

УДК 331.10

**Шляга О.В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія

## **ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Шляга О.В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві.** У статті наведена схема організації мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. Визначено середні індекси задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю та оцінкою і винагородою за результатами праці. Розглянуто можливість використання в процесі мотиваційного моніторингу на ПАТ «ТКШЗ» такого інструментарію, як мотиваційний профіль. Оцінено мотиваційний потенціал аналізованого підприємства. Визначені напрямки подальших досліджень з використанням бюлетеня стимулів для практичного вирішення завдання створення в корпоративному менеджменті ПАТ «ТКШЗ» ефективного мотиваційного механізму.

**Ключові слова:** мотиваційний моніторинг, індекс задоволеності, мотиваційний профіль, мотиваційні фактори, мотиваційний потенціал підприємства.

**Шляга О.В. Применение мотивационного мониторинга на промышленном предприятии.** В статье приведена схема организации мотивационного мониторинга на промышленном предприятии. Определены средние индексы удовлетворенности работников своей трудовой деятельностью и оценкой и вознаграждением по результатам труда. Рассмотрена возможность использования в процессе мотивационного мониторинга на ПАО «ТКШЗ» такого инструментария, как мотивационный профиль. Оценен мотивационный потенциал анализируемого предприятия. Определены направления дальнейших исследований с использованием бюллетеня стимулов для практического решения задачи создания в корпоративном менеджменте ПАО «ТКШЗ» эффективного мотивационного механизма.

**Ключевые слова:** мотивационный мониторинг, индекс удовлетворенности, мотивационный профиль, мотивационные факторы, мотивационный потенциал предприятия.

**Shliaga O.V. The use of the motivational monitoring on the industrial enterprise.** The article shows the scheme of motivational monitoring organization on the industrial enterprise. The average indexes of satisfaction by its workers employment and of satisfaction by the evaluation and the reward for the work are estimated. The possibility of the use in monitoring motivational process on PJSC «TKShZ» such tool as motivational profile is considered. The motivational potential of the analyzed enterprise is reviewed. Key directions for the further researches with the usage of the bulletin incentives for the effective motivation mechanism creation in the corporate management of PJSC «TKShZ» are determined.

**Keywords:** motivational monitoring, index of satisfaction, motivational profile, motivational factors, enterprise's motivational potential.

**Постановка проблеми.** Люди є основою будь-якого підприємства: вони створюють його продукт, вони формують культуру підприємства, його внутрішній клімат, від них залежить те, чим є підприємство. Завдяки цьому люди в процесі управління підприєм-

ством є «предметом номер один». У процесі управління персоналом формуються кадри, встановлюється систему відносин між ними, відбувається їх включення у творчий процес спільної роботи, що сприяє розвитку персоналу, його навчанню і просуванню по роботі.

Системний підхід до мотивації персоналу є обов'язковою умовою професіоналізації управління та раціонального використання організаційних можливостей стимулювання працівників до трудової активності.

Мотивований персонал – це запорука успішної роботи і поступального руху підприємства для реалізації стратегії і зміцнення положення на ринку. Тому мотивація персоналу є універсальною темою, актуальність якої не зменшується, незважаючи на постійну увагу теоретиків і практиків менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Методологічним фундаментом здійснення дослідження обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців та науковців. Так проблеми, що стосуються оцінки, мотивації та різних аспектів ефективного використання персоналу, досліджувалися у працях закордонних науковців, серед яких: М. Альберт, І. Ансофф, В. Веснін, М. Вудкок, А. Вучкович-Стаднік, Б. Генкін, Д. Кар-

негі, О. Карякін, О. Кібанов, Т. Кочієва, М. Магура, Е. Маслов, М. Мескон, І. Метцнер, Е. Моргунова, В. Травін, В. Трілленберг, М. Феонова, К. Флетчер, Ф. Хедурі, С. Шекшня та ін. Серед вітчизняних фахівців, які вивчають питання оціночних та мотиваційних механізмів персоналу, можна відзначити таких, як: Л. Балабанова, О. Березін, Д. Богиня, О. Бойко, В. Гриньова, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, Г. Завіновська, А. Колот, В. Красношапка, А. Криворучко, А. Ласкавий, В. Лук'янихін, Н. Лук'яченко, Т. Мельник, В. Петюх, С. Сардак, Т. Сивашенко, В. Сладкевич, О. Стахів, О. Усатенко, О. Хандій, О. Чупир, А. Шлійко, Н. Шульга, Г. Щокін та ін. Результатом їхніх досліджень стала розробка окремих підходів, процедур, методів організації та проведення оцінки та функціонування системи мотивації персоналу.

