

## ДЕЯКІ МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Дарченко Н. Д., Пантя Э. А.

Отмечена определяющая роль эффективного процесса формирования, развития и использования трудового потенциала в динамическом развитии экономики. Рассмотрены основные тенденции и проблемы развития трудового потенциала Украины. Мотивация играет важную роль в повышении эффективности труда. Показано, что стабильная и успешная деятельность предприятия в современных условиях обеспечивается рационально сформированной системой оплаты труда и трудовой мотивации на базе содействия более полному использованию трудового потенциала работников. Предложены основные принципы формирования такой системы.

Відмічено визначальну роль ефективного процесу формування, розвитку і використання трудового потенціалу в динамічному розвитку економіки. Розглянуто основні тенденції і проблеми розвитку трудового потенціалу України. Мотивація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності праці. Показано, що стабільна й успішна діяльність підприємства в сучасних умовах забезпечується раціонально сформованою системою оплати праці і трудової мотивації через сприяння більш повному використанню трудового потенціалу працівників. Запропоновано основні принципи формування такої системи.

The decisive role of an effective process of formation, development and utilization of labor potential in the dynamic development of the economy is awarded. The main tendencies and problems of the labor potential of Ukraine is considered. Motivation plays an important role in improving efficiency. It is shown that a stable and prosperous enterprise in modern conditions provided rationally formed wage system and work motivation by promoting more complete utilization of labor potential employees. Proposed the basic principles of such a system.

Дарченко Н. Д.

Пантя Э. А.

канд. экон. наук, доц. каф. ЭП ДГМА

[darnd@ukr.net](mailto:darnd@ukr.net)

магистр ДГМА

ДГМА – Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск.

УДК 331.582:658.512.62

Дарченко Н. Д., Пантя Э. А.

### **ДЕЯКІ МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кінець ХХ століття відзначився посиленням глобалізації економіки, яке загострює проблеми міжнародної конкуренції, висуває нові вимоги не тільки до технологій і виробництва, але і до людини – її освіти, знань, кваліфікації, здоров'я, вимагає нових вкладень у збереження і розвиток трудового потенціалу, сприяє його перетворенню в найважливіший ресурс розвитку. З усією очевидністю можна відзначити, що поступальний рух людського трудового ресурсу складає необхідну передумову для становлення постіндустріальної економіки.

Недооцінка значимості людського фактора у розвитку економічної системи є однією з головних причин сучасного стану вітчизняної економіки. В нинішніх умовах конкурентоспроможність будь-якого підприємства багато в чому визначається ефективністю використання людського капіталу, забезпеченістю кваліфікованою робочою силою, стабільністю і ступенем мотивації праці. Усвідомлення того, що трудові ресурси являють собою один з найважливіших елементів, що сприяють економічному зростанню країни, її виходу в число лідерів світового розвитку, призводить до необхідності розробки нових підходів в галузі регулювання і управління цим елементом.

З іншого боку, з трудовим потенціалом нерозривно взаємопов'язана трудова активність працівників, що відображає процес перетворення реальних об'єктивних можливостей у визначені кінцеві результати господарювання. Кількісний аналіз активності працівників передбачає зіставлення реально здійснюваної дії з максимальними можливостями (трудоим потенціалом) самого працівника. Тому міра активності працівника може розглядатися в якості міри реалізації його трудового потенціалу, а отже розвиток трудового потенціалу підлягає дії законів трудової мотивації.

Розробка регулюючих заходів, спрямованих на трудовий потенціал, повинна мати під собою теоретичну основу, акумулюючи кращі досягнення економічної та управлінської думки, визначальну застосовність існуючих концепцій і моделей до сучасних умов, яка пояснює нові явища у сфері праці. Потреба в такій теоретичній основі, в науковому осмисленні процесу формування та розвитку трудового потенціалу, визначенні чинників, що впливають на ці процеси (в тому числі трудова мотивація), стає все більш і більш нагальною.

Вперше питання розподілу праці і розвитку трудових ресурсів піднімалися вже в роботах Ксенофонта і Платона. Соціальну роль розподілу праці між фізичною працею і розумовим, а так же диференціацію трудових ресурсів за родом професійної діяльності розглядав Аристотель. Повною мірою соціально-економічні питання трудових ресурсів стали об'єктом вивчення в творах представників класичної політекономії. Методологічна база була закладена такими ученими як В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо. Глибоке вивчення природи праці здійснив в своїх роботах К. Маркс, що дозволило йому розвинути трудову теорію вартості. За останні десятиліття інтерес до питань праці в кілька разів зріс. Даній проблематиці присвятили свою увагу багато авторів, з яких найбільшу популярність завоювали роботи Р. Беккера, Я. Мінсера, Т. Шульца (досягнення Т. Шульца були відмічені Нобелівською премією 1979 року, Г. Беккера – 1992 року).

