

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н, професор Никифоренко В. Г _____ /підпис/

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за магістерською програмою професійного спрямування

«Управління персоналом»

на тему: Удосконалення стимулювання праці як чинник підвищення її ефективності (на прикладі ПАТ «Одескабель»)

Виконавець:

Студентка М17 групи, ЦЗФН
Ігнат'єва Олена Геннадіївна
_____ /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Богданова Тат'яна Івановна

_____ /підпис/

АНОТАЦІЯ

Ігнат'єва О.Г.

Удосконалення стимулювання праці як чинник підвищення її ефективності (на прикладі ПАТ «Одескабель»)

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Економіка» за магістерською програмою «Управління персоналом»
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, 2017 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель»

В роботі розглядаються теоретичні засади стимулювання праці працівників підприємства, методологічні основи формування системи стимулювання праці персоналу підприємства, концептуальні підходи до формування стимулювання праці з метою підвищення її ефективності.

Здійснено аналіз чинного механізму стимулювання праці працівників підприємства та виявлено його проблеми, проведена оцінка ставлення працівників до системи стимулювання. Розроблено напрями підвищення ефективності стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Одескабель», а саме збільшення частки основної заробітної плати у витратах на оплату праці на основі впровадження динамічної моделі заробітної плати, удосконалення системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників, впровадження системи стимулювання працівників відділу маркетингу на підприємстві. Оцінено вплив впровадження механізму стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Одескабель» на показники економічної ефективності

Ключові слова: стимулювання праці, система стимулювання, механізм стимулювання, мотивація, економічна ефективність.

ANNOTATION

Ihnatyeva O.G.

Improvement of stimulation of labour as factor of increase of her efficiency (on an example "Odessa Cable Works")

thesis for Master degree in specialty "Economy"
under the program « Personnel management »,
Odessa National Economic University, Odessa, 2017

Thesis consists of three chapters. Object of study process of stimulation of labour of personnel on an enterprise " Odessa Cable Works ".

Diploma thesis deals with theoretical aspects of stimulation of labour of workers of enterprise, methodological bases of forming of the system of stimulation of labour of personnel of enterprise, conceptual approaches, is to forming of stimulation of labour with the aim of increase of her efficiency.

The analysis of operating mechanism of stimulation of labour of workers of enterprise is carried out and his problems are educed, conducted estimation of relation of workers to the system of stimulation. Directions of increase of efficiency of stimulation of labour are worked out on an enterprise " Odessa Cable Works ", namely increase of part of base pay in charges on the remuneration of labour on the basis of introduction of dynamic model of salary, improvement of the system of motivation to in-plant training of workers, improvement of preparation and retraining of working shots, introduction of the system of stimulation of працівників department of marketing on an enterprise. Influence of introduction of mechanism of stimulation of labour is appraised on an enterprise " Odessa Cable Works " on the indexes of economic efficiency.

Keywords: stimulation of labour, system of stimulation, mechanism of stimulation, motivation, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та види стимулювання праці працівників підприємства.....	6
1.2. Методологічні основи формування системи стимулювання праці персоналу підприємства.....	15
1.3. Концептуальні підходи до формування стимулювання праці з метою підвищення її ефективності.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	31
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ПАТ «Одескабель».....	31
2.2. Аналіз структури та складу персоналу підприємства.....	41
2.3. Аналіз чинного механізму стимулювання праці працівників підприємства та виявлення його проблем.....	49
2.4. Оцінка ставлення працівників до системи стимулювання.....	54
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	66
3.1. Розробка механізму стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Одескабель».....	66
3.2. Прогнозна оцінка економічної ефективності впровадження механізму стимулювання праці працівників на підприємстві ПАТ «Одескабель».....	90
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	104
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання стимулювання працівників є одним із найважливіших питань в умовах, коли підприємство прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу. Побудова ефективної системи стимулювання має важливе соціально-економічне значення для кожного підприємства в умовах ринкових відносин. Системи стимулювання праці працівників створюють матеріальну основу розвитку людського капіталу, раціонального використання робочої сили та ефективного управління персоналом всіх категорій. Винагородження персоналу за працю або компенсація працівникам за витрачені зусилля відіграють важливу роль у залученні працівників на підприємство, у використанні і збереженні необхідних фахівців в організації. З огляду на це виникає потреба в обґрунтуванні заходів підвищення ефективності стимулювання праці на рівні кожного підприємства – первинної ланки суспільного виробництва в усіх галузях народного господарства. Таким чином, актуальність дослідження проблем пов'язаних із удосконалення процесу стимулювання персоналу, важко перебільшити.

