

Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова
Національний університет “Львівська політехніка”
кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

© Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., 2011

Висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади концепції мотивування персоналу підприємства. Виділено основні тенденції розвитку суспільства, які впливатимуть на мотиваційну політику вітчизняних підприємств. Охарактеризовано основні принципи, покладені в основу концептуальних підходів до формування мотиваційної політики. Запропоновано алгоритм реалізації концепції мотивування персоналу підприємства.

Ключові слова: концепція, мотивування, стимулювання, принципи, мотиваційна політика

Theoretiko-metodological and applied principles of conception of reason of personnel of enterprise is reflected. Basic progress trends are selected societies which will influence on the motivational policy of domestic enterprises. Basic principles, fixed in basic of conceptual approaches to forming of motivational policy, are described. The algorithm of conception of reason of personnel of enterprise is offered.

Key words: conception, reason, stimulation, principles, motivational policy

Постановка проблеми

Управлінська діяльність характеризується еволюційними витками розвитку, який приводить до трансформації економічної людини в людину соціальну, а системні зміни, які відбуваються в нашому суспільстві та економіці, спонукають до запровадження нових концептуальних підходів до мотивування персоналу. Зміна характеру і змісту праці, зумовлені тотальною автоматизацією виробництва, інтелектуалізацією та поширенням гуманістичних тенденцій в усіх сферах життєдіяльності суспільства, неминуче впливають на появу нових стимулів, мотивів, цінностей людини і формування сучасної мотиваційної політики підприємства.

З огляду на це, сучасна політика мотивування персоналу, беручи до уваги його особливу роль як основного інтелектуального ресурсу в діяльності підприємства, повинна відповідати принципам системності та вимогам часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Мотивування персоналу є однією із найактуальніших проблем, які потрапляють в поле наукових досліджень. Теоретики і практики шукають у мотивації ключ до підвищення конкурентоспроможності підприємств та покращення ділового іміджу. Часто в науковій літературі мотивацію пов'язують із організаційною культурою [1; 2]. Управлінські аспекти мотивації досліджують вчені [3; 4], а концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу розглядаються в наукових джерелах [4–6]. Ці та багато інших досліджень віддзеркалюють окремі питання мотиваційної проблематики і не зібрані в єдину цілісну систему. Вітчизняна наука пропонує різні варіанти мотиваційної політики, але не враховує надпрацювань мотиваційних теорій та концепцій, які розкривають глибинні основи мотивації. Тому ці дослідження є несистемними і не мають цілісного характеру.

Постановка цілей

Мета статті полягає в концептуальному обґрунтуванні необхідності поєднання методології та технології для формування ефективної мотиваційної політики підприємства.

До локальних цілей зараховано: огляд основних факторів, які визначатимуть мотиваційну політику сьогодення, зокрема глобалізаційного, та його узгодження із специфікою національного менталітету; окреслення принципів, на основі яких повинна будуватися мотиваційна політика та перелік алгоритмічних дій, необхідних для реалізації концепції мотиваційної політики підприємства.

Виклад основного матеріалу

Концепцію мотивування персоналу ми трактуємо як систему наукових поглядів на сутнісно-змістове розуміння мотиваційної політики, а також окреслення її мети, завдань, принципів, критеріїв, методів формування та механізму реалізації.

З огляду на це, теоретико-методологічною основою концептуальних підходів є поширені в економічній теорії концепції, які відображають певні аспекти мотивації, і які є підґрунтям для створення концепції мотивування персоналу, зокрема: концепція добробуту, концепція людини, концепція стадій економічного розвитку, концепція соціального обміну.

Концепція добробуту відображає систему поглядів на критерії зростання добробуту, зокрема, матеріальні багатства за А. Смітом та Д. Рікардо; суспільний добробут за ідеями С. Сімонді, участь держави, тобто “формування ефективного платоспроможного попиту, але в поєднанні з вільним підприємництвом” [7, с. 352] згідно з теорією Дж. Кейнса.

