

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ” _____ 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073
"Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування **"Менеджмент**
організацій"
на тему: **«Мотиваційний механізм в реалізації стратегії**
розвитку»

Виконавець: студент факультету економіки
та управління підприємництвом

Д. Ю. Кучеренко
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.Е.Н., СТ. ВИКЛ.
(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецов А.М.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БАНКУ	
1.1. Поняття і сутність мотивації персоналу як функція управління	5
1.2. Еволюція теоретичних підходів до визначення трудової мотивації персоналу в фінансових відносинах.....	9
1.3 Критерії ефективності системи мотивації персоналу банку	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ”	
2.1. Загальна характеристика ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ”.....	27
2.2. Зовнішнє середовище та основні показники діяльності Банку.....	35
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ” у м. Одеса	54
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛПШЕННЯ МОТИВАЦІЇ В БАНКУ	
3.1. Заходи, спрямовані на посилення мотивації персоналу банку	67
3.2 Діагностика впливу мотивації персоналу на ефективність стратегії банку	75
3.2. . Економічний ефект використання нововведень в області мотивації	86
ВИСНОВКИ..	94
Список використаних джерел	97

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що з переходом України до ринкових відносин значимість і залежність від людського чинника стає дедалі помітнішою. Високий рівень конкуренції стимулює організації всіх форм власності до постійного розвитку, вимагає підвищувати якість продукції, що випускається і послуг, що надаються, займатися освоєнням нових технологій і, найголовніше, - змушує шукати шляхи найбільш ефективного використання всіх своїх ресурсів, в тому числі і людських.

У цих умовах важливого значення набувають мотиваційні аспекти управління персоналом. Це пов'язано з тим, що ніякі, навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якщо хтось із працівників не виконує фактичну роботу організації. Тому і важлива задача мотивації, яка полягає в тому, щоб члени трудового колективу виконували роботу відповідно до поставлених цілей, завданнями, стратегічним планом розвитку організації.

Питання створення ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу актуальні для організацій всіх форм власності і сфер діяльності, в тому числі і для фінансово кредитного сектора. В сучасних умовах кредитні організації функціонують в умовах жорсткої конкуренції і нестабільного ринкового середовища, тому для забезпечення виживання і розвитку кредитних організацій проблема вдосконалення системи мотивації персоналу виходить на перший план.

Мета роботи - дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу в ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ” і його структурному підрозділі - Відділення ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ” у м. Одеса та напрямки її вдосконалення.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити поняття, зміст та роль мотивації та стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом;

4

- представити характеристику матеріальних і нематеріальних способів мотивації і стимулювання персоналу в організації;

- провести аналіз системи мотивації та стимулювання у Відділенні ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ” у м. Одеса;

- на основі дослідження задоволеності персоналу відділення існуючою системою мотивації і стимулювання і розробити рекомендацій по її вдосконаленню і представити їх економічне обґрунтування.

Об'єкт дослідження - система мотивації та стимулювання персоналу в організації.

Предмет дослідження - діюча система мотивації та стимулювання персоналу Відділення ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ” у м. Одеса та її вдосконалення.

Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, PEST-аналізу, SWOTаналізу, формально-логічний, порівняльний, аналітичний, а також спеціальні методи дослідження - аналіз документів, метод спостереження і анкетування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних основ формування та функціонування системи трудової мотивації і розробка організаційно-методичних рекомендацій з урахуванням завдань стратегій розвитку банків.

ВИСНОВОК

Ефективна робота банку - це, в першу чергу, ефективна робота персоналу від керівного складу до кожного штатного співробітника. В наслідок цього мотиваційний фактор відіграє істотну роль в досягненні цілей компанії.

У цьому випускний кваліфікаційної роботи була поставлена досягнута конкретна мета. Головна мета будь-якого банку в сучасний час - максимізація всіх його фінансових показників. Без ефективного координування складом персоналу досягнення даної мети буквально неможливо.

Основоположні критерії оцінки ефективності системи персоналу можна охарактеризувати за різними категоріями. Наприклад, такі як безпека праці, рівень оплати праці, кар'єрний ріст, плинність кадрів, якість виконуваної роботи або ж можливі скарги по досконалої професійної діяльності, як з боку співробітників, так і ззовні.

