

УДК 331.101.3

О. В. Кушнерик,
аспірант, кафедра фінансів, Інститут економіки і менеджменту університету "Україна"

ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД

О. Kushneryk,
graduate student of department of finances of institute economy and management of university "Ukraine"

ESTIMATION OF MOTIVATION OF LABOUR OF PERSONNEL OF ENTERPRISE FROM PROCESSING OF AGRICULTURAL PRODUCE: INNOVATIVE APPROACH

У статті розкриваються методи оцінки мотивації праці персоналу підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Визначено інноваційні методи та підходи, їх вплив на фінансово-економічний результат підприємства та добробут працівників.

In the article the methods of estimation of motivation of labour of personnel of enterprises open up from processing of agricultural produce. Innovative methods and approaches, and their influence, are certain on the financially-economic result of enterprise and welfare of workers.

Ключові слова: мотивація праці, оцінка, переробне підприємство, модель, управління, мотиваційний потенціал, оплата праці.

Key words: motivation of labour, estimation, reprocessor, model, management, motivational potential, remuneration of labour.

АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних ринкових умовах розвитку аграрного сектора економіки України на ефективність роботи працівників підприємств з переробки сільськогосподарської продукції впливають різні фактори: матеріальна та моральна мотивація праці, стан виробництва та фінансово-економічної діяльності суб'єкту господарювання, форма оплати праці та показник її продуктивності на підприємстві, державна політика, кон'юнктура ринку праці тощо.

Актуальним питанням сьогодення є оцінка й коригування впливу основних факторів на трудову мотивацію працівників, моделювання прозорого нарахування регламентованого матеріального заохочення для забезпечення оперативного і раціонального управління їх виробничою і трудовою діяльністю.

МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є визначення та створення нетривіального інноваційного підходу до оцінки мотивації праці персоналу переробного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотиваційну функцію виконує оцінювальний механізм працівника. У теоретичному плані оцінка вважається як спосіб відображення об'єктивної дійсності у свідомості людини на основі пізнання себе і тієї дійсності, яка виконує певні перетворення. Оцінка персоналу в системі мотивації повинна здійснюватись з урахуванням дії об'єктивних законів, які регулюють поведінку працівника. Для забезпечення ефективної мотивації персоналу на основі його оцінки на всіх рівнях господарської структури, оцінювальний механізм має здійснюватись на принципах загальності, системності, всебічності, справедливості, порівняння [3, с. 43].

Як свідчать проведені нами дослідження, в підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції Сумської області зберігаються елементи об'єктивного підходу до управління мотивацією. На нашу думку, поряд із впровадженням нових економічних механізмів, доцільна зміна підходів до системи оцінки.

Модель оцінки соціального становища досить динамічна, оскільки в міру задоволення окремих елементів добробуту їх пріоритетність може змінюватись. Тому названий спосіб оцінки спрямований не лише на виявлення інформації про соціальні проблеми підприємства, але й на забезпечення орієнтації діяльності менеджерів на пріоритетне вирішення цих питань (рис. 1).

Основою забезпечення інтегрального цілісного підходу до працівника є його мотиваційний потенціал, що виступає одним з найважливіших факторів мотивації і характеризує якість робочої сили. На основі комплексного аналізу доведено, що мотиваційний потенціал працівника характеризує якість робочої сили, утвореної внаслідок взаємодії двох структурних складових особистості (її трудового і особистісного потенціалів) і сприймається як певний рівень внутрішньої готовності працівника виконувати роботу з певною якістю.

В умовах формування ринкових відносин важливого значення набуває формування управлінців нового типу, здатних брати на себе відповідальність, бути демократичними, сприяти розкриттю творчих здібностей переважної частини працівників. У зв'язку з цим, важливого значення набуває формування їх мотиваційного потенціалу. Зокрема, в умовах самостійності і незалежності нашої держави організуючою силою і гарантом надійності управління має стати формування інституту відповідальності. Відповідальність пов'язана з внутрішніми якостями людини і здатністю усвідомлювати свою

соціально цінність, виконувати суспільну роль, що означає узгодження усвідомленої необхідності з внутрішніми переконаннями, совістю, особистісними інтересами індивідуума, умінням передавати можливі наслідки вибору рішень і дій, критично контролювати результативність своєї діяльності. На базі виявлених факторів мотивації праці розробляється факторно-критеріальна модель оцінки мотивації праці [1, с. 20]. Розроблена модель є основним методом вдосконалення системи мотивації праці на основі оцінки кожного підрозділу підприємства. При цьому, на підставі проведеної процедури демократичного оцінювання факторів за певними критеріями формуються параметри моделі оцінки мотивації працівників підприємства (табл. 1).