Стан вивчення проблеми. Найбільш повно питання стимулювання працівників висвітлені в роботах І.А.Баткаєвої, М.А.Волгіна, О.М.Волгіної, Б.М.Генкіна, В.М.Данюка, А.Я.Кібанова, А.М.Колота, Т.А.Костишиної, Ю.П.Кокіна, М.В.Семикіної, Л.С.Ситника, Е.А.Уткіна, З.Є.Шершньової та ін. У той же час за сучасних умов господарювання необхідний комплексний підхід до оцінювання впливу стимулювання на підвищення ефективності праці працівників та виробництва в цілому.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стимулювання праці персоналу та розробка напрямів його удосконалення.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та види стимулювання праці працівників підприємства;
- представити методологічні основи формування системи стимулювання праці персоналу підприємства;

- дослідити концептуальні підходи до формування стимулювання праці з метою підвищення її ефективності;
- провести аналіз структури та складу персоналу підприємства;
- оцінити ставлення працівників до системи стимулювання на підприємстві ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати чинний механізм стимулювання праці персоналу підприємства та виявити його проблеми;
- розробити механізм стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Одескабель»;
- представити прогнозну оцінку економічної ефективності впровадження механізму стимулювання праці працівників на підприємстві ПАТ «Одескабель»

Об'єкт дослідження – процес стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель»

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення стимулювання праці з метою підвищення її ефективності.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання.

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дипломної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності ПАТ «Одескабель» і результати власних досліджень на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дипломної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення стимулювання праці з метою підвищення її ефективності на підприємстві ПАТ

«Одескабель» будуть впроваджені в діяльність підприємства (підтверджено довідкою впровадження рекомендацій на підприємстві).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розробити теоретичні та практичні засади розробки і впровадження механізму стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Одескабель» та отримати результати, які полягають у наступному.

Одним з важливих аспектів, що впливають на ефективність роботи персоналу, є система стимулювання праці, яка існує у кожного суб'єкта господарювання. З метою розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, за якої працівнику надається право самостійно обирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами. Якщо в розпорядженні суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини, то формується стимул у працівника для одержання цих цінностей, а трудова діяльність дозволяє працівнику одержати їх з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

За результатами проведеного дослідження можна зробити певні висновки та пропозиції.

По-перше, ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Дослідження означених та інших проблем мотивації та стимулювання праці, розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності стимулювання найманого персоналу є найважливішими завданнями економічної науки на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни, та суспільства в цілому.

По-друге, при побудові системи оплати та стимулювання праці керівнику підприємства слід враховувати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему оплати та стимулювання праці економічно ефективною. Користуючись поділом працівників, керівник підприємства може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного співробітника або для групи співробітників.

По-третє, при побудові системи оплати праці та стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність мотивації персоналу повинна

відображати ступінь досягнення соціальних і економічних цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники. Обираючи систему стимулів, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників, які віддані своїй роботі. Отже, для успішного функціонування та досягнення головних цілей організації керівнику слід ретельно вивчити своїх співробітників, впроваджувати інноваційні моделі стимулювання праці.

ПАТ «Одескабель» - є високотехнологічним сучасним підприємством і одним з провідних кабельних заводів в країнах СНД. Спеціалізуючись на виробництві телекомунікаційних кабелів, Одеський кабельний завод освоїв і випускає широкий асортимент мідних і волоконно-оптичних кабелів зв'язку, радіочастотних, а також затребуваних в останні десятиліття цифрових або LAN- кабелів, номенклатура яких є найширшою в країнах СНД. Окрім цього, ПАТ «Одескабель» пропонує своїм споживачам силові кабелі, дроти і шнури різного призначення.