У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи виявили, що система управління персоналом банку - це область теоретичної і практичної діяльності, яка забезпечує банк персоналом, виконуючим всі свої трудові обов'язки, а також оптимізоване його використання керівництвом, з метою отримання прибутку. Управління персоналом неодмінно є обов'язковий елемент якісної та комплексної системи управління будь-якої організації.

Всі функції системи управління персоналом втілюються в дійсність одночасно з найважливішими певними принципами, а саме: принцип наукоємності, принцип цільового пов'язаних з поточною діяльністю, принцип глобальності дій. Також, поряд з попередніми принципами, можна включити принцип поточної послідовності, принцип своєчасного постійного

набору кадрового складу, принцип оптимальності рішень централізованого регулювання та самоврядування систем, принцип єдності

94

прав і відповідальності в усіх ланках робочого процесу, принцип колегіальної змагальності і т.д.

Головним завданням в галузі управління персоналом є здатність сформулювати умови для прояву кожним працівником своїх потенційних можливостей і знайти в кожному конкретному випадку невід'ємний інструмент, яким можливо впливати на людину з метою вирішення поставлених завдань.

У другому розділі була дана характеристика основних фінансових показників компанії, а також проведений аналіз кадрового складу відділення.

Аналіз фінансових даних банку показав, що активи ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ” на кінець 2016 року знизилися на 12,9%. Основні фактори, які зменшили активи - відтік коштів юридичних осіб, скорочення коштів, залучених на ринку МБК, а також випущених банком власних цінних паперів і залишків на лоро-рахунках.

Проблеми, які спостерігалися в банку з точки зору структури і персоналу. Звичайно ж, плинність кадрів організації в основному пояснювалася небажанням молодих службовців працювати за діючу заробітну плату, взаємонепорозуміння в колективі і невміння швидко пристосовуватися під прогрес, який не стоїть на місці, або ж невиконання покладених зобов'язань. Згідно вищесказаним проблем, в першу чергу слід застосувати розроблену і поліпшену програму бізнес-консультування, що передбачає стрімке і ефективне навчання молодих працівників компанії, витрачаючи на це мінімум коштів.

Аналізуючи ПАТ “БАНК ”УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ”, була знайдена управлінська проблема, яка полягала в зниженні продуктивності праці,

зважаючи на плинність кадрів. Неопрацьовані програма пристосування нових службовців давала збій.

На даний момент однією з злободенних, і більш того, серйозних проблем, що стоять перед філіями та відділеннями ПАТ “БАНК “УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ”, є кардинальний рівень плинності кадрового складу, під яким зазвичай розуміють процес зміни кадрового складу, обумовлений безперервним звільненням одних працівників і приходом їм на зміну інших молодих фахівців або досвідчених експертів. Плинність персоналу обумовлюється цілим рядом причин. Ми розглянули можливі причини їх появи, потім склали допустимі шляхи їх вирішення.

Внаслідок цього в третьому розділі ми підкріпили доводами економічну ефективність даного проекту, запропонувавши сучасну версію системи адаптації нових працівників шляхом введення програми бізнесконсультування. Наставники є досвідченою частиною персоналу, яка має величезний досвід в сфері ведення фінансових питань і чудово справляється з роллю тренерів, навіть не маючи початковим педагогічною освітою, відмінно справляються з поставленим завданням.

Завдяки підрахунку коефіцієнтів чистого дисконтованого доходу, рентабельності та індексу прибутковості і т.п., ми визначили, що поставлене завдання було виконано, всі цілі, описані у вступі випускної кваліфікаційної роботи досягнуті за допомогою того, що ми запровадили програму набору та адаптації молодих службовців, а також підтвердили економічний ефект доцільності проведення даної програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: монографія / Л.І. Федулова. – К.: «Фенікс», 2005. – 320 с.
2. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // пер. с англ. – 3-е изд. СПб.: Питер. Серия Мастера психологии. – 2010. – 352 с.
4. McClelland D. Human Motivation / D/ McClelland. – N.Y.: Appleton, 1985. – 213 p.
5. Стратегічне управління: навч. посіб./ [В.Л.Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
6. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід як сучасна парадигма стратегічного управління / І.О. Кузнецова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць – Ч.1 – К.: КНЕУ, 2012. – с. 507–514.
7. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. – М.:Генезис, 2001. – 752 с.
8. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації / Кузнецов А.М. // Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. – 2014.Т.19. – №3/4. – С. 49–54.
9. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
10. Бублій М.П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською

установою / М.П. Бублій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132–139.

11. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І.

97

М. Гринько. – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc-](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)

[gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf).

12. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Контролинг, 1991. – 104 с.

13. Файоль А. Вчення про управління // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Г. Емерсон // упоряд. І. О. Слєпцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.

14. The Enduring Legacy of Elton Mayo // Human Relations. 1998. – Vol. 5. – №.3. – p. 221-250.

15. Maslow A. N. Motivation and Personality. – N.Y.: Harper and ROW, 1970.

16. McClelland D. Human Motivation / D/ McClelland. – N.Y.: Appleton, 1985. – 213 p.

17. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. – N. Y.: The Free Press, 1972.

18. McGregor D . The Human Side of Enterprise. – New York, 1960. – 246 p.

19. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – М. : Экономика, 1984. – 230 с.

20. Herzberg F. Work and the nature of man / F. Herzberg. – Cleveland: Holt, 1966. – 315 p.

21. Скиннер Б. Ф. Технология поведения / Б. Ф. Скиннер ; пер. с англ.

А. Гараджи // Американская социологическая мысль. – М. : МГУ, 1994. – С. 30-46.

22. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон ; общ. ред. и вступ. сл. А. М. Емельянова, В. В. Петрова. – М.: «Экономика», 1995. – 335 с.

23. Adams J. S. Towards An Understanding of Inequality / J. S. Adams // Journal of Abnormal and Normal Social Psychology. – 1963. №67. – p. 422-

98

436.

24. Vroom V. Work and motivation / V. Vroom. – N.Y.: Villey, 1964. – 249 p.

25. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. – Homewood: Irwin. – 1968.

26. Смит А. Теория нравственных чувств / А. Смит. – М., 1997. – 233 с.

27. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Контролинг, 1991. – 104 с.

28. Веснин В. Менеджмент: учебник / В. Веснин. – 3-е изд. – М.: ТК Велби Проспект, 2006. – 504 с.

29. Мескон М. Х. Основы менеджмента (Management)/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

30. Бугуцький О. А. Мотиваційний механізм розвитку аграрної економіки // Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних регіонів : наукові доповіді міжнар. наук.-практич. конф. (1997 ; 18 квітня): в 3-х ч. / відп. ред. М. І. Долігиніст. – Львів. – Частина II. – 1997. – С.170.

31. Завадський Й. С. Мотивація праці в менеджменті / Й.С. Завадський, Л. П. Червінська // Економіка АПК. – 1997. – № 6. – С. 78–82.

32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.:

КНЕУ, 2005. – 337 с.

33. Нижний Н. И. Оплата по конечным результатам труда в сельскохозяйственных предприятиях / Н. И. Нижний. – К. : Урожай, 1990. – 168 с.

34. Степура М. О. Мотивація підприємницької діяльності в аграрному секторі депресивного регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. О. Степура; Житомирський національний агроекологічний ун-т. – 2009. – 21 с.

35. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 4-е вид., перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 488 с.
36. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: монографія / Л. П. Червінська. – К. : Правда Ярославичів, 1998. – 254 с.
37. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств / В. В. Зіновчук, Т. В. Штерма. – Чернівці : Буковинський ун-т. – 2012. – С. 228.
38. Человек и его работа: социологические исследования / под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина, В. А. Ядова. – М. : Мысль, 1967. – 392 с.
39. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности / А. Г. Здравомыслов. – М.: Политиздат, 1986. – 223 с.
40. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К., Урожай., 1994. – 238 с.
41. Кваша С. М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві / С. М. Кваша // Економіка України. – 1994. – №1. – С. 54-57.
42. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький, Г. І. Купалова, В. С. Дієсперов [та ін.] ; за заг. ред. П. Т. Саблука, О. А. Бугуцького. – К. : Урожай, 1993. – 416 с.
43. Бугуцький О. А. Мотиваційний механізм розвитку аграрної економіки // Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних регіонів : наукові доповіді міжнар. наук.-практич. конф. (1997 ; 18 квітня): в 3-х ч. / відп. ред. М. І. Долігиніст. – Львів. – Частина II. – 1997. – С.170.
44. Населення і трудові ресурси села : навч. посібник /за ред. П. Т. Саблука, М. К. Орлатого. – К. : Ін-т аграр. економіки УААН, 2002. – 277 с.