З точки зору формування механізму оцінки мотивації, в системі АПК існує тісний зв'язок, концептуальне поєднання економічної відповідальності і складових мотиваційного механізму, потреб, інтересів, стимулів, трудової поведінки і т.п. Соціологічні опитування, проведені серед працівників переробних підприємств Сумської області свідчать, що стимулювання відповідальністю забезпечується самою роботою, її змістом, важливістю (30 %), а також визнанням у колективі, суспільстві (26 %), внутрішнім задоволенням (15 %). При цьому такі чинники, як зарплата і забезпеченість роботою (гарантія зайнятості) та соціальний статус діють значно меншою мірою (відповідно 11,0; 11,0 і 7 % відповідей респондентів). У випадку відсутності відповідальності виконавців роботи, трудова активність

Таблиця 1. Фактори та критерії оцінки мотивації праці

Фактор	Вагомість факторів	Критерії оцінки	Значимість критеріїв
Економічний	0,35	Продуктивність праці	1,0
		Якість виконаної праці	1,0
		Рівень кваліфікації	1,0
		Дотримання технологічної процедури	0,9
		Трудова дисципліна	0,9
		Ставлення до засобів виробництва	0,8
Соціальний	0,25	Комунікабельність	0,7
		Взаємовідносини з колегами та керівництвом	0,8
		Авторитет серед колег та підлеглих	1,0
		Участь в управлінні підприємством та розподілі доходів	0,9
		Участь у колективних заходах	0,6
Інноваційний	0,15	Прийняття нововведень	0,6
		Застосування нових технологій	0,6
		Здатність до винахідливості та раціоналізаторства	0,7
Мотиваційний	0,25	Значимість роботи	0,9
		Самостійність	0,9
		Працьовитість	0,8
		Різноманітність здібностей та навичок	0,8
Разом	1,00		

Джерело: дослідження автора.



Рис. 1. Формування системи оцінки мотивації праці на основі факторно-критеріальної моделі

Джерело: дослідження автора.

працівників зменшується за рахунок зниження статусу (30 %), несправедливого ставлення (20 %), невдалого виконання завдання (10 %) тощо.

Перевагами факторно-критеріальної моделі оцінки складності робіт є те, що вона забезпечує більш індивідуальну оцінку роботи, що виконує кожний конкретний працівник. Розрахований за такою моделлю коефіцієнт складності робіт є мультиплікатором, який збільшує розмір базового окладу чи ставки працівника у певному розмірі в залежності від функцій, які він безпосередньо виконує.

$$K = \sqrt{\text{добуток значимості критеріїв по кожному фактору}} \quad (1).$$

Премія за результатами виконання роботи з урахуванням розрахованого коефіцієнту буде розраховуватись наступним чином:

$$P = \left(\frac{Z_{осн}}{1 + \frac{K_{екон} + K_{соц} + K_{ін} + K_{мот}}{4}} \right) \quad (2).$$

P — сума премії, грн.

$Z_{осн}$ — основна заробітна плата, грн.

$K_{екон}$, $K_{соц}$, $K_{ін}$, $K_{мот}$ — коефіцієнт складності за кожним фактором.

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу переробних підприємств ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація персоналу передбачає як професійну, так і персоналізовану складові [2, с. 490].