Фінансово-економічна діяльність підприємства за 2014-2016 рр. характеризується зростанням чистого доходу від реалізації продукції, обсягу виробленої продукції, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності. В 2016 році порівняно з 2014 роком середньорічна чисельність ПВП зменшилась на 53 особи. В основному вибуття персоналу пов'язано зі змінами в організації виробництва і праці. Позитивним явищем є зростання середньомісячної заробітної плати, середньорічного виробітку товарної продукції, зростання рентабельності персоналу.

Середньомісячна заробітна плата на підприємстві ПАТ «Одескабель» зросла на 83,54% і й є вищою, ніж середня за видами економічної діяльності як по Україні та і в Одеській області.

Підприємство щорічно підвищує соціальні витрати на персонал, що створює умови для підвищення соціальної захищеності працівників. Аналізуючи динаміку основних витрат на персонал ПАТ «Одескабель» за 2014 – 2016 рр можна спостерігати їх збільшення за всіма статтями. В 2015 році простежується зростання витрат на 10196 тис. грн або на 17,91% і в 2016 році – на 28532 тис. грн. або на 42,51%. Аналіз економічної ефективності (рентабельності) витрат на персонал

показав зростання даного показника у 2015 році, що є позитивною тенденцією. Але в 2016 році простежується його зниження з 3,63 до 2,61. Але показник рентабельності витрат персоналу в 2016 році перевищує даний показник в 2014 році.

Система мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель», що займає одне із центральних місць у системі регулювання трудових відносин. Для стимулювання праці на підприємстві створені такі організаційно-методичні положення: «Положення про оплату праці працівників», «Положення про преміювання за виконання виробничих завдань і функцій», «Положення про винагороду за підсумками роботи за рік».

Опитування працівників щодо їх задоволеності роботою на підприємстві та різними чинниками трудової діяльності дозволило виявити, що найбільш значущим стимулюючим чинником є висока заробітна плата та матеріальне заохочення (позитивно відповідли 87,5% респондентів). На другому місці стоїть цікава та корисна робота (68,5%). Також для працівників ПАТ «Одескабель» немаловажним є потреба у визнанні з боку інших людей, цінуванні досягнень та успіхів індивідуума оточуючими (64,2%).

Основним чинником задоволеності на підприємстві є достатній рівень оплати праці (38%), сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (25%), можливість самовираження, змістовна, відповідальна робота (12%) і своєчасність виплати заробітної плати (10%).

Основною причиною незадоволеності на підприємстві є недостатній рівень заохочень та компенсаційних виплат (39% опитуваних). На другому місці – невідповідність винагороди затратам часу й енергії (22% опитуваних). Третє і четверте місця посіли відсутні перспективи кар'єрного росту (17%) і недостатній рівень підвищення кваліфікації (17%).

Серед основних напрямів підвищення рівня стимулювання трудової діяльності опитувані визначили підвищення рівня заохочень та компенсаційних виплат (57%), удосконалення механізму винагороди відповідно затратам часу і енергії (55%), надання можливостей підвищення кваліфікації (47%), кар'єрного росту (45%), удосконалення механізму нарахування премій відповідно особистому вкладу (38%).

Нами встановлена наявність зв'язку між ступенем задоволеності своєю працею працівниками і потенційною мобільністю, тобто бажанням змінити місце роботи. Абсолютна більшість опитаних (78%) зазначила, що погодилися б негайно змінити місце роботи в разі пропозиції роботи, яка оплачується вище.

Аналіз відповідей на питання «Яка з форм мотивації найбільш ефективна для стимулювання трудової діяльності?» показав, що найбільш значущими показниками виступили підвищення зарплати (32%), заохочувальні та компенсаційні виплати (26%), премії (18%).

Проведене соціального дослідження дозволило виявити наступні *недоліки в стимулюванні трудової діяльності* на ПАТ «Одескабель»:

- недостатній рівень заохочень та компенсаційних виплат;
- невідповідність винагороди затратам часу й енергії (вагомість винагороди для працівника);
- невідповідність механізму нарахування премій особистому внеску у колективні результати діяльності підприємства;
- відсутність перспективи кар'єрного росту та можливості посадового просування;
- відсутність морального стимулювання;
- відсутні можливості рішення житло-побутових проблем.