Концепція людини пов'язана із еволюцією економічних систем, яка поєднувала економічні аспекти із соціальними, раціональне із гуманістичним. Методологічною основою економічних аспектів концепції є сприйняття людини через раціональність її поведінки, зумовлену обмеженістю ресурсів. Звідси виникає термін “людина економічна”. Представники соціального аспекту концепції [А. Сен-Сімон, Р. Оуен, Ш. Фур'є та інші] сприймали людину, насамперед, як соціальну істоту. Сучасна економічна думка пропонує щонайменше три основні напрями в поглядах на людину: неокласицизм, кейнсіанство, інституціоналізм, на основі яких можна побудувати цілісний образ сутності людини та вивести принципи діяльності людини, які доцільно закладати в мотиваційну політику персоналу. Неокласицизм виділяє в людині принцип індивідуалізму, але в поєднанні із колективними альтернативними діями; кейнсіанство пропонує модель людини, в якій переважають “психологічний індивідуалізм, некомплексний економічний детермінізм, обмежений соціологічний підхід” [7, с.354]; інституціоналізм акценти розставляє на суспільній ролі людини, говорячи про суспільний інтерес, який визначає поведінку людини.

Концепція стадій економічного розвитку передбачає поділ суспільства на певні типи за класифікацією відомого американського економіста В. Ростоу. Кожна наступна стадія передбачала прогресивні зміни відносно попередньої, зумовлені розвитком економічних факторів. У 70-х роках В. Ростоу уже стверджував про наявність шостої стадії економічного розвитку, яка характеризується пошуком якості життя, тому найвищим мотивом кожної людини є прагнення до саморозвитку і самоудосконалення.

Стосовно нашого предмета дослідження, важливою в методологічному плані є, власне, ідея розвитку. Саме із розвитком суспільства відбувається розвиток потреб, цінностей людини, що неминуче впливає на розвиток мотиваційних важелів та стимулів. Ця теорія знайшла своє продовження у концепції організаційного росту Литвіна–Стрінгера, за основу якої взято ідеї Мак-Клелланда і теорії поля Левіна. У цьому сенсі поняття поля дослідник розумів як зовнішнє соціальне середовище, зокрема й організаційну культуру, які впливають на мотивацію людини. “Робота на підприємстві з високою організаційною культурою уже сама по собі є потужним мотиватором для людини, оскільки задовольняє потреби у повазі, визнанні, співучасті, успіху, творчості, співробітництві” [1, с. 281]. Отже, можна вивести залежність між зміною параметрів “поля” і мотиваційних важелів, що, своєю чергою, надаватиме мотивації динамічного характеру. З огляду на це, у мотиваційну концепцію доцільно закладати принцип динамічності.

У контексті сучасних викликів, які приводять до соціалізації праці, доцільно у концепції мотиваційної політики використовувати принципи концепції соціального обміну [7, с. 368], адже ця концепція зорієнтована на соціальну поведінку людей та взаємовідносини між ними. Якщо основою взаємовідносин, на нашу думку, будуть цінності високого порядку, зумовлені достатнім рівнем організаційної культури, то вони стимулюватимуть діяльність, якщо навпаки, то гальмуватимуть, тобто вплив людини на людину буде негативним. Власне, через призму взаємообміну, взаємовпливу людей, проявляється соціалізація, тобто активна участь людини у суспільстві, тому роль соціального статусу для людини стає визначальною. Отже, працівники мають свободу вибору форми здійснення соціального обміну. Основними принципами процесу соціального обміну є такі: “1) залежно від розміру вигоди, отримуваної однією особою від іншої, буде здійснюватись відповідний вид діяльності; 2) із збільшенням кількості винагород людини при обміні із іншою ймовірність наступних актів такого обміну зростає; 3) із наближенням часу винагороди ціна певного виду діяльності та ймовірність його здійснення знижується; 4) у такому обміні поступово зростає значення соціальних цінностей і норм. Процес регулювання таких обмінних угод базується на особистій доцільності, взаємовигоді та взаємоефективності, єдності, взаємоузгодженості оплати та винагороди тощо” [7, с.368].

