробництва, 5) визнання важливих дат у житті персоналу, поздоровлення із ювілеями, святами тощо, 6) запрошення найретельніших працівників для дружніх бесід.

5. Потреба у соціальному статусі та владі. Ключовими мотиваторами у даних процесах мають бути: 1) наявні перспективи кар'єрного зростання, 2) створення резерву із штату перспективних працівників на заміщення в майбутньому вакантних керівних посад, 3) виконання обіцянок щодо кар'єрного зростання працівників, 4) делегування повноважень, 5) створення умов для реалізації організаторських здібностей працівників, 6) делегування працівникові складних завдань з персональною відповідальністю, 7) доручення реалізації нових напрямлень діяльності працівникам-лідерам, 8) підтримка нових проектів, 9) організація і підтримання на підприємстві корпоративного інституту, де наставниками мають бути амбітні, компетентні працівники.

6. Потреба в незалежності й свободі зда-

тна проявляється у наступних групах мотиваторів: 1) самостійність та відповідальність за результати роботи, 2) пропозиція виступити експертом, 3) пропозиції щодо анустрішнього аудиту підприємства, 4) партнерський стиль сокерування, 5) мінімальний контроль, 6) надання окремого кабінету тощо.

7. Потреба в самосхваленні та творчості – потяг до реалізації власного Его передбачає включення наступної групи мотиваторів: 1) можливість самореалізації, 2) творча робота й формулювання нестандартних завдань, 3) умови для професійного зростання, 4) схвалення ініціатив, 5) створення умов для самостійної роботи, 5) створення вільного графіку роботи та мінімальний контроль, 6) відсутність директив та жорсткості в управлінні, 7) забезпеченість технічними та інформаційними ресурсами.

8. Потреба в престижі потребує реалізації таких мотиваторів: 1) підтримка ділової культури, 2) дотримання принципів естетики, 3) створення корпоративної символіки, 4) оновлення приміщень, 5) стимулювання амбітних працівників, 6) проведення корпоративних заходів у престижних місцях, запрошення знаменитостей, 7) проведення тренінгів та семінарів, 8) схвальна оцінка зовнішнього вигляду співробітників.

9. Потреба в змістовності праці базується на реалізації наступної групи мотиваторів: 1) формування управлінської харизми, 2) надихання прикладом керівництва, 3) мотивація через корисність справи, 4) дотримання місії підприємства, 5) відсутність зайвих формальностей, 6) довіра.

Висновки з дослідження. Таким чином однією із заporук успіху створення і реалізації дієвої системи адміністративного управління персоналом є практичне створення гідного мотиваційного середовища на підприємстві через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимальна зацікавленість людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу.

Список літератури:

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Режим доступу// <http://conf-cv.at.aforum/53-482-1>
2. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. -2008. -№4. -С. 32-36.

3. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш, М. В. Капериз // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.2. – С. 167–171.
4. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – С. 81 – 85.
5. Лизньова А. Ю., Дейнега К. В. Мотиваційні важелі управлінського персоналу/ Лизньова А. Ю., Дейнега К. В.// Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития. Т.1.-Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%>
6. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58 – 62.
7. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – №6, Т.2. – С. 178-181.
8. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 // Економіка та держава . – 2007. - №7. – С.79-81.
9. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : Управление персоналом, 2005. – 345 с.
10. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників / С. О. Цимбалюк // Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2002. – С. 268–269.

Reference:

1. Bykanova O. Motyvatsiia pratsi yak vazhlyvyi chynnnyk zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstva. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
2. Daniuk V. (2008) Motyvuvannya yak chynnnyk aktyvizatsii trudovoi povedinkyu. *Ukraina: aspekty pratsi*, №4, pp. 32-36.
3. Iliash O.I., Kaperyz M.V. (2011) Posylennia motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Vyp. 21.2, pp. 167–171.
4. Klymenko M.P., Filatova O.O. (2011) Motyvatsiia upravlinskoho personalu v realizatsii zahalnoi stratehii pidpriemstva. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №5, pp. 81 – 85.
5. Lyznova A. Yu., Deineha K. V. (2013) Motyvatsiini vazheli upravlinskoho personalu. *Ekonomyka y menedzhment – 2013: perspektyvy yntehratsyy y ynnovatsyonnoho razvytyia*. Т.1. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%>
6. Riznyk V.V. (2010) Suchasni tendentsii motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, №15/1, pp. 58 – 62.
7. Spivak, V.V. Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, №6, Т.2, pp. 178-181.
8. Stakhiv O. (2007) Otsinka motyvatsiinoho potentsialu personalu pidpriemstva v konteksti realizatsii vymoh mizhnarodnoho standartu upravlinnia yakistiu ISO 9001. *Ekonomika ta derzhava*, №7, pp. 79-81.
9. Solomanydyna T.O., Solomanydyn V. H. (2005) Motyvatsiia trudovoi deiatelnosti personala. *M.: Upravlenye personalom*, 345 p.
10. Tsybaliuk S.O. (2002) Upravlinnia motyvatsiynym potentsialom pratsivnykiv. *Menedzhment ta marketynh: dosiahnennia i perspektyvy: materialy IKh Vseukr. nauk.-prakt. konf. K. : IVTs «Politekhnik»*, pp. 268–269.