Проблеми формування та розвитку, аналізу та управління трудовим потенціалом в сучасних умовах досліджуються в роботах Д. Богині, І. Бондар, В. Петюха, І. Кравченко, О. Сологуб та інших [1–3]. Дослідженню систем управління, мотивації і стимулювання праці присвячені наукові розробки А. Афоніна, В. Гриньової, В. Данюка, Г. Дмитренка, О. Єськова, А. Колота, Т. Заславської та багатьох інших [3–5]. Аналіз наукових праць

з управління персоналом і мотиваційного менеджменту доводить, що деякі важливі аспекти мотивації трудової діяльності потребують подальших досліджень і, насамперед, це стосується мотивації використання трудового потенціалу.

Метою статті є виявлення основних проблем розвитку трудового потенціалу України на сучасному етапі та систематизація принципів ефективної матеріальної мотивації його використання на рівні підприємства.

В Україні термін «трудова потенція» отримав своє офіційне визнання, починаючи з Указу Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» від 3 серпня 1999 № 958/99 [6], і закріпився концепцією загальнодержавної цільової соціальної програми «Збереження і розвиток трудового потенціалу України на період до 2017 року», прийнятої Кабінетом Міністрів України від 22 липня 2009 року № 851-р [7].

Відповідно до Указу Президента України термін «трудова потенція» трактується як сукупна чисельність громадян працездатного віку, які при визначених складових (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітньо-кваліфікаційний, професійний та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір здійснювати трудову діяльність.

Сучасні трансформаційні процеси спрямовані на формування соціально орієнтованої економіки, в якій основна увага зводиться до людини, як головної продуктивної сили суспільства. Всі розвинені країни світу пріоритетним завданням ставлять формування якісного трудового потенціалу, який характеризується високим рівнем загальної та професійної освіти, відповідністю потребам економіки, мобільністю, схильністю до інновацій, оскільки динамічний розвиток економіки неможливий без забезпечення ефективного процесу формування, розвитку і використання трудового потенціалу – головного виробничого чинника.

Трудова потенція України, який сформувався до теперішнього часу, не відповідає потребам сучасного етапу економічного і соціального розвитку країни. Великі втрати трудового потенціалу через передчасну смертність і поганий стан здоров'я населення, трудова міграція працездатного населення за кордон, високий рівень безробіття і неефективна зайнятість населення, незбалансованість попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці – ось далеко не повний перелік проблем, що стосуються трудового потенціалу України.

Основними серед проблем розвитку трудового потенціалу України вважаються такі:

1. Слабка демографічна база трудового потенціалу. До цих пір природна база формування трудового потенціалу перебуває під впливом демографічних проблем, які проявилися в 60-х – 90-х роках ХХ століття і спричинили за собою низькі показники народжуваності і високі показники смертності, скорочення тривалості життя і загальне старіння населення.

Незважаючи на позитивну тенденцію в напрямі збільшення народжуваності та зменшення смертності, природний приріст в цілому по Україні залишається негативним і, за даними Державної служби статистики, в 2014 р. становить – 6,31 % [8].

2. Трудова міграція працездатного населення за кордон. Тільки за офіційними даними в результаті трудової міграції наша держава втратила близько 3,5 млн. осіб, переважного молодого та середнього віку, третина з яких – кваліфіковані фахівці. Згідно з даними українських дослідників, приблизно половина трудових мігрантів з України перебуває в Росії, решта – в Європі і США. Кожен п'ятий український громадянин працює за кордоном без належних дозволів, тобто нелегально. В основному на заробітки їдуть жителі сільських районів, здебільшого чоловіки [3].

Тим не менш, в січні – травні 2014, незважаючи на загострення внутрішньополітичної кризи в країні і падіння економіки, до України в'їхало на 10,836 тисяч осіб більше, ніж виїхало. При цьому лідерами імміграції стали Київська область (+4534 особи), Харківський (+4012 осіб) і Одеський (+937 осіб) регіони. Мінімальне перевищення кількості осіб, які в'їхали, над тими, хто виїхав, було зафіксовано в Тернопільській (+14) і Житомирській (+3 особи) областях.