45. Економіка агропромислових підприємств: підручник / під ред. В. Г. Андрійчука. – 2-ге вид., допов. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
46. Гешель В. Теоретические аспекты организации высокопроизводительного труда в аграрном производстве / В. Гешель, Е. Пешехонова// АПК: экономика, управление. – 2013. – № 7. – С. 24–30.
47. Рунков В.В. Внутрипроизводственное планирование в системе хозяйственных отношений в сельскохозяйственных предприятиях : учеб. пособие / В. В. Рунков. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – 188 с.
48. Рунков, В. В. Стратегия планирования работников сельскохозяйственного предприятия и мотивация их труда // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве.– 2011. – № 2. – С. 13–23.
49. Югай, А. М. Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве (теория и практика)/ А. М. Югай ;Минсельхоз РФ. – М., 2002. – 581 с.
50. Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление. Ч.2 / А.В. Лукашов // Управление корпоративными финансами. –№2(8). – 2005. – С. 2–12.
51. Кузнецов А.М. Методичні підходи до формування стратегій розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку / А.М.Кузнецов // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: матеріали XI науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників (30 березня – 4 квітня 2015 р.). – м. Львів. – 2015.- С. 114-116.
52. Основи економічної теорії: Підручник / [А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін.]; За ред. А. А. Чухна. – К.: Вища шк., 2001. – 606 с.

53. Van Maanen J. Tales of the Field: On Writing Ethnography I J. Van Maanen. –Chicago, 1988.
54. Философский словарь: Основан Г. Шмидтом. 22-е, новое, переработ. изд. под ред. Г.Шишкоффа /Пер. с нем./ Общ. ред. В. А. Малинина. – М.: Республика, 2003. – 575 с.
55. Лазарева Н.В. Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях: монография / Н.В. Лазарева. – Ставрополь: ООО «Мир данных», 2007. – 234 с.
56. Максимець Ю. Еволюція поглядів на мотивацію праці в світовій економічній науці/ Ю. Максимець // Вісник Львів. ун-ту / Серія екон. 2008. Вип. 39. С. 291–296.
57. Кузнєцов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків / А.М. Кузнєцов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2012. – №26(178). – С. 27–32.
58. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2006. - №1. - С.545
59. Бакирова Г.Х. Тренінг управління персоналом. - С. Пб.: Речь, 2004. -400с.
60. Балабанова Л.В., Сордор О.В. Управління персоналом: Навч. посібник.- К.: ВД “Професіонал“, 2006. - 512 с.
61. Басько Г.М., Бабич В.А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава. - 2012. - № 3. - С.81 - 84.
62. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. 2006. - №1. - С.42-48.

63. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. -К.: Знання-Прес, 2005. - 313 с.
64. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піга Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене - К.: “Каравела”; Львів: “Навчальний світ” - 2004, 2005. - 298с.
65. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2015. - №4. - С.64 - 66.
66. Варданын И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом - 2006. - №5. - С.21 - 24.
67. Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
68. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. - 156 с.
69. . Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 3-тє вид., виправлене. - К.: Кондор, 2014. - 598 с.
70. Волнухина Е. Модель “Мотивація - стимул” является системой индивидуального подхода к каждому работнику/ Е. Волухина, Ю. Мельник; / Служба кадров. 2013. - №11. - С.61 - 64.
71. Гандич И. Чудо нематериального стимулирования // Менеджмент и менеджер. - 2015. - № 3 - С.31 - 35.
72. Гапич Е. Автоматизация управления персоналом и стратегия компании

73. // Деньги и технологии. Украинский промышленный журнал. - 2014. - № 3. - С.44 - 45.
74. Гаркавенко Н.О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - № 10. - С.132 - 142.
75. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. №1. - С.76 - 78.
76. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - №9. - С.158-161.
77. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. - №2. - С.94 - 97.
78. Гончарова Н.М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві // Економіка і держава. - 2006 - № 5. - С.8721. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці // Держава та регіони. - 2012. - №2 - С.69 - 71.
79. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник - К.: "Знання", 2006. - 559 с.