

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри УП і ЕП

_____ (Никифоренко В.Г.)

« _____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного
рівня магістр

зі спеціальності 8.050109 управління персоналом та економіки праці
за програмою «Управління персоналом»
на тему:

«Формування мотивації персоналу підприємства як складова соціально-
трудова відносин»

Виконавець:

Студент(ка) VI курсу ФМЕ

Хлопецька Олена Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові) / підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Никифоренко Валерій Григорович

(прізвище, ім'я та по батькові) / підпис/

Консультант з питань охорони праці

Одеса 2016

Анотація

Тема : «Формування мотивації персоналу підприємства як складова соціально-трудових відносин»
(на прикладі Вагонного депо Котовськ)

Дипломна робота містить 99 сторінок, 13 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 36 найменувань, 2 додатки.

Об'єктом дослідження виступає мотивація трудової діяльності персоналу та її вплив на досягнення загальних цілей ВЧДЕ- 2 «Вагонне депо Котовськ».

Предметом дослідження є методи та засоби здійснення мотиваційної діяльності та напрями підвищення її ефективності.

Мета дипломної роботи полягає в розробці на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Основні завдання роботи :

- розглянути теоретичні аспекти мотивації трудової діяльності персоналу;
- розкрити методологію мотивації персоналу в конкурентному середовищі;
- провести розгорнутий аналіз техніко-економічних показників та мотивації трудової діяльності на ВЧДЕ- 2 «Вагонне депо Котовськ»;
- обґрунтувати пропозиції, щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ВЧДЕ- 2 «Вагонне депо Котовськ» ;
- розробити програму щодо удосконалення мотивації трудової діяльності персоналу.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації діяльності працівників

Соціально-економічна ефективність від інвестування у поліпшення умов праці та ліквідування середньодобового залишку несправних вагонів становить 21,26 %, тому мотивація є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості підприємства. Що ж стосовно вдосконалення організаційної структури підрозділів менеджменту персоналу , а саме проведення навчальних тренінгів з питань мотивації $ROI = 271$, Ток. = 4,7 міс., т.к. ROI більше 100%, а термін окупності менше року, такі вкладення в навчання є доцільними та економічно вигідними.

Одержані результати можуть бути використані в діяльності підприємства «ВЧДЕ- 2» , пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації діяльності працівників частково включені в план діяльності підприємства на 2017 рік.

Рік виконання дипломної роботи: 2016.

Рік захисту роботи: 2017.

Ключові слова: мотивація, реструктуризація, оплата праці, продуктивність праці, мотиваційний механізм, ефективність , нематеріальна мотивація, грейдинг, ключові показники ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Основні поняття мотивації персоналу як складової соціально- трудова відносин.....	7
1.2. Основні вітчизняні та зарубіжні концепції мотивації трудової діяльності персоналу в системі функцій менеджменту.....	13
1.3. Проблеми пошуку ефективних механізмів мотивації трудової діяльності персоналу.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ВАГОННЕ ДЕПО КОТОВСЬК»	
2.1. Характеристика основних техніко - економічних показників діяльності підприємства.....	28
2.2. Загальна оцінка системи мотивації персоналу ВЧДЕ-2.....	34
2.3. Аналіз ефективності мотивації персоналу організації	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності на основі закордонного досвіду	59
3.2. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації діяльності працівників.....	68
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

В умовах поглиблення ринкових відносин важливу роль у розвитку економіки нашої держави відіграє залізничний транспорт, який являє собою домінуючий чинник, що об'єднує виробничі й економічні зв'язки в різних сферах діяльності. Цим видом транспорту здійснюються великі обсяги перевезень. Він забезпечує ефективне виробництво й обіг продукції промисловості та сільського господарства, потреби капітального будівництва, задовольняє потреби населення в перевезеннях. Без перебільшення можна стверджувати, що залізничний транспорт на сьогодні є однією з базових галузей економіки України, забезпечуючи її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки й потреби населення в перевезеннях. Відтак, належна й високоефективна діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни здатна сприяти нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному та економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України.