Найбільше переважання емігрантів у розглянутий період спостерігалось в Херсонській (-749 осіб), Донецькій (-651 особа) і Запорізькій (-490 осіб) областях. Значним залишається рівень цього показника також у Дніпропетровській та Луганській областях (-334 особи у кожній). Таким чином, стан справ з трудовими резервами в основних промислових регіонах країни, і без того складний у зв'язку з високою природною смертністю, ще більше ускладнюється за рахунок політичної обстановки і міграції населення (здебільшого вимушеної).

3. Несвоєчасність виплат і низький рівень заробітної плати. Недоліки в організації оплати праці носять антистимулюючий характер для розвитку трудового потенціалу, через який працівники не прагнуть підвищувати свою трудову віддачу. Так, станом на серпень 2014 середня заробітна плата в Україні становила 3370 грн., однак є такі види економічної діяльності (наприклад, охорона здоров'я, сільське господарство, діяльність готелів та ресторанів), де заробітна плата знаходилась на рівні 2000 грн. При цьому прожитковий мінімум становить 1176 грн.

4. Високий рівень безробіття населення. Так, в липні 2014 в Державній службі зайнятості було зареєстровано 433,5 тис. безробітних, з них 342,2 тис. осіб отримують допомогу з безробіття. Середній розмір допомоги на одного безробітного в липні 2014 склав 1201 грн., що на 56 грн. більше, ніж у червні поточного року. Серед міського населення зареєстровано 280,1 тис. безробітних, серед сільського – 153,4 тис. безробітних. Мінекономрозвитку очікує за підсумками 2014 безробіття в Україні на рівні 8 %. Згідно з повідомленням, у регіональному розрізі найбільше незайнятого населення проживає в західних областях України (10–11 %), найменше незайнятого населення проживає в Києві (6,6 %).

5. Незбалансованість попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці. Відсутність належної уваги до профорієнтації призвела до того, що зараз ринок праці України відчуває гострий дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Треба відмітити, що протягом останніх трьох років відчутне зменшення диспропорції, але повністю збалансувати попит і пропозицію робочої сили на ринку праці з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку економіки України можливо тільки на основі об'єднання і координації зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади, роботодавців і представників сфери освіти.

6. Інші проблеми. До них відносяться: недостатнє забезпечення правових, економічних та соціальних гарантій для підвищення трудової активності, самостійної зайнятості, розвитку підприємницької ініціативи населення; недосконала система підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб економіки; слабкий моніторинг розвитку трудового потенціалу на коротку, середню і довгострокову перспективу; відсутність спеціальних програм з формування нової трудової свідомості населення, орієнтованої на високопродуктивну, кваліфіковану, відповідальну працю в умовах конкурентного ринкового середовища [3].

Дослідження даних проблем повинні бути використані при розробці системи заходів щодо підвищення ефективності формування і використання трудового потенціалу, визначенні напрямів і механізмів здійснення державної політики України у сфері праці та зайнятості населення, для обґрунтування пріоритетних напрямів при розробці програм демографічного розвитку. Критеріями ефективності вжитих заходів можуть бути, зокрема, поступове скорочення природного спаду населення, сприяння поверненню в Україну довгострокових працівників – мігрантів, своєчасна виплата заробітної плати.

Функціонування в конкурентному середовищі потребує від сучасного підприємства певних дій, спрямованих на пошук і розширення власної «ніші» на ринку товарів і послуг, опанування нового, адекватного ринковим умовам типу економічної поведінки, постійне підтвердження своєї конкурентоспроможності. У зв'язку з цим повсякденною потребою є збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тобто активізація людського чинника. При цьому наявність працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. В основі трудового поведінки лежать мотиви: внутрішні устремління, цінності, що визначають спрямованість активності людини і її форми.

Вітчизняна психологія серед мотивів, які можуть спонукати працівника до сумлінної праці, виділяє такі: захопленість професією, своєю справою; орієнтація на отримання максимальної матеріальної винагороди; усвідомлення важливості та потреби роботи (навіть не надто матеріальної), до якої залучено працівника. Інтерес до роботи багато в чому визначається не тільки її змістом, а й організацією праці, методами управління і ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь у прийнятті рішень).

Матеріальна зацікавленість – один з основних загальнолюдських стимулів трудової активності. Проте враховувати його необхідно обережно, оскільки цей стимул, хоч і є очевидним, але, як показує досвід, «спрацьовує» далеко не завжди (наприклад, молоді працівники, що не мають своєї сім'ї та професійно не визначилися, можуть більше ніж високий заробіток цінувати можливість мати вільний час; а немолоді, орієнтовані на поліпшення умов праці, прагнуть зниження її напруженості навіть на шкоду заробітку). Задоволеність працівників заробітної платою залежить не стільки навіть від розміру, скільки від соціальної справедливості в оплаті праці. Зрівнялівка в оплаті – перешкода збереженню і посиленню трудової мотивації. При всій захопленості своєю справою і сумлінному ставленні до роботи, свідомість, що інша людина при значно меншому вкладі отримує стільки ж, чинить деморалізуючий вплив на працівника.

