

**Швец І.Б.**  
доктор економічних наук, професор,  
Донецький національний технічний університет  
**Полиця А.О.**  
Донецький національний технічний університет

**Швец И.Б.**  
доктор экономических наук, профессор,  
Донецкий национальный технический университет  
**Полиця А.О.**  
Донецкий национальный технический университет

**Shvets I.**  
doctor of economics, professor,  
Donetsk National Technical University  
**Polytsia A.**  
Donetsk National Technical University

## **СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

## **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ**

## **DESIGNING OF THE MOTIVATION SYSTEM OF THE STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

Досліджено теоретичні аспекти та узагальнено нормативно-правове регулювання мотивації професійного розвитку персоналу на макроекономічному рівні та на рівні окремих підприємств. Класифіковано основні потреби працівників та запропоновано інструменти, що спонукають персонал до професійного розвитку. Систематизовано основні принципи, на яких має базуватися система мотивації професійного розвитку працівників. Запропоновано визначення поняття мотивації професійного розвитку персоналу та обґрунтовано тип мотиваційного клімату, за яким мотивація персоналу до професійного розвитку буде найбільш ефективною.

**Ключові слова:** мотивація, професійний розвиток, навчання, персонал, мотиваційний клімат.

Исследованы теоретические аспекты и обобщенно нормативно-правовое регулирование мотивации профессионального развития персонала на

макроекономічному рівні і на рівні окремих підприємств. Класифіковані основні потреби працівників і запропоновані інструменти, які спонукають персонал до професійного розвитку. Систематизовані основні принципи, на основі яких повинна ґрунтуватися система мотивації професійного розвитку працівників. Запропоновано визначення поняття мотивації професійного розвитку персоналу і тип мотиваційного клімату, при якому мотивація персоналу до професійного розвитку буде найбільш ефективною.

**Ключеві слова:** мотивація, професійне розвиток, навчання, персонал, мотиваційний клімат.

The theoretical aspects were investigated and legal regulations of motivation professional development of employees at the macroeconomic level and at the level of individual enterprises were generalized. The basic needs of employees were classified and tools that encourage staff to professional development were proposed. The basic principles on which to base the system of motivation professional development of employees were systematized. The definition of motivation professional development of employees and type of motivational climate, according to which motivation professional development of staff be most effective were proposed.

**Keywords:** motivation, professional development, training, employee, motivating climate.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств у сучасних умовах відбувається під впливом несприятливого зовнішнього середовища, яке має властивість до постійних та швидких змін. Водночас економічна політика держави, українське законодавство і система оподаткування є чинниками, що створюють певні ризики для сталої діяльності суб'єктів господарювання. Це в свою чергу ставить більшість підприємств перед необхідністю підготовки персоналу до роботи в нестабільних умовах. Високий динамізм зовнішнього середовища обумовлений також якісно новими змінами у техніко-технологічному розвитку, що призвело до якісної зміни ролі працівника у виробництві, перетворивши його у вирішальний фактор виробництва. Не випадково, наприклад, сьогодні понад 85% японських

менеджерів пріоритетним своїм завданням вважають розвиток людських ресурсів, в той час як впровадження нових технологій – 45%, а просування на нові ринки – близько 20% [1]. Водночас все більшого поширення в українських компаніях набуває ідея створення системи безперервної освіти працівників. В той час, як у світі швидко зростають та ускладнюються вимоги до знань та професійних компетенцій, в українській системі професійного навчання загострюються протиріччя. За оцінками експертів та представників підприємств, існуюча система професійного навчання на підприємствах за якісними та кількісними показниками не задовольняє не лише перспективним, а й сучасним потребам національної економіки. Така ситуація унеможлиблює здійснення підготовки конкурентоспроможних кваліфікованих кадрів на підприємствах. Однією із головних перешкод на шляху впровадження ефективної системи самоосвіти постає проблема небажання переважної більшості працівників навчатися через різні причини особистого характеру.