Ефективність концепції мотивування персоналу визначатиметься великою мірою об’єктивністю положень, які покладено у її основу. А об’єктивність, своєю чергою, залежатиме від використання основних постулатів законів, що регулюють суспільне життя, поширених теорій в системі менеджменту та основних тенденцій розвитку суспільства. У цьому контексті доцільно звернутися до загальних соціальних законів, зокрема, до закону співвідношення соціальної структури й структури здібностей, основна ідея якого говорить про те, що структура психологічних здібностей людини повинна відповідати структурі соціальної стратифікації і структурі управління, тому ефективне вирішення проблем соціального управління залежатиме від оптимізації цих структур у напрямі їхнього реального “накладання”. У плані соціалізації та гуманізації праці варто послуговуватися також принципами закону відповідності соціальних ролей і соціальних функцій, за яким соціальні ролі, зокрема й посади, повинні відповідати своїм найменуванням і функціям, оскільки порушення цього правила матиме негативні наслідки – порушення встановлених функцій, що негативно позначиться на всій діяльності і не тільки підприємства через дисбаланс, який неминуче приводить до безладу.

Сутнісно-якісні зміни в структурі потреб людини як основи для вибору засобів стимулювання відображає закон зростання потреб, який віддзеркалює еволюцію потреб і проводить паралель між потребами людини і розвитком суспільного виробництва, підкреслюючи, що сьогодні домінують потреби у розвитку здібностей людини, творчому характері праці. Важливим доповненням до названого закону є закон насичення потреб, за яким простежується ідея розвитку потреб відповідно до їх задоволення та зміни цінностей людини на кожному етапі життєвого циклу. Універсальним законом в сенсі побудови ефективної мотиваційної політики є закони розвитку людини (закон розвитку людини – економічної, соціальної), які відображають “внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв’язки між потребами та інтересами людини, з одного боку, і їх задоволенням у процесі створення матеріальних і нематеріальних благ та їх споживання, з іншого, внаслідок яких упродовж існування людської цивілізації в соціально-біологічній сутності людини поступово посилюється соціальна сторона і формується всебічно розвинена особистість, соціальна людина” [7, с. 247].

Отже, основна ідея мотиваційної концепції повинна передбачати заходи, спрямовані на створення умов для всебічного розвитку людини. Звичайно, не кожна організація може створити такі умови, але в контексті соціалізації й гуманізації праці як новітніх факторів розвитку світової економіки існує перспектива реалізації благородних цілей мотиваційної політики.

Концепція мотивування праці персоналу повинна спиратися на головні ідеї, дотичні до мотиваційних аспектів. Вони відображені в основних теоріях менеджменту, зокрема: теорії людських відносин, теорії лідерства, теорії стилю керівництва, змістових і процесійних теоріях мотивації. Зокрема, стосовно до мотивації праці доцільно запозичити ідеї з теорії людських відносин, яка співзвучна до проблем сучасної епохи, виділяючи працю як домінуючий фактор в еру

науково-технічного прогресу. Звідси – головна увага повинна звертатися на людину з її інтересами, тому мотивація праці повинна трансформуватися в мотивацію розвитку людини.

У практичному сенсі концепція повинна спиратися на систему регламентувальних документів, які дають змогу реалізовувати мотиваційну політику, тобто, крім теоретико-методологічних засад, концепція повинна мати нормативно-правове підґрунтя.

Регламентувальними документами, дотичними до системи стимулювання, можуть стати: положення про систему стимулювання на підприємстві; кодекс корпоративної культури підприємства; кодекс трудової поведінки персоналу; стандарти якості; положення про оцінювання і атестацію персоналу; положення про конкурсний відбір претендентів на заміщення вакантних посад; програма розвитку персоналу; положення про формування і підготовку резерву; трудовий договір тощо. Доповненням до цього переліку може бути система посадових інструкцій, які є важливим елементом адміністративної мотивації персоналу.