Актуальність вибраної теми дипломної роботи полягає в усвідомленні значущості місії вітчизняного залізничного транспорту ставити перед державою завдання забезпечити галузь усіма необхідними для її злагодженої діяльності умовами.

Головною проблемою сьогодення є реструктуризація транспортної системи в частині мотивації праці та її оплати. Реструктуризація залізничного транспорту України розглядається як пов'язана система реформ, яка охоплює принципові перетворення в різноманітних сферах: організаційних структур майнових відносин, технологічній, інвестиційно-модернізаційній, фінансово-економічній, соціально-кадровій, законодавчій. Для проведення радикальних заходів щодо структурної перебудови залізничного транспорту законодавчо розроблено Державну цільову програму реформування залізничного

транспорту на 2010-2015 роки, зміст якої буде більш детально розглянутий в дипломній роботі.

Мотивація праці, в т.ч. особливості та проблеми системи винагород на залізничному транспорті України достатньо широко висвітлені в роботах вітчизняних дослідників Ляшенка І.О., Сначова М.П. , Євсеевої О.О., Токмакової І.В., Куделі В.І., Яковенко В.Г. , Колесника Г.С., Єрофєєнко Л.В. та керівників і провідних спеціалістів залізничної галузі Скрипки А., Андрощука С., Ейтутіса Г.Д. , ін. Але автори розглядають лише деякі аспекти цієї складної проблеми. Відсутність системного аналізу це одна з основних проблем діючої системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті .

Метою даної роботи є розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Основними завданнями роботи є:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації трудової діяльності персоналу;
- розкрити методологію мотивації персоналу в конкурентному середовищі;
- провести розгорнутий аналіз техніко-економічних показників та мотивації трудової діяльності на ВЧДЕ-2 «Вагонне депо Котовськ»;
- обґрунтувати пропозиції, щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ВЧДЕ- 2 «Вагонне депо Котовськ» ;
- розробити програму щодо удосконалення мотивації трудової діяльності персоналу.

Об'єктом дослідження є мотивація трудової діяльності персоналу та її вплив на досягнення загальних цілей «Вагонного депо Котовськ».

Предметом дослідження є методи та засоби здійснення мотиваційної діяльності та напрями підвищення її ефективності.

Теоретичною і методичною основою дипломної роботи виступають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемі мотивації персоналу на підприємствах. Крім того, для вирішення поставлених завдань

використовувалися нормативні документи, документи фінансової звітності «ВЧДЕ -2».

В залежності від цілей, задач дослідження та специфіки розглянутих питань в даній дипломній роботі використовувались наступні методи дослідження : аналіз документів , аналіз нормативних актів, анкетування ,порівняння ,системний та комплексний підходи.

ВИСНОВКИ

Актуальність дипломної роботи полягає в тому, що мотивація персоналу є:

- однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети підприємства залежить від злагодженості роботи людей;
- є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Розглядаючи теоретико-методологічні засади механізму мотивації трудової діяльності персоналу на підприємстві, ми прийшли до наступних висновків.

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки. Поведінка людини здебільшого визначається не одним окремим мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо мотиваційного потенціалу.

Розглянувши основні вітчизняні та зарубіжні концепції мотивації трудової діяльності персоналу, побачили, що значний вплив на практику управління персоналом й досі справляють змістовні і процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації аналізують потреби і пов'язані з ними фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. В цих теоріях основна увага приділяється аналізу потреб людини та їх впливу на мотивацію трудової діяльності. Були розглянуті основні, найбільш відомі теорії: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія К. Альдерфена, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Вивчення теорій мотивації дає розуміння закономірностей формування і функціонування самої мотивації. Однак керівникам організацій не варто шукати в цих роботах готових рецептів по мотивуванню персоналу, але, проаналізувавши їх основні положення, можна виробити свою програму мотивації персоналу. Слід також зрозуміти, що на кожному конкретному

підприємстві повинна бути своя специфічна програма, в якій би враховувалися всі особливості діяльності компанії.