Рівень професійної майстерності та кваліфікація працівника визначають рівень відповідної оплати праці. Про суттєвий вплив освіти та професійної підготовки на рівень заробітної плати персоналу свідчить збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки в США, Великобританії, та деяких інших країнах. Насамперед, це обумовлено технологічними змінами у виробництві та впровадженням нових форм організації праці. Завдяки цьому в останні роки попит на ринку праці збільшився на висококваліфіковану робочу силу та водночас зменшився на малокваліфікованих та некваліфікованих працівників. Порівняння у рівнях оплати праці в залежності від рівня освіти свідчить про наявність суттєвої диференціації при зростанні рівня освіти (табл. 1).

Таблиця 1 – Розмір середньої заробітної плати в залежності від рівня освіти [2, 3]

Рівень освіти	Середня заробітна плата в рік (дол. США)	
	США	Великобританія
Незавершена середня освіта	23277	37077
Повна загальна середня освіта	34197	54470
Молодший спеціаліст	40556	60911
Бакалавр	57026	67922
Кандидат наук	69958	84238
Доктор наук	88867	96191

Незважаючи на переконливість показників середньої заробітної плати при наявності високого рівня освіти, мотивація працівників залишається вкрай недостатньою. Проте мотивація професійного розвитку залишається найбільш дієвим інструментом забезпечення необхідних кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства завдяки виявленню й продуктивному використанню професійного потенціалу працівників. Саме тому мотивація розвитку персоналу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що вимагає подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам питань професійного розвитку працівників приділяли увагу зарубіжні та вітчизняні вчені. Досліджуючи проблему мотивації, В. Хьюїтт і Р. Макквайд ґрунтовно розглядали бар'єри професійного розвитку працівників [4, 5]. В. Ванг узагальнив досвід мотивації працівників до дистанційного навчання, надаючи цьому виду навчання пріоритетного значення [6]. Основним чинником розвитку сучасного підприємства О. Альохіна розглядає професійний розвиток персоналу [7], а Р. Старик розвиток персоналу вважає одним із елементів системи створення інтелектуального капіталу підприємства [8]. Численні дослідження авторів присвячено вирішенню практичних проблем мотивації професійного розвитку працівників. Так, Т. Дорошенко розглядає особливості впровадження стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства [9]. На думку О. Стахова, важливе значення для стимулювання працівників до професійного розвитку має поточна оцінка персоналу [10].

Мотивація професійного розвитку персоналу ґрунтується на основних засадах мотивації особистості та системному підході до створення системи розвитку персоналу. Досліджуючи сутність системи розвитку персоналу, Н. Том зауважує, що вона є цілеспрямованим комплексом інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників певного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства, потенціалу та схильностей працівників [11]. Більш широке поняття надає А. Кібанов. На його думку, розвиток персоналу являє собою сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання

персоналу організації, його перепідготовки й підвищення кваліфікації [12]. Основною метою мотивації працівника до навчання Н. Костюк вважає досягнення позитивного результату навчання у відповідності до соціальних цінностей особистості, колективу і суспільства в цілому [13]. Розглядаючи інструменти зовнішньої мотивації до професійного розвитку, Ю. Ужакіна відзначає, що мотивація до навчання – це процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на власний розвиток за допомогою активації внутрішніх факторів і зовнішнього впливу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність наукових досягнень українських і зарубіжних авторів, мотивація навчання та професійного розвитку персоналу залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого дослідження щодо теоретичних засад організації системи мотивації професійного розвитку працівників.

**Мета статті** полягає у розробці науково-методичних засад створення системи мотивації професійного розвитку персоналу на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність мотивації розвитку персоналу складається з двох взаємопов'язаних процесів: мотивації персоналу та процесу розвитку знань, навичок працівників і підвищення їхнього рівня кваліфікації. Тому для визначення сутності мотивації професійного розвитку персоналу доцільно розглянути кожен складову цього процесу. На підставі дослідження і систематизації таких понять, як «розвиток персоналу» і «мотивація персоналу» різних авторів пропонується визначення цієї категорії як системний процес опосередкованого управлінського впливу на працівників через систему стимулів професійного розвитку з метою удосконалення ними своїх знань, умінь та навичок, що дозволить підвищити продуктивність праці, а отже, і максимізувати прибуток підприємства.