Теоретико-методологічні та прикладні засади концепції мотивації персоналу узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Теоретико-методологічні та прикладні засади концепції мотивації персоналу

Концепції, теорії	Закони	Регламентувальні документи
Концепція добробуту	Закон співвідношення соціальної структури і структури здібностей	Положення про систему стимулювання на підприємстві
Концепція людини	Закон відповідності соціальних ролей і соціальних функцій	Кодекс корпоративної культури підприємства
Концепція стадій економічного росту	Закон циклічного розвитку економіки	Кодекс трудової поведінки персоналу
Концепція соціального обміну	Закон зростання потреб Закон насичення потреб	Стандарти якості
Концепція організаційного росту	Закони розвитку організацій Закони розвитку економічної організації (закон синергії, закон цілісності, закон пропорційності, закон появи в організації спільної мети, закон самозбереження тощо)	Положення про конкурсний відбір претендентів на заміщення вакантних посад
Теорії людських відносин	Закони розвитку людини (закони розвитку людини економічної, закони розвитку людини соціальної)	Програма розвитку персоналу
Теорії стилю керівництва Теорії лідерства	Закон переміни праці	Положення про формування і підготовку резерву Трудовий договір
Змістові й процесійні теорії мотивації		Посадові інструкції

Джерело: власна розробка авторів

Оцінюючи еволюційний шлях розвитку соціальних, економічних, культурологічних, екологічних та інших процесів, що відбуваються в світі, можемо вивести головні тенденції розвитку суспільства, що впливатимуть на мотиваційну політику вітчизняних підприємства і повинні відобразитись у концепції. До таких, насамперед, зарахуємо:

1) поширення глобалізаційний процесів в загальнопланетарному масштабі, що приведе до інтернаціоналізації виробництва, обміну, розподілу і споживання та, зрештою, й стилю життя (а це визначатиме потреби людини, отже, й мотиви її діяльності);

2) зміна філософії менеджменту у зв'язку із поширенням гуманітарних тенденцій, що сприятиме розвитку соціально-орієнтованого менеджменту, зорієнтованого не на окрему особистість, а на цілісність (єдина місія, спільна мета, спільні інтереси);

3) поширення інноваційності у всіх сегментах людського життя і, як наслідок, часткове повернення до технічної складової, але на якісно іншій основі – інтегрованій, яка показує взаємозв'язок технологій різних галузей, що впливатиме на процеси соціалізації й гуманізації праці і приведе до зміни змісту праці;

4) інформатизація всіх сфер суспільства, віртуалізації праці, що змінить підходи не тільки до змістового наповнення праці, але й до її оцінювання.

Перелічені тенденції спонукають до оновлення вихідних теоретико-методологічних позицій у мотиваційній політиці вітчизняних підприємств. Керівники підприємств повинні передбачати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на практику і наукові дослідження в сфері управління і визначати грані й параметри такого впливу в стратегії розвитку українських підприємств та мотивації персоналу.

Важливим фактором впливу на формування концепції мотивування управлінського персоналу є глобалізація. Незважаючи на те, що глобалізація є неминучим явищем сьогодення, вона, однак, має суперечливий характер і неоднозначно оцінюється науковцями та практиками. Зрозуміло, що майбутнє людства – у взаємодії, оскільки є проблеми, спільні для всіх народів світу, тобто універсальні. Наприклад, глобальний характер має ідея прогресу, бо вона визначає шлях світового розвитку, отже, є універсальною. Екологічна проблема, проблеми соціального характеру є також спільними для всієї земної цивілізації. Натомість, говорити про універсальну культуру недоцільно, тому що модель універсального способу життя не існує і, хоч відбувається стандартизація технічних систем, але й посилюється відмінність національних культур. Ми виділяємо культуру в процесах глобалізації, оскільки саме з нею тісно переплітається мотивація людини завдяки цінностям, які є ядром культури і на підсвідомому рівні зумовлені національними архетипами. Однак глобальність економічних, політичних, соціальних процесів відображає стрімке поширення “вестернізованих” цінностей в усіх куточках землі, а технологічні здобутки формують новий образ світу. Ця тенденція зумовлює певні загрози для суспільства в період його трансформації, коли кризові негаразди, загострення соціально-економічних проблем значно ускладнюють ситуацію.

З іншого боку, глобалізація послабила відчуття ізольованості у багатьох країнах, надавши колосальний доступ до знань і відкривши перспективи нового розвитку світу. Глобалізація супроводжується створенням нових інституцій, які стають законодавцями в тій чи іншій сфері суспільного життя.

У цьому контексті необхідно зауважити, що, з погляду європейських соціальних стандартів, цей досвід варто упроваджувати у практику мотиваційної політики вітчизняних підприємств. Але мотиви діяльності українських управлінців не завжди тотожні мотивам європейських менеджерів. І це об'єктивний процес, зумовлений закладеними на підсвідомому рівні модусами господарської поведінки.