Чітка, справедлива та прозора система мотиваційних заходів на підприємстві повинна бути доведена до кожного працівника. Вона обов'язково повинна включати комплекс як економічних, так і неекономі-

чних методів мотивації: адміністративних, соціальних і морально-психологічних, адже людина має цілу низку потреб та мотивів поведінки як економічного, так і не-економічного характеру. Крім того, у практиці управління мотивацією праці спеціалісти кадрових служб та лінійні керівники задля отримання бажаного результату від мотиваційних заходів повинні використовувати психологічні правила управління мотивацією, що рекомендують дослідники практичних підходів до мотивації персоналу [4]:

- позитивні підкріплення ефективніше та конструктивніше за негативні, особливо у довгострокових періодах;
- заохочення повинно бути конкретним та без затримок, чим більше часовий інтервал, тим менше ефект;
- великі та рідкі винагородження звичайно викликають задрість, невеликі та часті — задоволення. Таку саме тезу підтримують відомі зарубіжні дослідники проблем менеджменту персоналу, говорячи про доцільність використання частих винагороджень, ніж рідких та великих.

Ефект від мотиваційних заходів досить складно оцінити, тому що він може мати не тільки економічне вираження (досягнення цілей підприємства), а й соціальне (задоволення співробітників своєю роботою, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі) [5, с. 97].

Важливе значення з точки зору мотивації працюючих має питання, пов'язане з делегуванням повноважень. Ефективним делегуванням реалізується певний мотиваційний ефект. Останнє, зокрема, забезпечується за рахунок можливості більш широкого інформування менеджера про проблеми і визначення альтернативних рішень, створення умов для прояву певного рівня творчості в підходах до вирішення проблеми, кращим генеруванням ідей, поліпшення згуртованості і морального мікроклімату в колективі. Менеджерам важливо вміти навчати підлеглих самостійно виконувати певні види робіт, у тому числі управлінським способом делегування повноважень [2, с. 496].

Перш ніж говорити про створення умов для оцінки системи мотивації працівників переробного підприємства, необхідно одночасно проводити політику адаптації господарюючих суб'єктів. З метою ж підвищення мотивації трудової активності в агропромисловому секторі пропонується розробити такі заходи на рівні держави, які дозволили б усунути (або хоча б значно послабити) основні фактори зовнішнього впливу, що сприяють посиленню впливу демотиваційних внутрішніх факторів (несвоєчасність виплати заробітної плати, несприятливий морально-психологічний клімат у колективі, погані санітарно-побутові умови на виробництві, неможливість отримати житло тощо) [3, с. 8].

За результатами досліджень стимулів науковців самими дієвими стимулами мотивації праці у вітчизняних компаніях є: підвищення заробітної плати, можливість кар'єрного та професійного зростання працівників, покращення умов праці та заходи щодо створення єдиної команди.

Створення системи ефективної оцінки мотивації праці в аграрній сфері належить до числа найскладніших проблем, оскільки вимагає врахування специфіки роботи у агропромисловому секторі та сільського способу життя. Сформована в аграрній сфері система матеріального стимулювання не дозволяє працівникам галузі забезпечити свої матеріальні потреби навіть при високій продуктивності праці, причому не тільки на рівні,

адекватному його соціально-економічній значущості для суспільства, але і на мінімально необхідному. Взаємозв'язок матеріального стимулювання праці і його продуктивності є очевидним (чим більше буде вироблено продукції, тим більшою буде винагорода).

Мотивація спирається на потреби, тому для сільських жителів мотивація, насамперед, пов'язана з досягненням матеріального благополуччя, яке забезпечується шляхом збільшення оплати праці. Низька заробітна плата в сільському господарстві не може виконувати стимулюючу функцію. Слід зазначити, що робота в аграрному секторі є менш престижною в порівнянні з багатьма іншими видами праці і не поступається іншим галузям за показниками складності, шкідливості та травматизму.

Тому в аграрному секторі доцільно використовувати гнучку систему оплати праці з урахуванням усіх особливостей даної галузі. При цьому заробітна плата повинна забезпечувати нормальне відтворення робочої сили. Треба також передбачати різні види доплат і премій залежно від підсумків виробництва. Отже, система стимулювання працівників переробного підприємства повинна включати винагороду за кількість і якість витраченої праці, за кінцеві результати виробництва, компенсаційні виплати і пільги, не пов'язані з ним та натуральну оплату.