Окремі питання підвищення кваліфікації працівників на підприємствах регулюється Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», Положенням про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту, затвердженим спільним наказом Мінпраці і МОН від 31 грудня 1998 р. Так, статтею 57 Закону України «Про освіту» передбачено періодичність підвищення кваліфікації не рідше одного разу на п'ять

років. Щодо стимулювання працівників до професійного розвитку держава лише гарантує встановлення підвищених посадових окладів за наукові ступені і вчені звання. У Законі України «Про професійно-технічну освіту» основна увага приділяється лише питанню фінансування підвищення кваліфікації працівників. Так, передбачається, що підвищення кваліфікації педагогічних працівників державних професійно-технічних навчальних закладів та установ здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України, комунальних – за рахунок коштів місцевого бюджету, приватних – за рахунок коштів власника. Отже, існуючі нормативно-правові акти України не враховують особливостей підвищення професійного рівня працівників і не передбачають заходів щодо його стимулювання.

Позитивним кроком щодо державного регулювання заходів із професійного розвитку слід розглядати прийняття 12 січня 2012 р. Закону України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI [14], що визначає організаційні, правові та фінансові основи функціонування системи стимулювання професійного розвитку працівників на підприємствах України. Зокрема, для підвищення конкурентоспроможності працівників цим законом визначено, що роботодавці зобов'язані забезпечувати підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років. Законом також передбачено, що роботодавці можуть здійснювати як формальне, так і неформальне професійне навчання працівників на підприємствах. В Україні промислові підприємства мають деякі труднощі при підборі робітничих кадрів, а саме: або претендент не має навіть мінімальної необхідної кваліфікації, або достатнього досвіду роботи. Тому впровадження неформального навчання може мати позитивні наслідки, оскільки це навчання даватиме можливість підприємствам оперативно здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників відповідно до потреб виробництва. Проведення неформального навчання не потребує ліцензування на право надання освітніх послуг і тому може бути дієвим інструментом для промислових підприємств при вирішенні питання щодо залучення кваліфікованих робітників.

Для того, щоб система мотивації професійного розвитку персоналу була ефективна і забезпечувала очікувані результати, необхідним є створення системи наукових принципів, до яких слід віднести наступні.

1. *Принцип законності*, що передбачає необхідність дотримання норм чинного законодавства, нормативних та інших документів, які прийняті на підприємстві (колективному договору, правилам внутрішнього трудового розпорядку тощо) при здійсненні заходів мотивації професійного розвитку.

2. *Принцип своєчасного заохочення за результат*, який передбачає, що отримання запланованих результатів від професійного навчання має здійснюватися протягом короткого часу після проходження навчання, та було пов'язано з результатами навчання працівника, а не асоціювалося працівником з іншими причинами.

3. *Принцип єдності* передбачає використання єдиних засобів та форм мотивації для всіх працівників підприємства.

4. *Принцип системності* передбачає, що мотивація розвитку персоналу має бути перманентним процесом.

5. *Принцип перспективності* передбачає, що заходи щодо мотивації професійного розвитку працівників мають носити випереджаючий характер, тобто бути актуальними, затребуваними і спрямованими на майбутнє.

6. *Принцип гнучкості та оперативності* передбачає своєчасний перегляд системи мотивації професійного розвитку в залежності від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, цілей підприємства та його фінансового стану [15].

