

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ІВАНА ОГІЄНКА**

Економічний факультет
Кафедра управління персоналом та економіки праці
Спеціальність 073 Менеджмент за освітньою програмою «Управління
персоналом та економіка праці»
Денна форма навчання

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

Студентки Олійник Лілії Андріївни

на тему: «Заходи впливу на посилення мотивації персоналу»

Робота допущена до захисту
Завідувач кафедри канд. екон. наук,
доцент Стрельбіцький П.А.

Науковий керівник доктор екон. наук, доцент
Матвейчук Л.О.

ВСТУП

Проблемами мотивації праці людство займається з прадавніх часів. Ще у первісних суспільних формаціях в основу мотивації було покладено інстинкт самозбереження, а спонукальні механізми базувались на примусі. В подальшому, особливо при капіталістичній суспільній формації, всебічно розроблялись теорії мотивації за такими принципами: краща якість виконання трудових операцій, висока продуктивність праці, фаховий рівень працівника та первинного трудового колективу. Набували досить широкого спектру стимулюючі заходи: підвищена оплата праці, доплати та премії, просування по виробничих і службових сходинках, поліпшених соціально-побутових умов, відзнаки, нагороди та інші заходи.

Мотивація персоналу посідає одне із центральних місць у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Мотивація персоналу є складовою частиною управління організації. Успіх управління будь-яким соціально-економічним об'єктом залежить від того наскільки мотивовані працюють в ній працівники.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудова відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності соціально-економічної мотивації персоналу, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника.

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини ставлять нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання та розстановка працівників, а й формування нової свідомості, менталітету і, зрештою, методів мотивації. Мотивація є процесом впливу на поведінку людини, спрямування її в потрібному для організації напрямі, спонукання проявляти порядність, наполегливість, старанність в досягненні цілей.

Мотивація персоналу на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує удосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

Актуальність теми обумовлена сучасною парадигмою розвитку національної економіки, зорієнтованою на підвищення рівня та якості життя населення з метою зменшення непрогнозованих втрат для виробничих систем, а також виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

Теоретичні основи мотивації праці були викладені у працях зарубіжних класиків: А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга та ін. Науковці висвітлювали різні погляди на цей процес, в умовах становлення і розвитку капіталістичної суспільної формації. В їх працях не було відображено специфіки країн з перехідною економікою сучасного періоду. Тому необхідність подальших досліджень теорії мотивації, осмислення наукових досягнень західної економічної думки у сфері теорії мотивації зумовили потребу критичного підходу до прояву механізмів мотивації праці на сучасному етапі перехідної економіки від соціалістичної суспільної формації до ринкової капіталістичної формації на чому і були зосереджені теоретичні дослідження.

Значний вклад у розробку методологічних проблем та практичних засад ефективності праці та її мотивації внесли вітчизняні вчені (А.Г. Бабенко, О.Д. Балан, Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, Д.Ф. Крисанов, М.В. Семикіна, В.К. Терещенко, О.В. Шкільов, К.І. Якуба та ін.), які розглядали внутрішні механізми мотивації праці, що дає змогу виробити ефективну політику в сфері праці й соціально-трудова відносинах, створення сприятливих умов для тих, хто прагне до продуктивної праці.

Актуальність взаємодії між людьми в колективах висвітлюють у своїх працях Н. В. Гришина, О.І. Золотова, Н. В. Уманський. Проблемі міжособистісних взаємодій присвятили праці багато інших дослідників та психологів серед яких: О. О. Бодальов, І. П. Волков, Е. С. Кузін та К. К. Платонов.

Ефективне управління персоналом неможливе без конкретного вивчення всієї багатогранності факторів, що впливають на трудову поведінку працівників (потреб, мотивів, стимулів, цінностей тощо), без аналізу інформації про реальний вплив цих факторів та наслідки їх дій.

Необхідність поєднання різних аспектів управління для спонукання персоналу до ефективної праці з метою досягнення цілей підприємства визначає складність побудови ефективного мотиваційного механізму. При цьому, як вже зазначалось, необхідність мотивації для успішної діяльності підприємства, є очевидною.

Практична значущість роботи продиктована потребою поєднання різних аспектів управління для спонукання персоналу до ефективної праці з метою досягнення цілей підприємства, що визначає складність побудови ефективного мотиваційного механізму. При цьому, як вже зазначалось, необхідність мотивації для успішної діяльності підприємства, є очевидною.