Для впровадження методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці на підприємстві необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу. Систему заходів доцільно оформлювати у вигляді Програми з виділенням складових: організація й нормування праці; якість праці; використання трудових ресурсів.

Програма передбачає розробку рекомендацій оцінки трудової діяльності персоналу підприємств, що розглядається як один із факторів трудової мотивації, сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності своєї праці й виробництва в цілому.

Розроблений зразок програми для ТОВ "АПК" містить три нерозривно пов'язаних між собою розділи:

- 1) удосконалення системи організації та нормування праці;
- 2) удосконалення технології та контроль за якістю робіт;
- 3) поліпшення використання трудових ресурсів на підприємстві.

Впровадження програми вимагає особливого кваліфікованого підходу. У зв'язку з цим повинна бути відпрацьована система спеціалізованих семінарів з усіма категоріями працівників (керівниками всіх рівнів, робітниками, фахівцями й службовцями) щодо вивчення сутності й порядку реалізації заходів програми, а також тематики постійно діючих форм навчання й підвищення кваліфікації.

Особлива увага в процесі реалізації заходів організації праці повинна бути приділена соціально-психологічному забезпеченню в колективах, створенню атмосфери зацікавленості в перетвореннях, загальній орієнтації персоналу в необхідності зміни наявних умов, готовності до спеціального навчання й самоосвіти [7].

Виходячи з головної мети розробки й впровадження програми, одним з головних критеріїв техніко-економічного обґрунтування прийнятих рішень у сфері виробництва, праці й управління повинен бути стан організації трудової діяльності.

Наступним етапом буде складання певної програми підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві, в якій за критеріями оцінювання факторів надається оцінка рівня прояву ознаки у працівника. Така програма підвищення ефективності представляє собою індикативний план, зіставлений з цілями підприємства в часі та його ресурсним забезпеченням.

Структура програми "Підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві" і новизна вирішення основних проблем може бути сформульована в такий спосіб (табл. 2).

Запропоновані в програмі заходи утворюють єдиний комплекс заходів щодо реформування системи оцінки трудової мотивації.

Для одержання проміжної й узагальненої оцінки програми поліпшення використання персоналу необхідно визначити економічний ефект для кожного окремого заходу або для групи однорідних для економічним змістом заходів. При цьому повинна бути забезпечена однаковість розрахунків як за економічним змістом ефекту, що розраховує, так і за методикою розрахунку [7].

З погляду методики оцінки економічного ефекту вся сукупність заходів розподіляється на три групи.

Перша група — це заходи, які не потребують одноразових витрат капітального характеру (придбання або виготовлення власними силами устаткування, технологічного оснащення, будівельні роботи, науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки і т. д.). Як правило, ці заходи мають організаційний характер.

Економічний ефект від заходів першої групи визначається у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Друга група — це заходи, для яких необхідні одноразові витрати, у тому числі витрати капітального характеру. Для цих заходів економічний ефект визначається також у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Але спочатку на основі річного приросту прибутку необхідно визначити ефективність кожного окремого заходу.

Третя група — це заходи щодо оздоровлення умов праці, узгодження їх з ергономічними й екологічними нормами. Для цієї групи ефект може бути розрахований після реалізації програми на основі порівняльного аналізу показників виробничого травматизму, професійної й виробничо-обумовленої захворюваності, плинності робочої сили.

Нормування праці і його відновлення в програмі посідає центральне місце. Стрижнем всієї програми є впровадження нових форм і методів організації й нормування праці, спрямованих на забезпечення інтересів працівників в умовах ринку, створення умов для розвитку їх трудового й творчого потенціалу [6, с. 9—16].