Мотивація, як процес зміни стану і ставлення працівника до навчання, ґрунтується на мотивах, які являють собою певні причини, що спонукають працівника діяти. Більшість дослідників виділяють два основних типу мотивації до навчання: внутрішню і зовнішню. Зовнішня мотивація являє собою використання методів заохочення, стимулювання, критики і покарання. Однією з умов мотивації працівників до професійного розвитку, відповідно до даної теорії, є впевненість працівника у наявності прямого зв'язку між навчанням і його наслідками. Однак, такий тип мотивації є поверхневим, короткочасним і може бути застосований, коли працівник має слабку підготовку, а матеріал для вивчення є складним та погано

структурованим, нецікавим, або у випадку, коли не простежується зв'язок навчання із практичною діяльністю працівника. Внутрішня мотивація має акцент на самому навчальному матеріалі та носить стійкий і тривалий характер. Для посилення внутрішньої мотивації працівника необхідно структурувати матеріал, зробити навчання цікавим і орієнтувати працівника на досягнення конкретних практичних цілей [17].

Більш доцільною для практичних цілей є систематизація мотивів до навчання та професійного розвитку за такими групами:

- соціальні (усвідомлення соціальної значущості навчання, потреба у розвитку світогляду та інші);
- пізнавальні (інтерес до отримання нових знань, вмінь, навичок, прагнення до розвитку пізнавальних здібностей та інші);
- особистісні (бажання користуватися авторитетом) [16, с. 45].

Забезпечення ефективного стимулювання працівників до професійного розвитку має враховувати потреби працівників. Виявивши одну або кілька важливих для працівника потреб, необхідно обрати найбільш оптимальний спосіб мотивації професійного розвитку. Основні методи задоволення потреб працівника, згідно з класифікацією А. Маслоу, наведені у табл. 2.

Таблиця 2 – Потреби та інструменти, що спонукають персонал до професійного розвитку

Потреби	Інструменти
Самовираження	– постановка більш складних цілей навчання; – надання самостійності при обранні теми навчання; – заохочення прояву ініціативи і самостійності в процесі підвищення кваліфікації.
Визнання і статус	– публічне визнання заслуг у навчанні; – просування по кар'єрних сходах;
Приналежність до колективу	– підкреслення важливості навчання працівника для підприємства; – надання інформації про майбутні нововведення на підприємстві;
Безпека і гарантія	– впровадження матеріальної винагороди за підвищення кваліфікації; – надання відгулів, вільного часу.



Одним із основних факторів ефективного стимулювання професійного розвитку працівників є мотиваційний клімат на підприємстві. З цього приводу Дж. Пфеффер зауважує: «Створення приємної та стимулюючої атмосфери, яка дозволить працівникам проявляти свої здібності при виконанні професійних обов'язків, є дієвим засобом підвищення мотивації і продуктивності праці працівників. Створення таких умов може викликати труднощі і вимагати більш тривалий час, ніж звичайний вплив на працівників через важелі винагороди» [18, с. 15]. Сукупність умов, які впливають на мотиви працівників для досягнення цілей підприємства та їх особистих цілей являють собою мотиваційний клімат підприємства, який доцільно розглядати за чотирма типами (рис. 1).



Рисунок 1 – Типи мотиваційного клімату [19]

Для успішного функціонування системи мотивації працівників до професійного розвитку більш важливим є активно-особистісний клімат, у якому поєднана можливість професійного розвитку і самореалізації працівника з високою вимогливістю і підпорядкуванням діяльності працівника інтересам підприємства. Саме за цього мотиваційного клімату мотивація професійного розвитку працівників буде найефективнішою. На практиці такий клімат існує в деяких міжнародних підприємствах, у яких отримала поширення японська філософія менеджменту. У протилежність цьому пасивно-безособистісний клімат характеризується низькою вимогливістю і байдужістю до особистості працівника, внаслідок чого спостерігається низький рівень пізнавальної активності, вичікувально-пасивна поведінка працівників, які використовують свої здібності і ініціативу фрагментарно

і безсистемно. Професійний розвиток не є внутрішньою потребою працівників і здійснюється завдяки зовнішнім обставинам.