Враховуючи все зазначене вище, концепція мотивації персоналу вітчизняних підприємств повинна оптимізувати глобальне і локальне, керуючись не тільки принципом економічної вигоди, але й духовними компонентами, властивими нашій нації. Тільки синтезуючи економічне й духовне начало, можна забезпечити розвиток суспільно активної особистості, професійно грамотного, компетентного, творчого працівника, і на це має бути націлена мотиваційна політика вітчизняних підприємств.

Концепція мотивування персоналу повинна відображати не тільки закономірності світобудови й розвитку суспільства та сучасні виклики, що впливають на розвиток мотивації, але й містити важливі вимоги до змісту, форми й методів стимулювання, забезпечуючи оптимальне співвідношення теорії й практики. У цьому плані важливими є принципи, покладені в основу концепції, до яких зарахуємо: винагороду, фундаментальність, системність, об'єктивність, прозорість, гнучкість, єдність глобального й локального, суспільного й особистого у мотиваційній орієнтації людини, організаційної культури, природовідповідності (врахування багатогранної та цілісної природи людини), поєднання диференціації та індивідуалізації, динамічності.

Принцип винагороди є основним, всеохопним і універсальним законом живої матерії. Всі еволюційні процеси, які відбуваються в масштабах земної цивілізації, підпорядковані принципу винагороди. Принцип результативності передбачає орієнтацію мотиваційного механізму на досягнення кінцевих результатів відповідно до вибраної стратегії розвитку підприємства. Принцип фундаментальності передбачає головні, істотні аспекти, які покладено в основу мотиваційної політики підприємства. Це, зокрема, ті засадничі положення, які ґрунтуються на загальних законах функціонування й розвитку суспільства, визнаних світовою науковою спільнотою економічних теорій і концепцій. Принцип системності спрямований на забезпечення єдності всіх складових, які є змістовним наповненням мотиваційної політики і відображають її функціональну скерованість, що надає концепції цілісності. Принцип об'єктивності також пов'язаний із використанням норм законів економічного й суспільного життя і підтверджує, що всі аспекти концепції позбавлені упередження і суб'єктивного ставлення. Принцип прозорості засвідчує доступність положень концепції для сприйняття персоналом підприємства. Принцип гнучкості передбачає постійний перегляд мотиваційних технологій та інструментарію, швидке їхнє оновлення відповідно до сучасних викликів. Принцип єдності локального й глобального підтверджує, що можна ефективно поєднувати елементи мотиваційної політики, властиві конкретному підприємству, із поширеними у світовій практиці, які є наслідком сучасних тенденцій. Принцип поєднання суспільного й особистого демонструє орієнтацію людини, її ціннісні пріоритети і можливості їх коректування. Цей принцип скерований на внутрішній світ людини і спонукає до вивчення психологічно-емоційного стану особистості. Принцип динамічності передбачає можливість своєчасної зміни мотиваційних важелів під дією об'єктивних факторів зовнішнього середовища.

Концепція повинна відображати: стратегічну мету, завдання, терміни, механізми реалізації мотиваційної політики.

Мета концепції полягає у створенні необхідної ідеологічної основи для усвідомлення нових завдань під час формування мотиваційної політики підприємства. Завдання концепції конкретизують її мету і передбачають: по-перше, теоретико-методологічне забезпечення об'єктивності основних концептуальних положень; по-друге, активізацію мотиваційних процесів на підприємстві; по-третє, створення необхідної бази для підвищення рівня стимулювання персоналу підприємства; по-четверте, формування внутрішньої потреби персоналу працювати якісно й ефективно.