І хоча питанням оцінки та мотивації персоналу приділено багато робіт вітчизняних



Рис. 1. Схема організації мотиваційного моніторингу на ПАТ «ТКШЗ»

та зарубіжних науковців, однак ряд питань потребують уточнення і доповнення. Представляють певний інтерес питання запровадження ефективних мотиваційних механізмів в умовах функціонування вітчизняних підприємств. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючи на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації малоефективні. Усе це обумовлює актуальність і обґрунтовує вибір представленого дослідження.

**Метою статті** є дослідження можливостей застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основних результатів.** Як зазначає Г. Дмитренко, феномен мотивації праці персоналу має економічну та соціальну сутність одночасно [1]. Невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку з чим не додає продукції, а продуктивність його праці залишається низькою. І це при тому, що розвиток економіки забезпечують не стільки верстати, комп'ютери, матеріальні та енергетичні ресурси, скільки люди, які виробляють ці

ресурси та їх використовують. У цьому і полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна складова цієї сутності полягає у самореалізації людини, яка через невмотивованість до активної праці втрачає частину задоволення від трудової діяльності.

Існування достатньо широкого кола проблем у механізмі управління персоналом на ПАТ «Токмацький ковальсько-штампувальний завод» вимагає впровадження системи організації моніторингу мотивації трудової діяльності, схема процесу якої наведена на рисунку 1.

Основними причинами незадоволеності роботою на підприємстві ПАТ «ТКШЗ» є низька оплата праці, неефективне матеріальне та моральне стимулювання, відсутність взаємозв'язку між результатами праці та її винагородою, недостатня можливість підвищення кваліфікації, незначні перспективи кар'єрного росту.

Проаналізуємо можливості застосування моделі мотиваційного механізму на ПАТ «ТКШЗ», яка передбачає врахування потреб і результатів праці кожного окремого працівника, здійснення на цій основі оплати праці та стимулювання згідно з індивідуальними результатами кожного працівника.

Нами проведено соціологічні дослідження (анкетовано 40 осіб, що займають

Таблиця 1

**Рівень задоволеності трудовою діяльністю у працівників ПАТ «ТКШЗ»**

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини (x × f)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1	7	+7,0
Швидше за все задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	6	0
Швидше за все незадоволені	-0,5	14	-7,0
Незадоволені	-1	4	-4,0
Разом		40	+0,5
Задоволеність оцінкою та винагородою			
Задоволені	+1	2	+2,0
Швидше за все задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	5	0
Швидше за все незадоволені	-0,5	20	-10,0
Незадоволені	-1	4	-4,0
Разом		40	-7,5

посади керівників, їх заступників, головних спеціалістів, керівників служб і підрозділів ПАТ «ТКШЗ» для визначення рівня задоволеності працею, системами її оцінки, мотивації й стимулювання, також враховано тенденції до міграції, виявлено її спонукальні причини.

У таблиці 1 зазначені варіанти відповідей, кожній з яких присвоєний певний бал за розробленою методикою [2, с. 126].

На основі одержаних результатів опитування розрахуємо середній індекс задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю та оцінкою і винагородою за результатами праці, який покаже у цифровому вираженні, наскільки працівників влаштовує праця на досліджуваному підприємстві, а також рівень оцінки й компенсації затрачених зусиль.

Середній ранг задоволеності приймає значення в інтервалі від -1,0 до +1,0 (тобто чим ближче значення індексу до +1,0, тим більше працівники задоволені власною працею і, навпаки, чим ближче значення показника до -1,0, тим менше задоволення трудовою діяльністю). Середній індекс обчислимо за формулою:

$$\bar{x}_n = \frac{\sum xf}{\sum f}, \quad (1)$$

де  $\bar{x}_n$  – середній індекс n-ї ознаки;  
 $\sum xf$  – сума розрахункових величин;  
 $f$  – чисельність працівників.

На ПАТ «ТКШЗ» середній індекс задоволеності працею становить:

$$\bar{x}_{n\text{задов.}} = +0,5 / 40 = +0,0125.$$

Отже, задоволеність має місце, але її значення досить низьке.

Середній індекс задоволеності оцінкою і винагородою за результати складає:

$$\bar{x}_{n\text{задов.}} = -7,5 / 40 = -0,1875.$$

Отриманий результат загалом характеризує загальну незадоволеність опитуваних.

У таблицях 2-3 наведено рейтинг причин задоволеності та незадоволеності своєю працею опитуваних керівників і спеціалістів та причини незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням. До того ж респонденти запропонували шляхи з підвищення задоволеності трудовою діяльністю, серед яких проанжовані були основні заходи з підвищення задоволеності працею.