Пасивно-особистісний і активно-безособистісний клімат є проміжними видами, які характеризуються наявністю підтримки працівника керівництвом. Основний принцип організації діяльності в таких колективах – відсутність змін. У разі наявності на підприємстві активно-безособистісного клімату стимулювання професійної діяльності здійснюється в умовах застосування до працівників жорстких вимог та строгої регламентації діяльності. При цьому прояви індивідуальності не заохочуються. В таких умовах через відсутність корпоративного духу працівники відчують дискомфорт і незадоволеність. Але за таким кліматом мотивація професійного розвитку буде більш ефективнішою, ніж за попереднім типом мотиваційного клімату. Таким чином, можливо стверджувати, що найефективнішим організаційним кліматом для мотивації професійного розвитку працівників є активно-особистісний клімат.

Зміни у сучасному виробництві викликали в країнах з розвиненою ринковою економікою розповсюдження системи заробітної оплати, що ґрунтується на оцінці знань та рівня компетентності. Основним принципом такої системи є винагорода працівника за оволодіння додатковими навичками або знаннями, а не за потенційний вклад займаної їм посади у досягненні цілей організації, що є основним принципом традиційної системи заробітної оплати. Аналіз такої системи оплати праці свідчить, що їй притаманні певні переваги та також недоліки (табл. 3).

Таблиця 3 – Переваги і недоліки системи оплати праці за рівень компетентності

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивація працівників до професійного розвитку;</li> <li>– уникнення надмірного акценту на кількісні цілі;</li> <li>– оплата працівнику за наявність реальних здібностей, а не результатів, які не завжди можливо контролювати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виникнення труднощів при визначенні критерію ефективності певних компетенцій;</li> <li>– неврахування результатів діяльності, які є пріоритетними для підприємства;</li> <li>– відсутність гарантії, що необхідні компетенції працівників забезпечать ефективне виконання завдань.</li> </ul>

Д. Браун и М. Армстронг відзначають актуальність та дієвість цієї системи оплати праці: «Підприємства знаходять, що їх ефективна діяльність залежить від наявності компетентних працівників. Оплата за рівень компетентності означає, що організація орієнтується на майбутнє, а не на минуле» [18, с. 252].

Одним із практичних підходів щодо мотивації працівників до професійного розвитку, який мінімізує недоліки системи оплати праці за рівень компетентності, є оплата та трудовим вкладом, так звана «оплата за ефективність», яка запропонована Г. Брумбахом. Пояснюючи сутність та основні переваги підходу, автор зазначає, що ефективність поєднує як поведінку, так і результат. Поведінка являє собою не тільки інструмент досягнення результатів, вона сама по собі є результатом – продуктом розумових і фізичних зусиль працівника при виконанні завдання, що має підлягати оцінці незалежно від результатів [18, с. 253]. Схема процесу оплати праці за трудовим вкладом наведений на рис. 2.