Таблиця 2. Програма "Підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві"

Розділ	Напрями розробки та впровадження	Новизна запропонованих заходів
Розділ 1 «Удосконалення системи організації й нормування праці»	-комплексний аналіз діючої організації нормування праці на підприємстві; -впровадження вдосконаленої системи організації й нормування праці на підприємстві; -аналіз завантаження робочого часу; -підвищення ефективності колективних форм організації праці	-проекування норм трудових витрат на основі розробки нормативних темпів роботи, рівня інтенсивності й стандартних методів праці; -впровадження нового механізму зацікавленості працівників у перегляді норм із зростанні продуктивності праці; -вивчення і впровадження елементів закордонних систем організації праці;
Розділ 2 «Удосконалення технологій і контроль за якістю робіт»	-розробка й впровадження раціональних технологій виконання на робочому місці; -установлення безперервного контролю й оперативної оцінки якості виконуваних робіт на робочому місці; -впровадження сертифікації випускаючої продукції, що випускається	-розробка й використання критеріїв оцінки використання фонду робочого часу по цеху, ділянці, підприємству
Розділ 3 «Поліпшення використання персоналу на підприємстві»	-вивчення мотиваційного потенціалу працівників підприємства; -вивчення морально-психологічного клімату в колективі підприємств і розробка заходів; -розробка рекомендацій щодо підвищення моральних і матеріальних стимулів; -впровадження системи оцінки трудової діяльності працівників підприємств; -розробка заходів щодо посилення дисципліни праці й правового порядку	

Джерело: авторська розробка.

Особлива увага в рамках зазначеної програми приділяється питанню реформування мотивації ефективної праці, шляхам мотивування персоналу, реалізованих через:

- удосконалювання системи організації нормування праці (структурування й упорядкування робіт з організації й нормування праці, аналіз витрат робочого часу та ін.);
- удосконалювання технології виробництва й підвищення якості виконуваних робіт (визначення стану діючих технологічних процесів, розробку показників кінцевого результату, необхідного для оцінки технологічної чисельності, якості роботи й оплати праці);

— поліпшення використання трудових ресурсів за рахунок реалізації заходів програми, а також створення дієздатної системи стимулювання трудової активності з урахуванням інтересів усіх учасників виробничого процесу.

Даний підхід до управління людськими ресурсами передбачає зміну точки зору на персонал, яка істотно відрізняється від практик, які характерні для переробних підприємств України на даний момент. Перш за все, точкою відліку для управління трудовими ресурсами є система поглядів на кожного працівника підприємства. Важливо усвідомлювати, що при всіх переконаннях про важливість трудових ресурсів і створення найбільш сприятливих умов для розкриття потенціалу кожного співробітника, людські ресурси розглядаються як об'єкт, який підлягає управлінню з боку підприємства [8, с. 159].

ВИСНОВКИ

Запропонований нами підхід передбачає, що люди не є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника. Результатом даного підходу, на нашу думку, стане зростання продуктивності та, відповідно, еко-

номічного ефекту для сільськогосподарського переробного підприємства. Таким чином, необхідно змінити систему поглядів на людину в організації (рис. 2).

На нашу думку, переробні підприємства, які не зможуть цього вчасно зрозуміти, можуть виявитися неконкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції, який характеризується постійно зростаючими викликами щодо якості та безпеки продукції та висуває нові вимоги щодо технічного та технологічного оснащення виробників та переробників сільськогосподарської продукції.

Сьогодні важко стверджувати, наскільки підприємства з переробки сільськогосподарської продукції готові використовувати новий підхід в управлінні людськими ресурсами. Дана методика управління, безсумнівно, вимагає розробки іншого інструментарію. Одним з таких інструментів може стати самоменеджмент, роль якого досі недооцінювалася. Спочатку самоменеджмент розглядався лише як напрямок управління, пов'язаний з науковою організацією праці керівника. Однак, останнім часом він почав виділятися як самостійна галузь знань. У рамках запропонованого підходу самоменеджмент може стати найважливішою складовою управління людськими ресурсами, що забезпечує керівників інструментами вивчення працівників підприємства.

Таким чином, використання моделі матеріального заохочення на основі оцінки системи мотивації працівників переробних підприємств дасть можливість мотивувати працівників до високоякісного виконання роботи, допоможе ефективно проводити атестацію кадрів та моніторинг якості кваліфікаційних знань та вмінь, автоматизувати роботу з оцінки трудової діяльності та формування поточних облікових та індивідуальних відомостей для нарахування матеріальних заохочень, оцінювати мотиваційний потенціал, виробничу, соціальну та творчу активність працівників, змоделювати нарахування регламентованого матеріального заохочення.