Якщо в зарубіжних країнах лише у 10% пересічних працівників яскраво виражена

Таблиця 2

## Рейтинг причин задоволеності та незадоволеності працею на ПАТ «ТКШЗ»

Причина задоволеності / незадоволеності працею	Питома вага відповідей, %	Ранг
Причини задоволеності		
Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	41,4	1
Можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота	21,7	2
Сприятливий режим праці та відпочинку	13,0	¾
Відповідність винагороди затратам часу й енергії (вагомість винагороди для працівника)	13,0	¾
Високий рівень оплати праці	10,9	5
Усього	100,0	
Причини незадоволеності		
Низька оплата праці	42,4	1
Не престижність роботи	20,4	2
Незадовільні умови праці та відпочинку	16,7	¾
Відсутні перспективи кар'єрного росту	16,7	¾
Недостатня компетентність вищого керівництва	1,9	5/6
Затримка з виплатою зарплати	1,9	5/6
Усього	100,0	

потреба самореалізації та самовираження, то для керівників і спеціалістів досліджуваного підприємства це значення становить 21,7%. Ця різниця пояснюється як стату-сом працівників, так і вищим рівнем освіти зазначеної категорії працівників. З іншого боку, для більшості опитуваних головними є первинні потреби.

Нами встановлена наявність зв'язку між ступенем задоволеності своєю працею працівниками і потенційною мобільністю, тобто бажанням змінити місце роботи. Абсолютна більшість опитаних (82%) зазначила, що погодилися б негайно змінити місце роботи в разі пропозиції роботи, яка оплачується вище.

Удосконалення мотиваційного механізму на ПАТ «ТКШЗ» має передбачати усунення демотивуючих чинників. Тому на рівні підприємства першочерговим є підвищення особистої відповідальності кожного працівника в межах його компетенції та зацікавленості кожного працівника в результатах роботи підприємства, що включає дотримання трудової дисципліни та якісну працю, шляхом систематичного та прозорого контролю, самоконтролю.

Щоб спонукати працівників досягати мети організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб. Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему: змістовність праці, її корисність, мотиви, пов'язані

з визнанням роботи, мотиви одержання цінностей, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність діяльності.

У зарубіжній літературі технологія виявлення мотиваційних потреб працівників відома як модель Ш. Річі та П. Мартіна. Сутність методики Річі-Мартіна зводиться до своєрідного виявлення мотиваційних потреб працівників за допомогою тестів за 12 факторами (тільки один з яких суто матеріального характеру). Після обробки результати тестів можуть подаватися у вигляді підсумкових графіків і гістограм. Ці 12 факторів обґрунтовані Ш. Річі і П. Мартіном як найважливіші з множини інших факторів, що впливають на активізацію трудової діяльності працівників (таблиця 4) [3, с. 115-116].

Розглянемо можливість використання в процесі мотиваційного моніторингу на ПАТ «ТКШЗ» такого інструментарію, як мотиваційний профіль, що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів (таблиця 5).

Технологія виявлення значимості факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів.

Тест сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність порівняти 132 твердження і постійні повторення передбачають,

Таблиця 3

**Причини незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням на ПАТ «ТКШЗ»**

Причина незадоволеності	Питома вага відповідей, %	Ранг
Причини незадоволеності		
Відсутність зв'язку між результатами роботи та її винагородою	49,9	1
Незначний рівень заохочувальних виплат	22,9	2
Відсутність морального стимулювання	20,8	3
Незрозумілість нарахування премій	6,4	4
Основні шляхи підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю		
Підвищити рівень оплати праці	49,5	1
Поліпшити організацію і умови праці	60,5	2
Надати можливість професійного росту	20,0	3

## Основні фактори мотивації працівників в організації

№ з/п	Назва фактора	Сутність мотиваційних факторів
1.	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних обов'язків, додаткові чи важкі фінансові зобов'язання)
2.	Умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне оточуюче середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу; наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дали можливість оцінити результати своєї роботи; потреба у зменшенні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може бути індикатором стресу або стурбованості. Вона може зростати або знижуватись, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі
4.	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег
5.	Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег
6.	Визнання	Потреба у визнанні з боку інших людей, цінуванні досягнень та успіхів індивідуума оточуючими. Цей показник вказує на спрямованість до професійної (горизонтальної) кар'єри, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самомотивованим. Показник прагнення визначати для себе і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі
8.	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості, прагнення до вертикальної (посадової) кар'єри
9.	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
10.	Креативність	Бажання бути людиною нетривіального мислення, спроможним до аналізу, відкритим до нових ідей працівником. Цей показник свідчить про тенденції до прояву допитливості, нетривіального мислення, але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідуум, не обов'язково будуть правильними та прийнятними
11.	Самовдосконалення	Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності, самовдосконалення
12.	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті виконання суспільно корисної роботи. Це показник потреби в роботі, що наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності

що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, зрештою відкривають свої справжні думки.