З урахуванням завдань формується зміст концепції, будується мотиваційна стратегія і програма, яка конкретизує цілі й завдання концепції та стратегії і відображає комплекс управлінських і організаційно-технічних заходів, спрямованих на реалізацію мотиваційної політики, а також розробляється механізм реалізації концепції. Серед організаційно-технічних заходів важливим є розподіл функцій і завдань служби управління персоналом у сфері мотивування діяльності управлінського персоналу. Функціональні завдання передбачають делегування повноважень цій службі у частині участі в управлінні, доступу до ресурсів організації, розподілу повноважень між підрозділами стосовно мотивації, здійснення контролю. Паралельно служба управління персоналом повинна займатися моніторингом ринку праці, ознайомленням із трудовим та іншим законодавством, аналізуванням рівня оплати праці, розробленням соціальних програм. Безпосередніми обов'язками цієї служби щодо мотиваційної політики є забезпечення соціального мікроклімату, статусного самоутвердження людини, сприятливих можливостей для саморозвитку особистості, творчого характеру праці, креативності думки й генерування інноваційних ідей, охорони праці та умов праці, ефективних комунікацій, гідного рівня оплати праці, безперервного професійного зростання тощо.

Загалом алгоритм реалізації концепції мотивування персоналу охоплює: визначення структури трудової мотивації для певних типів управлінських працівників; розроблення мотиваційних нормативів з урахуванням ситуації на ринку (моніторинг ринку праці) і особливостей діяльності організації (це, в основному, стосується матеріальної відповідальності); формування робочих команд, які постійно відстежуватимуть перебіг мотиваційних процесів і можуть працювати

у службі управління персоналом або утворюватися із представників різних підрозділів; розроблення плану мотивації при підборі кадрів і у процесі праці; формування кар'єрних планів; обґрунтування видів і форм стимулювання за принципом диференціації та об'єктивності; оцінювання використання різних форм стимулювання та ефективності мотиваційної політики взагалі.

У концепції доцільно передбачити механізм оцінювання результативності мотиваційної політики підприємства, адже наслідком її реалізації може бути повне задоволення потреб, часткове задоволення потреб, незадоволення потреб. У зв'язку із цим доцільно формувати оптимальну систему індикаторів та критеріїв ефективності методів мотивації праці, беручи до уваги різновекторні мотиви індивідуальної і колективної трудової поведінки. Індикатором економічної ефективності мотивації праці персоналу слід вважати досягнення підприємством економічних цілей. Індикатором соціальної ефективності мотивації праці може бути поліпшення використання та розвитку трудового персоналу, інтелектуального капіталу, поліпшення відносин між працівниками підприємства, зниження рівня конфліктності, покращення психологічно-емоціонального клімату в колективі, зростання професіоналізму та компетенції управлінського персоналу, поліпшення умов праці тощо. Залежно від стану задоволення потреб переглядатиметься мотиваційний інструментарій та переосмислюватиметься стимуляційний фактор.

Висновки

Мотиваційна політика вітчизняних підприємств повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій, інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу. Поряд з тим, існує світовий історичний досвід наукової думки в сфері економіки (теорії, концепції та об'єктивні закони), який необхідно використовувати під час формування мотиваційної політики.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження з цієї проблематики необхідно спрямувати на розроблення механізму внутрішнього діагностування ефективності діяльності персоналу та механізму соціалізації персоналу.

Крім того, у концепцію необхідно закладати зміни у мотиваційній системі праці управлінського персоналу залежно від кризових ситуацій, беручи до уваги інфляційні процеси, тобто концепція повинна передбачати декілька сценаріїв мотиваційної політики (песимістичний, оптимістичний, реальний) залежно від сприятливих чи несприятливих обставин.

1. Соломанидина Т. О. *Организационная культура компании: учеб. пособие* / Т. О. Соломанидина. – М., ООО “Журнал “Управление персоналом” 2003. – 455 с. 2. Захарчин Г. М., Терехух А. А., Лісовська Л. С. *Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: моногр.* / Г. М. Захарчин, А. А. Терехух, Л. С. Лісовська. – Львів. Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. – 437 с. 3. Гончаров В. М., Черкасов А. В. *Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах ПК: моногр.* / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2010. – 267 с. 4. Попова О. *Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством* / О. Попова // *Економіст*. – 2006. – № 12. – С.52–54. 5. Волосский А. А. *Мотивация и стимулирование труда* / А. А. Волосский. – М.: Техносфера, 2007. – 496 с. 6. Данюк В. М. *Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу* / В. М. Данюк // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. – 2006. – № 11 (105). – С.55–61. 7. *Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1* / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.