На підставі аналізу проблем системи стимулювання праці персоналу на підприємстві ПАТ «Одескабель», нами пропонуються наступні заходи щодо її удосконалення:

1. У зв'язку з тим, що для підприємства ПАТ «Одескабель», характерний неефективний розподіл витрат на оплату праці, нами пропонується розробити на підприємстві ПАТ «Одескабель» динамічну модель заробітної плати при якій її структура має наступний вигляд: тарифна частина – 85%, періодичні премії за індивідуальні досягнення – 10%, премії за результати діяльності підприємства в цілому – 5%. Тариф повинен стимулювати працівників не тільки зберігати досягнутий рівень продуктивності та якості, але і залежати від них. Підвищення продуктивності праці передбачає стимулювання колективних зусиль для зростання

прибутковості та виховання персоналу в співтоваристві. Елементи заробітної плати тісно пов'язані між собою і при досягненні працівником нових та високих результатів праці його тариф переглядається та підвищується на 10%. Згодом працівнику пропонується надати нові задачі за виконання яких передбачаються періодичні премії.

2. *Наступним заходом* удосконалення системи мотивації на підприємстві нами пропонується *впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації* робітників на підприємстві ПАТ «Одескабель». Нами пропонується розробити на підприємстві стандарт «Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів». Ця система встановить єдиний порядок організації та проведення всіх видів навчання. Нами пропонується цей стандарт поширити на весь персонал підприємства, зайнятий безпосередньо управлінням та організацією виробництва кабельно-проводникової продукції. Для удосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації нами пропонується найбільш довершений метод оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей працівників, побудований за допомогою бальної системи з урахуванням вагових коефіцієнтів показників кваліфікації кожного з них.

3. Крім цього, доцільно використовувати модульну систему професійного перенавчання та підвищення кваліфікації. Модульний підхід до навчання включає два елементи: складання програми навчання для кожної конкретної роботи і забезпечення засобами підвищення ефективності самого процесу підготовки. Модульна система професійного навчання, будучи більш гнучкою, ніж традиційна система, швидше реагує на стрімку зміну технологій, потреби ринку праці. Система передбачає індивідуальний підхід, тісний психологічний контакт між навчальним і студентів, що дозволяє виявляти здібності останнього. Забезпечуючи більшої ефективності з точки зору якості придбаних трудових навичок, вона вимагає менше витрат (через скорочення термінів навчання).

4. Нами пропонується удосконалити систему стимулювання працівників відділу маркетингу на підприємстві ПАТ «Одескабель», бо саме вони мають безпосередній контакт із сферою продажу та споживачами. Стимулювання якісної праці працівників цих підрозділів тісно пов'язано з проблемою мотивації персоналу.

Добре мотивовані працівники забезпечують значні конкурентні переваги, дозволяючи досягти комерційного успіху. Виходячи із специфіки службових обов'язків працівників служб маркетингу/збуту на підприємстві ПАТ «Одескабель», вважаємо за необхідне розробити:

- систему мотивації для спонукання до активної праці та задоволення потреб за рахунок сумлінного виконання своїх службових обов'язків;
- систему оцінки виконання та дотримання працівниками необхідних навичок, знань та вмій;
- систему атестації працівників та визначення рівня відповідності їх кваліфікації вимогам, які розроблені для кожної посади;
- систему преміювання за досягнуті результати атестації.

В результаті впровадження механізму стимулювання праці (збільшення частки основної заробітної плати у витратах на оплату праці на основі впровадження динамічної моделі заробітної плати, удосконалення системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників, удосконалення підготовки та перепідготовки робітничих кадрів, впровадження система стимулювання працівників відділу маркетингу на підприємстві ПАТ «Одескабель») прогнозований річний економічний ефект складе 618,2 тис. грн., продуктивність праці зросте на 15% і рентабельність реалізованої продукції – на 8,2%. Проведені економічні розрахунки свідчать про доцільність впровадження механізму стимулювання праці