Результати опитування згруповані та виражають загальну значимість факторів для працівників ПАТ «ТКШЗ».

Під час наступного опитування вимірювався ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього

респондентам пропонувалося заповнити таблицю 3.6, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Далі значення із таблиці 5 необхідно перенести на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рисунок 2). По верти-

Таблиця 5

**Інформація для складання мотиваційного профілю працівників ПАТ «ТКШЗ»**

№ фактора	Мотиваційний фактор	Значимість фактора	Ступінь задоволеності
1.	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	0,7	0,5
2.	Комфортні фізичні умови праці	0,3	1,0
3.	Структурування роботи	0,3	1,0
4.	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	0,7	1,0
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	0,4	1,0
6.	Визнання заслуг	0,9	0,7
7.	Прагнення до досягнень	0,9	0,7
8.	Влада і впливовість	0,7	0,9
9.	Різноманітність і зміни	0,9	0,5
10.	Креативність	0,8	0,5
11.	Самовдосконалення	1,0	0,6
12.	Цікава та корисна робота	0,8	0,9



Рис. 2. Діаграма фактичного мотиваційного профілю працівників заводу

кальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх задоволеність. В першому квадраті значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактора лежить у діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

Слід зазначити, що позитивним є той факт, що жоден фактор не потрапив у квадрат I, який характеризується низькими мотиваційними потребами та низькою задоволеністю працівників.

Особливої уваги заслуговує квадрат II, який характеризується високими мотиваційними потребами і низькою задоволеністю виявлених потреб. З наведеної на рисунку 3.3 діаграми видно, що для мотивування опитаних працівників передусім необхідно звернути увагу на фактори 9 (різноманітність і зміни), 10 (креативність) і 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність.

Не слід ігнорувати і фактор 11 (самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому квадраті на межі з другим.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, пропонуємо використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника.

Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Щоб визначати мотиваційний потенціал працівника ( $M_{\text{працівника}}$ ), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (С), які зафіксовані в таблиці 5. Тобто моти-

ваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{працівника}} = C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_1. \quad (2)$$

Мотиваційний потенціал підприємства ( $M_{\text{підприємства}}$ ) можна визначити таким чином [51, с. 138]: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Згідно з даними таблиці 5, мотиваційний потенціал ПАТ «ТКШЗ» складає:

$$M_{\text{підприємства}} = (0,5 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,7 + 0,7 + 1,0 + 0,5 + 0,5 + 0,6 + 0,9) / 12 = 0,775.$$

Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на дванадцяти факторах мотивації, і припустити, що за всіма факторами задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу підприємства буде дорівнювати 1,0. Відтак, можна вважати мотиваційний потенціал підприємства достатньо високим, однак в підприємства існують резерви для його підвищення.

**Висновки.** Таким чином, формування системи організації моніторингу мотивації трудової діяльності промислового підприємства є реальним і дієвим засобом активізації трудових процесів і створення основи ефективного стимулювання на основі взаємозв'язку між результатами праці та її винагородою.

На прикладі ПАТ «ТКШЗ» проаналізовано можливості застосування моделі мотиваційного механізму, яка передбачає врахування потреб і результатів праці кожного окремого працівника, здійснення на цій основі оплати праці та стимулювання згідно з індивідуальними результатами кожного працівника.

Практичне вирішення завдання створення в корпоративному менеджменті ПАТ «ТКШЗ» ефективного мотиваційного механізму припускає активне використання



для цих цілей творчих і прикладних розробок закордонних і вітчизняних учених, а також досвіду передових підприємств, де досягнуті значні успіхи в цій сфері діяльності. Актуальним способом зниження плинності, підвищення конкурентоспроможності персоналу та розвитку підприємства в цілому є перехід від відчуття мотиваційного середовища до її систематичного вимірювання, вивчення та вдосконалення на цій основі системи стимулювання. Якраз для цього необхідний мотиваційний моніторинг, який дозволить підняти відносини між роботодавцем та працівником на новий, більш якісний рівень.

Визначення універсальних заходів, які повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або комплексу заходів, які потрібно впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників, виявляється важким завданням. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів, в якому міститиметься стисла інформація з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві.

### Список літератури:

1. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала [Електронний ресурс] : учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с. – Режим доступу : [http://tourlib.net/books\\_men/dmitrenko.htm](http://tourlib.net/books_men/dmitrenko.htm).
2. Шлійко А.В. Удосконалення мотиваційного механізму ефективності праці на підприємствах аграрної сфери економіки / А.В. Шлійко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6 (120). – С. 124-130.
3. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу / Л.А. Гомба // Менеджмент. – 2010. – № 3 (21). – С. 111-118.
4. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль : Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 315-318.
5. Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 168-173.