Соціальна значимість праці – розуміння суспільної корисності виконуваної роботи. Як ставиться до працівника керівник, чи помічають його внесок у загальну справу колеги, чи цінують в організації сумлінну працю? Позитивні відповіді на ці питання є основою соціальної справедливості в колективі.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. В процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків. Функція мотивації полягає в тому, що вона впливає на трудовий колектив підприємства у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і індивідуальних заохочувальних заходів. Зазначені форми впливу активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність всієї системи управління підприємством, організацією [5].

Сучасний менеджмент застосовує безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, які умовно можна розділити на три види: система прямої матеріальної мотивації, система непрямой матеріальної мотивації та система нематеріальної мотивації. В нинішніх умовах одним з найважливіших (нерідко – найважливішим) методів впливу на ефективність трудової діяльності персоналу і всієї організації в цілому є мотивація, заснована на матеріальному стимулюванні [9].

Гідний рівень заробітної плати – це найбільш очевидний спосіб, яким підприємство може винагородити працівників. При цьому зростання заробітної плати (як базова складова системи прямої матеріальної мотивації) стимулює підвищення ефективності (результативності, продуктивності) праці тільки при наявності певних умов. Перша з них полягає в тому, що люди повинні надавати заробітній платі найбільше значення в формуванні їх доходів. Друге – працівникові має бути гарантовано створення чіткого зв'язку між оплатою праці та її продуктивністю (це забезпечить збільшення ефективності праці по мірі зростання заробітної плати). У такому разі система оплати праці відіграватиме важливу роль в залученні й утриманні кваліфікованих працівників на підприємстві, їх стимулюванні до підвищення продуктивності праці, що є результатом підвищення ефективності використання людських ресурсів [4]. Таким чином, раціонально сформована система оплати праці через сприяння найбільш повному використанню трудового потенціалу працівників має забезпечувати зростання продуктивності підприємства, зниження витрат і як наслідок – підвищення прибутку.

Формування такої системи оплати та мотивації праці на підприємстві має ґрунтуватись на наступних принципах.

1. Відповідність цілей системи оплати праці та мотивації цілям підприємства. Відомо, що одним із критеріїв ефективності системи мотивації є її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Отже спочатку потрібно визначитися з цілями і стратегією компанії, а вже потім вибудувати систему мотивації таким чином, щоб працівники досягали результатів, які сприятимуть виконанню цілей підприємства. З точки зору зростання трудового потенціалу це, наприклад, може бути підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні, залучення працівників до інновацій тощо [2].

2. Облік мотиваційних факторів, очікувань і потреб персоналу. Кожному працівникові притаманне унікальне поєднання чинників мотивації і потреб. Це може бути самореалізація, можливість розвитку та підвищення рівня професіоналізму, прозорість перспектив, рівень заробітної плати, стійкість підприємства тощо. Тому насамперед необхідно проаналізувати мотиваційні чинники, потреби працівників, а потім врахувати їх при розробці системи оплати праці та мотивації, в тому числі при створенні її немонетарної складової.

3. Усунення демотивуючих факторів. Це конфліктність, внутрішній дискомфорт, великий рівень стресу, нездійснення обіцянок керівниками, недосяжні цілі і завдання, відсутність необхідних ресурсів для їх виконання, зрівнялівка, родинні зв'язки, відсутність залежності винагороди від індивідуального вкладу та інші. Важливо врахувати й усунути такі чинники, наприклад, за рахунок змін в організаційній культурі підприємства, перерозподілу ресурсів, розробки нової системи винагороди і мотивації.

4. Прозорість і зрозумілість системи винагороди. Важливо, щоб працівник зміг прорахувати, які зусилля він повинен докласти для досягнення певного результату і яку винагороду за це отримає. Якщо ж співробітник не може порахувати, яку винагороду отримає, оскільки розрахунок винагороди дуже складний, навряд чи він буде зацікавлений докладати максимум зусиль для виконання цілей і завдань, що стоять перед ним. Швидше за все, такий співробітник буде працювати на середньому рівні своїх можливостей.

5. Справедливість системи оплати праці. За більший внесок або велику відповідальність і результативність повинна виплачуватись і більша винагорода. Справедливість можна встановити, якщо провести оцінку посад і встановити рівень заробітної плати (постійну частину) відповідно до цінності посади для підприємства. При цьому величина змінної частини заробітної плати має залежати від результатів діяльності конкретного співробітника.

6. Винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати праці. Система оплати ефективна, якщо враховує як індивідуальний, так і колективний результат діяльності працівників. У цьому випадку стимулюється надання взаємодопомоги, підтримки, правильна розстановка пріоритетів при розподілі ресурсів.

7. Своєчасна виплата винагороди. Повинні бути встановлені певні і відомі всім терміни виплати як постійною, так і змінної частини заробітної плати. Затримка виплати змінної частини заробітної плати знижує мотивацію співробітника на досягнення результатів в майбутній період і може викликати демотивацію, роздратування, незадоволеність і, як наслідок, відсутність лояльності до компанії, звільнення цінних фахівців.

8. Комплексність системи винагороди. Система мотивації навряд чи буде ефективною, якщо не вибудувати поряд з матеріальною системою систему нематеріальної винагороди. Потрібно знати і використовувати всі можливі способи нематеріальної мотивації з урахуванням мотиваційних факторів. Важливо створювати у співробітника внутрішню мотивацію за рахунок його залучення до управління, участі в нових цікавих проектах. Можливість самореалізації та визнання заслуг і досягнень працівника створює відчуття задоволеності і радості від роботи.

9. Моніторинг локального ринку заробітної плати, конкурентоспроможність заробітної плати. Принаймні раз на рік необхідно проводити аналіз локального ринку заробітної плати. Бажано отримувати інформацію про рівень заробітної плати у конкурентів. Заробітна плата повинна бути конкурентоспроможною, інакше можна втратити в першу чергу цінних

або дефіцитних працівників. Після отримання інформації варто по можливості привести заробітну плату до ринкового рівня. При обмеженому фонді оплати праці можна провести таку процедуру хоча б для категорії цінних керівників і фахівців.

10. Залучення персоналу до проведення змін. При змінах в системі оплати праці чи використовуваних методиках необхідно залучати співробітників (особливо керівників структурних підрозділів) до участі в розробленні проекту та проведенні змін. У такому випадку є можливість використовувати потенціал працівників, врахувати їхні пропозиції, що сприятиме зниженню опору співробітників (керівників) подальшому проведенню змінам [4].

### ВИСНОВКИ

Забезпечення ефективного процесу формування, розвитку і використання трудового потенціалу є визначальним для майбутнього України і створення умов переходу до інноваційної моделі розвитку. В даний час особливо гострою є проблема невідповідності наявного трудового потенціалу сучасним вимогам економічного і соціального розвитку країни.

Ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової активності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

Мотивація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності праці. Одним з найважливіших методів впливу на ефективність трудової діяльності персоналу і всієї організації в цілому є мотивація, заснована на оплаті праці. Для залучення й утримання кваліфікованих трудових ресурсів сучасний роботодавець повинен приділити особливу увагу розробці ефективної системи оплати та мотивації праці.

Напрямок подальших досліджень – розроблення системи оплати праці підприємства, яка з урахуванням результатів діяльності підприємства, з одного боку, і принципів справедливої диференціації заробітної плати, з другого, дозволить підвищити вплив матеріального стимулювання під час використання трудового потенціалу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. пр. / ред.: Д. П. Богиня; НАН України. Ін-т економіки. - К., 2002. – 188 с.
2. Лич В. М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення / В. М. Лич. – К. : Наук. світ, 2003. – 313 с.
3. Рекуненко С. Н. Актуальные проблемы развития трудового потенциала Украины / С. Н. Рекуненко // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. – Вип. 116/2011. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2011. – С. 163–167.
3. Колот А. М. Социально-трудовые отношения : теория и практика регулирования : монография / А. М. Колот. – К. : КНЭУ, 2009. – 230 с.
4. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда – инструменты, методики, практика / Е. Н. Ветлужских – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 149 с.
5. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
6. Указ Президента України «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» від 3 серпня 1999 р. № 958/99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> Monday, 17 January 2011 16:02:05.
7. Концепция социальной программы «Сохранение и развитие трудового потенциала Украины на период до 2017 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://work.com.ua/news/ukraine/292/>.
8. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Дарченко Н. Д. Направления развития мотивации персонала / Н. Д. Дарченко, Э. А. Пантя // *Materialy IX mezynarodni vedecko-prakticka konference „Věda a technologie: krok do budoucnosti – 2013”*. – Dil 3. *Economicke vědy: Praha. Publishing House „Education and Science” s.r.o.* – stran.36–39.