Говорячи про проблеми пошуку ефективних механізмів мотивації трудової діяльності, можемо сказати, що актуальність пошуку дієвих механізмів активізації трудової діяльності персоналу обумовила необхідність створення нових методів мотивації. Суть нових методів повинна полягати в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації в цілому.

Аналізуючи основні техніко - економічні показники та показники доходів та витрат за всіма видами діяльності підприємства за період 2013- 2015 роки, ми бачимо наступне.

Дохід підприємства за період з 2013- по 2015 роки виріс на 3018 тис.грн. Це ми можемо пояснити тим, що обсяг робіт за той самий проміжок часу виріс на 142,5 тис.прив.ваг. Збиток до оподаткування в 2015 році у порівнянні з 2013 роком залишився на тому ж рівні(-112) тис.грн. Середньомісячна з/п має тенденцію до збільшення за період з 2013 року вона змінилась на 237 грн. Продуктивність праці з 2013 по 2015 роки знизилась на 111,7 прив.ваг. на 1 чол. Фонд оплати праці відповідно за 3 роки збільшився на 2117,9 тис.грн.

Більш детально розглянувши показники доходів та витрат підприємства за всіма видами діяльності за період 2013- 2015р., бачимо, що рівень рентабельності має від'ємне значення, це важливий сигнал для керівництва підприємства, оскільки він демонструє процент збитковості виробництва. Також падіння рівня рентабельності пов'язане з тим,що в залежності від того для кого виготовляється продукція підприємства (вагони), встановлюється % рентабельності :

- для приватних осіб– 35%,25%,5%;
- для потреб Одеської дороги – 0%.

Провівши загальну оцінку мотивації персоналу «ВЧДЕ-2» з'ясували наступне.

Функція управління мотивацією праці на підприємстві «ВЧДЕ-2» покладена на інженера з організації та нормування праці 1 категорії та кадровий підрозділ.

На основі аналізу внутрішніх документів був проведений детальний системний, комплексний аналіз проблем, існуючих в системі оплати праці на підприємстві. Для цього було розглянуто фонд основної та додаткової заробітної плати, а також всі доплати, надбавки та премії, які існують на підприємстві, 2013-2015 роки.

Аналіз дозволив виявити такі недоліки системи оплати праці «ВЧДЕ -2»:

- існують складнощі в залученні та утриманні висококласних спеціалістів через невеликий розмір зарплат порівняно із ринковими пропозиціями;

- ширина «діапазону» окладів дуже мала, підвищення зарплати в рамках діапазону не має мотивуючого ефекту, а для присвоєння категорії необхідно виконати низку вимог у відповідності до законодавства;

- схема посадових окладів не забезпечує достатнього підвищення окладу при зміні посади, практично не існує ступенів прогресування для посади тому встановлюються надбавки, доплати з метою утримання працівників;

- основна заробітна плата працівникам збільшується єдиним коефіцієнтом на загальних підставах, щоквартально. Таке підвищення відіграє роль індексації і не враховує індивідуальних заслуг працівника.

Отже, «Вагонному депо -Котовськ» потрібно застосовувати такий підхід до визначення посадових окладів / тарифних ставок та преміальних, який дозволить:

- підвищити керованість системи оплати праці і обґрунтованість виплат;
- покращити контроль за витратами на персонал;
- забезпечити залучення і утримання на підприємстві необхідних працівників;
- створити прозору і зрозумілу систему оплати праці.

Оцінка ефективності форм і методів мотивації праці персоналу потребує, в першу чергу, визначення і вивчення структури потреб і мотивів праці

персоналу. З цією метою мною було проведене емпіричне дослідження трудової мотивації працівників «Вагонне депо- Котовськ». Для анкетування мною був вибраний структурний підрозділ «Пункт технічного обслуговування вагонів», який нараховує 86 працівників.

В результаті анкетування був визначений вплив внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації та їх важливість і значимість для працівників.

Результати даного дослідження свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на задоволення матеріальних потреб, а з іншого - на досягнення певного статусу через посадове зростання.