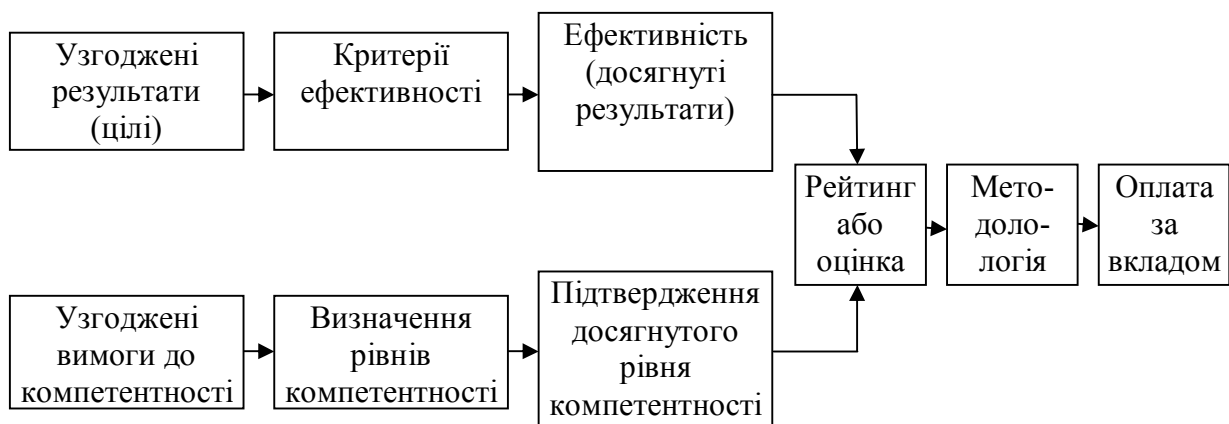


Рисунок 2 – Схема процесу оплати праці за трудовим вкладом [18]

Розглянута модель оплати праці є такою, що має бути покладена в основу розробки систем мотивації праці працівників до професійного розвитку в різних умовах функціонування підприємств.

**Висновки і пропозиції.** Мотивація професійного розвитку персоналу має складатися із двох рівнозначних процесів – оцінки результатів роботи працівника і рівня компетентності. Забезпечити таку двоїстість можливо за умов впровадження оплати за ефективність в широкому сенсі: оплата за результат має бути оплатою за

досягнуті результати, а оплата за компетентність має стати оплатою за майбутній успіх. Саме така двоїстість цього процесу робить підхід до побудови системи оплати праці найбільш ефективною: працівники зацікавлені не тільки у вирішенні поточних завдань, а й спрямовані на вирішення стратегічних завдань, розв'язання яких потребує постійного професійного розвитку.

### Список літератури:

1. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/34/2295.html>.
2. EducationPays, U.S. CensusBureauFinds. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://alcalde.texasexes.org/2011/09/education-pays-u-s-census-bureau-finds/>.
3. AverageUKSalary. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.averagesalarysurvey.com/article/average-uk-salary/17141530.aspx>.
4. Huitt W. Motivation to Learn: An Overview. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/motivation/motivate.html>.
5. McQuaid R., Lindsay C., Johnson S. An appetite for learning: increasing employee demand for skills development. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/praxis-3-an-appetite-for-learning.pdf>.
6. Wang M., Ran W., Liao J. Performance-Oriented Approach to E-Learning in the Workplace. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.ifets.info/journals/13\\_4/15.pdf](http://www.ifets.info/journals/13_4/15.pdf).
7. Алехина О. Стимулирование работников организации. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.asd-russia.ru/publishing/2\\_ocenka\\_i\\_stimulirovanie\\_personala/o.alexina.\\_stimulirovanie\\_razvitiya\\_rabotnikov\\_organizacii](http://www.asd-russia.ru/publishing/2_ocenka_i_stimulirovanie_personala/o.alexina._stimulirovanie_razvitiya_rabotnikov_organizacii).
8. Старик Р. Управління знаннями як фактор розвитку інтелектуального капіталу і підвищення конкурентоспроможності / Р. Старик // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 26. – С. 375-381.
9. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/38.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/38.pdf).
10. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/bitstream/handle/123456789/20039/06-Stahiv.pdf>
11. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 2. – С. 69-74.
12. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
13. Костюк Н.В. Развитие позитивной мотивации к обучению учащихся начального профессионального образования. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://childpsy.ru/dissertations/id/18814.php>.

14. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12 січня 2012 року. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

15. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників від 3 грудня 2008 р. N 564. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN44854.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html).

16. Шиянов Е.Н., Котова И.Б. Развитие личности в обучении. – М.: Академия, 1999. – 288 с.

17. Кречетников К.Г. Проектирование средств информационных технологий обучения – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsenio%20leidiniai/IEEE/Russian/2002/Nr%201/OTO\\_2002\\_1\\_03.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsenio%20leidiniai/IEEE/Russian/2002/Nr%201/OTO_2002_1_03.pdf).

18. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / Пер. з англ. за наук. ред. Т.В. Герасимової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.

19. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18\\_1\\_99.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_1_99.htm).