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сардінов Р.Т. Сутність та засоби стимулювання праці / Р.Т.Сардінов // Право і Безпека. - 2014. - № 3. - С. 273-276.
2. Забаштанський М. Концептуальні засади стимулювання праці персоналу підприємства / М. Забаштанський, І. Сирбу // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 45-52.
3. Сучасний словник іншомовних слів / уклали О. І. Скопненко та Т. В. Цимбалюк - К. : Довіра, 2012. - 789 с.
4. Адамчук В. В. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 407 с.
5. Комарова М. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи / М. Комарова // Людина й праця. – 2013. – № 10. – С. 12–15.
6. Волкова Н. В. Удосконалення форм мотивації праці / Н. В. Волкова // Людина й праця. – 2014. – № 12. – С. 41–48.
7. Солдатов А. В. Зарубіжний досвід стимулювання праці / А. В. Солдатов // Людина й праця. – 2013. – № 4. – С. 24–32.
8. Забаштанський М. М. Соціальна відповідальність концесійної діяльності в Україні / М. М. Забаштанський // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6 (44). – С. 23–27.
9. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА, 2009. – 213 с.
10. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2012. – № 5. – С. 34–38.
11. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2015. – № 3. – С. 21–23.
12. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2013. – 325 с.

13. Семененко В.М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства / В.М. Семененко, А.М. Сибіркин // Технології та дизайн. - 2015. - № 4 (5). – С. 46 – 52.
14. Васильків Т.Г. Теоретичні засади щодо побудови ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства / Т.Ц.Васильків, Н.Я. Басараба // Науковий вісник НЛТУ. – 2015. – № 6. - С. 159 - 161
15. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці / О.В. Коваленко, А.В.Гоголенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf
16. Драч І. Стимулювання як чинник підвищення ефективності виробництва / І. Драч // Моделювання регіональної економіки. - 2015. - № 1. - С. 368-372.
17. Дорин А. В. Экономическая социология: учеб. пособие/ А. В. Дорин. Минск: ИП «Экоперспектива», 2012. – 254 с.
18. Іваницька С.Б. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства / С.Б. Іваницька, М.Р. Клітна // Ефективна економіка. - 2014. - № 11 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
19. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для экономических спец. вузов/О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Высшая школа, 2012. – 224 с.
20. Психологический словарь /под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика Пресс, – 2013. – 498 с.
21. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств /С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2014. - № 6. – С.45-51.
22. Слиньков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации В. Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2008. – 336с.
23. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина и Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС, 2012. – 659 с.
24. Гуськова О. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси / О. Гуськова // Збірник наукових праць

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: економіка, менеджмент, підприємництво. — 2015. — № 20. — С. 144—148.

25. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность. Т.2. —М.: Педагогика, 1983. — 468 с.

26. Овсяк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку / Н.В. Овсяк // Інноваційна економіка. - 2014. - № 4. - С. 314-318.

27. Ніколаєв В.О. Механізм матеріального стимулювання праці персоналу / В.О. Ніколаєв [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63610.doc.htm

28. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О. А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. - 2014. - № 86. - С. 206-213.

29. Щєбликіна І.О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації / І.О. Щєбликіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2015. - № 2(5). - С. 294-299.

30. Магопєць О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності / О.А. Магопєць // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2014. - Вип. 20(2). - С. 15-21.

31. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты: Учебное пособие/ Афонин А.С. – К.:МЗУУП, 2012. – 380 с.

32. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 160 с.

33. Беяева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беяева // Изменения в мотивации труда в новых условиях.- М.: НИИ труда. – 1992. – С.73.

34. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст./ Д.П. Богиня// Регіональні перспективи/ Богиня Д.П. – 2014. - № 3- 4 (22-23) – С. 5-8.

35. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Болт Г. Дж. – М.: Экономика, 2009. – 204с.
36. Вельш А.Г. Управление на основе мотивации// Сб. ст. «Мотивация экономической деятельности»/ Под. ред. Шаталина С.С. – М.: ВНИИСИ, 1980. – С. 18-22.
37. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства: Учебное пособие/ Верховин В.И. – М.: Мысль, 1998. – 110с.
38. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 339-347.
39. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие/ Владимирова Л.П. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД «Дашков и К», 2013. – 300с.
40. Волосский А. А. Мотивация и стимулирование труда / А. А. Волосский. – М.: Техносфера, 2013. – 496 с.
41. Гончаров В. М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах ПК: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2014. – 267 с.
42. Гончаров В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : сб. материалов междунаrod. науч.-практ. семинара 3 – 4 ноября 2008 г. – Воронеж ; Воронежский гос. ун-т, 2013. – С. 19 – 23.
43. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 192 с.
44. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2014. – № 11 (105). – С. 55 – 62.
45. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2013. – 864 с.

46. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2012. – 220 с.

47. Захарчин Г.М. Концептуальні підходи до формування мотиваційної політики до формування мотиваційної політики персоналу в сучасних умовах / Г. М. Захарчин, Н. П.Любомудрова // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2014. - № 698. - С. 163-169.

48. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления/ Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. – М.: Дело, 2003. – 154с.

49. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Проспект, 2012. – 344 с.

50. Ильин Е.П. Мотивация персонала/ Ильин Е.П. – СПб.: Издательство «Питер», 2014. – 312с.

51. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2012. – 337 с.

52. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник/ Колот А.М. – К.: КНЕУ, 2005. – 224с.

53. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г. Т. Куликов / Отв. ред. Д. П. Богиня. – 2-е изд. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2012. – 244 с.

54. Куликов Г.Т. Мотивация персонала / Г.Т. Куликов.– К.:ИЭ НАНУ, 2012. – 234 с.

55. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н. О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2. – Київ : КНЕУ. – 2013. – С. 173 – 182.

56. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис. д.е.н.: 08.07.01. – К., 2012. – 334с.

57. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.

58. Мероев М.Л. Мотивация персонала / М.Л. Мероев// Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2015. - № 38. - С. 16-21.

59. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации : монографія / Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. ; под общ. ред. д. е. н., проф. В. М. Гончарова. – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2013. – 200 с.

60. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «знання», КОО, 2014. – 311 с.

61. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: Навч. посіб./ Нестерчук В.П.– К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2013. – 88с.

62. Одегов Ю. Г. Банковский менеджмент: управление персоналом : учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов / Под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2013. – 448 с.

63. Ольховська Т. Мотивація керівником своїх підлеглих / Т. Ольховська // Завуч. – 2014. - №11. – С. 11 - 15.

64. Основы управления персоналом: Учеб. пособ. / Под ред. Б. М. Генкина. – М. : Изд-во Высшая школа, 2012. – 178 с.

65. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 348 с.

66. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2013. – №12. – С.52–54.

67. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Р.М.Пушкар. – 2-е вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2013. – 385 с.

68. Резнікова О.С. Теорії мотивації: еволюція підходів / О.С. Резнікова // Вісник економічної науки України. — 2015. — № 1 (19). — С. 133-136.

69. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2014. – С. 59 – 66.

70. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2012. – 224 с.

71. Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 2013. – 480 с.

72. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2013. – 168 с.

73. Тимошенко И.И. Мотивация личности и человеческих ресурсов/ И.И. Тимошенко, А.С. Соснин. - К.: Изд. Европ. ун-та, 2002. – 576с.

74. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2013. – 332 с.

75. Тетерев О.М. Основы кадрового менеджмента / О.М. Тетерев. – 3-е изд., испр. И доп. – М.: Дело, 2014. – 285с.

76. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 512 с.

77. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. О.М. Молчанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 289 с.

78. Управление персоналом. Учебное пособие/ Под. ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Издательство «Приор», 2012. – 432с.

79. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 504 с.

80. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, 2013. — 272 с.

81. Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Ч.1. – Хмельницький : ТУП, 2007. – 287 с.

82. Уланцев К.М. Менеджмент персонала/ К.М. Уланцев – М.: Ассоц. авторов и изд. «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2014. – 256с.

83. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки : монографія / В. М. Гончаров, М. А. Будагьянц, С. Й. Радомський та ін.; за заг. ред. В. М. Гончарова. – К. : Техніка, 2012. – 112 с.

84. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник/ Хміль Ф.І. – Вид 2-ге, випр. доп. – К.: Академвидав, 2013. – 576 с.

85. Чернышев В. Человек и персонал в управлении/ В. Чернышев, А. Двинин – СПб.: Энергоатомиздат, Санкт – Петербургское отд – ние, 2014. - 568с.

86. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко// Україна: аспекти праці, 2014. - № 4. – С. 27-32.