Аналіз фактичного стану мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в «Вагонному депо- Котовськ». Зокрема, слід приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

Отже, маючи уявлення про мотиваційну спрямованість персоналу та про відповідність потреб і мотивів працівників застосованим в «Вагонному депо- Котовськ» методам стимулювання, були запропоновані загальні пропозиції щодо проведення змін у системі базових окладів, а також змінній частині заробітної плати, оскільки система матеріальної мотивації персоналу дуже важлива на залізничному транспорті, особливо в умовах економічної кризи в країні. Дана система мотивації, збудована на оцінці цінностей посад для підприємства (грейдинг) та застосування матриць- КРІ для працівників. Розглянули на прикладі розрахунок премії для лінійного керівника на основі матриці КРІ . В результаті з'ясували , що зміна КРІ призводить до зміни преміальної частини, причому як в меншу, так і в більшу сторону. Також були

запропоновані можливі етапи впровадження грейдингу на підприємстві «ВЧДЕ-2».

Але оскільки матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю, було розглянуто систему нематеріальної мотивації персоналу, та виявлено ряд проблем, які потрібно вирішувати. Для вирішення даного питання були розроблені рекомендації щодо підвищення рівня трудової мотивації співробітників «ВЧДЕ-2», детальніше наведені в табл.3.2.

Розуміємо, що для досягнення потрібного ефекту необхідно змінити сформовану на підприємстві «Вагонне депо Котовськ» систему мотивації персоналу шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Також були запропоновані основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можуть бути використані на підприємстві «ВЧДЕ-2», такі як: поведінка керівника, навчання персоналу, розвиток системи мотивації у відповідності до потреб працівників.

Виявили, що фактором, який, безумовно, робить сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати співробітнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву «Вагонного депо Котовськ» порекомендували щорічно інвестувати певні суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування мають цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці. Оскільки в «Вагонному депо Котовськ» є середньодобовий залишок несправних вагонів, ми запропонували збільшити кількість прив. вагонів в місяць на 5 одиниць, тим самим ліквідувавши середньодобовий залишок несправних вагонів, а також інвестувати в заходи для покращення результативності на підприємстві.

Враховуючи об'єктивні особливості та специфіку діяльності залізничного

підприємства, провели розрахунок абсолютної ефективності, за якими визначили абсолютну ефективність від дій, спрямованих на мотивацію праці. Виявили, що пропозиція збільшення об'єму праці на 5 прив.вагонів призводить не тільки до ліквідування середньодобових залишків несправних вагонів, але й до збільшення валового доходу на 20197 грн. Це реальне і необхідне інвестування є ефективним і заслуговує на увагу та впровадження в дію. Але треба враховувати, що інвестування і визначення ефективності капітальних вкладень базується на припущенні, що інвестиції в менеджмент мотивації було здійснено одноразово і в повному обсязі.

Оскільки на підприємстві відсутня єдина цілісна система мотивації персоналу, було запропоновано два варіанти проведення тренінгів для персоналу з питань мотивації праці. З обох варіантів був вибраний перший, а саме проведення тренінгу для всіх відділів, які відповідальні за певні аспекти мотивації праці по інших відділах дистанційним способом навчання, оскільки термін окупності менший ніж в другому варіанті, а також перший варіант потребує значно менших витрат, порівняно з другим варіантом на 7405,85 грн.

На основі проведеного дослідження робимо висновок, що мотивація є чинником ефективності праці. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукає конкретного робітника та колектив до досягнення особистих та загальних цілей. Але ми повинні пам'ятати, що система мотивації є дієвим інструментом управління персоналом тільки у тому випадку, якщо вона якісно розроблена та правильно використовується на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТОНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В.І. Нормування праці / За ред. В.М.Данюка і В.М.Абрамова. — К.: ВІ- ПОЛ, 1995.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Підручник . – К . : Центр учбової літератури , 2011 . – 468 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. / І.М. Бойчик. – К.: Атіка, 2010. – 480 с.
4. Богущкий О. Чинники мотивації праці / Богущкий О., Кучерук І.// Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 3–7.
5. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посіб. / Богиня Д.П., Грішнова О.А. / – К.: Знання-Прес, 2009. – 313 с.
6. Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/index>.
7. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. -192 с.
8. Дороніна М. С. Управління мотивацією. Наукове видання / Дороніна М. С., Наумік Е. Р., Соловійова О. В. - Харків: вид. ХНЗУ 2006,. - 240 с.
9. Доповіді до балансового звіту на підприємстві «ВЧДЕ- » – 2013-2015р.
10. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А.Болюха, В.З. Бучевський, М.І. Горбаток; за ред. Акад. НАНУ. проф. М.Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2011. — 540 с.
11. Ейтутіс Г.Д. Мотивація як фактор впливу на ефективність виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії / Г.Д. Ейтутіс, О.А. Мельникова //Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – № 42. – С. 412-416.