Література:

1. Абібуллаєв М.С. Методи забезпечення інноваційного розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / М.С. Абідуллаєв. — К.: КНЕУ. — 2005. — С. 98.
2. Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда / А.А. Волосский. — М.: Техносфера. — 2007. — С. 542.
3. Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія / О.В. Гамова // Держава та регіони: серія: Економіка та підприємництво. — Запоріжжя. — 2010. — №3. — С. 368.
4. Кириллов Л. Управление развитием персонала — Мотивация, мотивация, мотивация! [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://trainings72.ru/kouching/upravlenie-razvitiem-personala-motivaciya-motivaciya.html>
5. Котвицький А.А. Удосконалення системи стимулювання праці на ВАТ "Житомирський маслозавод" / А.А. Котвицький // Формування ринкових відносин в Україні. — 2004. — № 2 (33). — С. 198.

Розробка заходів, які змусять спеціалістів працювати більш ефективно

ПІДХІД, ОРІЄНТОВАНИЙ НА ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКІВ

КЛАСИЧНИЙ ПІДХІД

Розробка заходів, які найкращим чином задовольняють зростаючі потреби працівників

Рис. 2. Зміна поглядів на управління персоналом

Джерело: на основі власних досліджень.

6. Ломанов І. Про регулювання розмірів фондів оплати підприємств виробничої сфери / І. Ломанов, О. Уманський, М. Марченко // Україна: аспекти праці. 2000. — №2. — С.465.

7. Магура М.И. Организация обучения персонала компании: Второе издание, переработанное и дополненное / М.И. Магура, М.Б. Курбатова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://lib100.com/book/wealth/organizatciya_obucheniya_personala_kompanii/%ce%f0%e3%e0%ed%e8%e7%e0%f6%e8%ff%20%-ee%e1%f3%f7%e5%ed%e8%ff%20%ef%e5%f0%-f1%ee%ed%e0%eb%e0%20%ea%ee%ec%ef%e0%ed%e8%e8.pdf

8. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов / В.М. Маслова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. — 2007. — С. 375.

References:

1. Abibullaiev, M.S. (2005), "Methods of providing innovative enterprise development", Ph.D. Thesis, economy, KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Volosskij, A.A. (2007), Motivacija i stimulirovanie truda [Motivation and stimulation of work], Tehnosfera, Moscow, Russia.
3. Hamova, O.V. (2010), "Wages as an economic category", Derzhava ta rehiony: serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 3, pp. 368.
4. Kirillov, L. (2013), "Managing the development of staff - Motivation Motivation Motivation!", Trainings72, [online] available at: [http://trainings72.ru/kouching/upravlenie-razvitiem-personala-motivaciya-motivaciya.html](http://trainings72.ru/kouching/upravlenie-razvitiem-personala-motivaciya-motivaciya-motivaciya.html) (Accessed 7 Nov 2013).
5. Kotvyts'kyj, A.A. (2004), "Improving work incentives at "Zhytomyr Butter Plant"", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 2, pp. 198.
6. Lomanov, I. (2000), "About regulate the size of payroll funds of enterprises manufacturing sector", Ukraina: aspekty pratsi, vol. 2, pp. 465.
7. Magura, M.I. and Kurbatova, M.B. (2003), Organizacija obuchenija personala kompanii [The organization of training of personnel of the company], [online] available at: http://lib100.com/book/wealth/organizatciya_obucheniya_personala_kompanii/%ce%f0%e3%e0%ed%e8%e7%e0%f6%e8%ff%20%-ee%e1%f3%f7%e5%ed%e8%ff%20%ef%e5%f0%-f1%ee%ed%e0%eb%e0%20%ea%ee%ec%ef%e0%ed%e8%e8.pdf (Accessed 7 Nov 2013).
8. Maslova, V.M. (2007), Upravlenie personalom predpriyatija [Management personnel enterprise], JuNITI-DANA, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2013 р.