12. Євсєєва О. О. Удосконалювання системи стимулювання ефективної роботи колективів підприємств залізничного транспорту: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / О.О. Євсєєва. – Харків, 2004. -25с.
13. Єрофеєнко Л.В. Специфіка системи оплати праці на залізничному транспорті / Л.В. Єрофеєнко // Право і безпека. – 2009. – № 5. – С.44-47.
14. Кириченко І.А. Теоретичне обґрунтування мотиваційної основи організаційної поведінки/ Тези доповідей Всеукраїнської науково-практ. конф. 29 квітня 2008 р. – С. 65-69.
15. Компанієць В.В. Концептуальні підходи до формування системи мотивації керівників залізничного транспорту / В.В. Компанієць, С.В. Храпейчук // Збірник наукових праць Північно-Східного Наукового Центру Транспортної Академії України. – 2009. – № 95 – С. 35-40.
16. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, – 2012. – 296 с.
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с. – [Електронний ресурс]: <http://ir.kneu.edu.ua>.
18. Колесник Г.С. Проблеми оплати праці на підприємствах залізничного транспорту України /Г.С. Колесник // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Сер. «Проблеми економіки транспорту». – 2012. – № 3. - С.46-48.
19. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Теоретичний підхід до проблем мотивації персоналу на залізничному транспорті / В.І. Куделя, В.Г. Яковенко// Вісник економіки транспорту та промисловості. – № 44, 2013. – С. 273-275 9.

20. Лагутін В.Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції / Лагутін В.Д. / : Монографія. – Луцьк: Ред.-вид. від. “Вежа” ВДУ ім. Лесі Українки, 2007. – 241 с.
21. Ляшенко О.І., Сначов М.П. Мотивація праці на залізничному транспорті в умовах його реформування, 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/>
22. Нормативні документи з оплати праці на залізничному транспорті/Нормативна база діяльності профспілки/ Випуск №7 (50) – Київ, 2014. – 246 с.
23. Положення про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vppz.org/normativnyueakty/35-prikaz-171c>.
24. Положення про порядок виплати надбавки за вислугу років працівникам підприємств і організацій залізничного транспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vppz.org/normativnyueakty/11-vyplata-nadbavky-za-vyslugu>.
25. Положення про встановлення та виплату диференційованої надбавки за високу професійну майстерність для робітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gua.convdocs.org/docs/5934/index-132447.html>
26. Положення про порядок та умови присвоєння звання «Майстер 1, 2 класу» робітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gua.convdocs.org/>
27. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390/ Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010- 2015 роки.
28. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
29. Постанова КМУ Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mtu.gov.ua/uk/law_wd/35906.html

30. План заходів Укрзалізниці на 2013–2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010–2019 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magistral-uz.com>.
31. Польова В.В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту / Польова/ Збірник наукових праць ДЕТУТ. Сер. «Економіка і управління». – 2012. – Вип. 27. – С.134-145.
32. Система оплати праці на основі грейдів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bestmology.ru>.
33. Сначов М.П. Принципи мотивації праці на залізничному транспорті- 2010. - №9. –С.54-57.
34. Стретович О. Новий підхід до організації системи матеріального стимулювання праці / Стретович О. // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 1. – С. 21–25.
35. Табахарнюк М. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій/ Табахарнюк М., Петренко В. // Регіональна економіка. – 2001. – № 3. – С. 100–107.
36. Токмакова І.В. Мотивація трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – № 44, 2013. – С. 286-289.