Мета дослідження. Мета роботи полягає в дослідженні сутності та основних положень забезпечення ефективного мотиваційної системи підприємства та розробці заходів щодо посилення мотивації персоналу ТОВ БК «Нова Будова». Відповідно до поставленої мети потрібно виконати наступні **завдання**, а саме:

- визначити концепцію мотивації праці, узагальнити основні види та методи формування мотивації персоналу;
- схарактеризувати показників дії мотиваційного механізму;
- виявити вплив мотивації на ефективність і продуктивність праці трудового колективу;
- провести аналіз та надати оцінку організаційно – економічній характеристиці основних показників ТОВ БК «Нова Будова»;

- проаналізувати систему мотивації та оплати праці персоналу ТОВ БК «Нова Будова»;

- систематизувати особливості формування мотиваційних механізмів в сучасних умовах;

- розробити систему заходів щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємстві;

- узагальнити напрями посилення рівня задоволеності системою мотивації.

Об'єктом дослідження мотивація трудової поведінки працівників ТОВ БК «Нова Будова».

Предметом дослідження є методи та засоби процесу формування механізму соціально-економічної мотивації працівників ТОВ БК «Нова Будова».

Для досягнення основних цілей дослідження, у дипломній роботі використовувались наступні **методи**:

- системного аналізу – для деталізації і розгляду об'єкта дослідження на окремі важливі складові елементи;

- синтезу – для визначення заробітної плати як основної складової мотиваційного механізму трудової діяльності працівників;

- інформаційного моделювання – для забезпечення дослідження нормативно-довідковими матеріалами;

- систематизації при отриманні даних при визначенні дієвої системи мотивації праці персоналу;

- групування – для визначення залежностей одних показників від інших;

- функціонально-логічного – для виявлення системи преміювання персоналу на підприємстві;

- класифікаційно-аналітичний метод – для встановлення складових заробітної плати на підприємстві;

- узагальнення як спосіб поєднання проблем мотивації персоналу в організації відповідно до рівня задоволеності системою мотивації.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань мотивації персоналу

та індивідуальних мотивів праці, матеріали наукових конференцій та звітно-статистичні дані ТОВ БК «Нова Будова».

Експериментальною базою дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю будівельна компанія «Нова Будова». Протягом періоду свого існування підприємство надає весь спектр послуг з проектування та будівництва об'єктів будь-якої складності. Директором ТОВ «БК «Нова Будова-2012» є Царук Олександр Олександрович. Товариство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має лінійні зв'язки. Чисельність працівників становила 49 осіб, з яких управлінський персонал склав 10 осіб.

Практична значимість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані на підприємстві з метою формування нового мотиваційного механізму трудової діяльності, спрямованого на підвищення трудової ініціативи працівників, реалізацію цілей підприємства, надання кожному робітникові умов, які б дозволили йому своєю працею забезпечити власний добробут.

Дипломна робота викладена на 120 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає 62 літературних джерела на 4 сторінках. Робота містить 25 таблиць, 8 рисунків та 5 додатків.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі узагальнені теоретичні положення для обґрунтування суті та основних положень забезпечення ефективної мотиваційної системи підприємства та розробці заходів щодо посилення мотивації персоналу ТОВ БК «Нова Будова». Здобуті результати засвідчують виконання завдань та досягнення мети дослідження, що дає підстави для таких висновків.

1. На основі наукової літератури нами узагальнено визначення поняття «мотивація», а також цілі та завдання системи мотивації персоналу, що відрізняються залежно від ринкової позиції та стратегічних цілей кожного підприємства, при цьому, можуть бути різними для різних категорій персоналу на одному підприємстві. Різноманітність визначень свідчить, що мотивація досить складне явище та являє собою сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості.

Систематизовано класифікації методів та видів мотивації персоналу. Також досліджено переваги та недоліки методів мотивації. Науковці розглядають мотивацію як зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, а також матеріальну сферу мотивації персоналу. Одночасно мотивація несе і нематеріальне навантаження, дозволяючи працівникові реалізувати себе як особистість та як працівника одночасно. Під час дослідження мотиваційних механізмів важливо з'ясувати сутність поняття «винагорода». В мотиваційному контексті під винагородою розуміємо все те, що людина вважає для себе цінним. Лише такі винагороди можуть спонукати людину до ефективної трудової діяльності. В практиці є два типи винагород: внутрішні та зовнішні.

2. Нами розглянуто механізм соціально-економічної мотивації працівника підприємства, який формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якості менеджменту персоналу, сформованої трудової поведінки працівника, якісних і кількісних характеристик працівників. Мотиваційний механізм являє собою сукупність зовнішніх і

внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів. Його необхідність продиктована самою сутністю ринкових процесів в яких мотиваційна складова відіграє важливу роль. Мотивація, як елемент управління, направляється на прийняття рішень та відкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та координацію між членами колективу.

Методичною основою формування дії мотиваційного механізму ефективного використання персоналу має бути системний, комплексний, ситуаційний підхід до вирішення існуючих проблем з урахуванням закономірностей і особливостей функціонування ринку праці, економічних, політичних, організаційних, соціальних та інших факторів, які впливають на рівень мотивації.

3. Вплив мотивації на ефективність і продуктивність праці трудового колективу передбачає проведення регулярних опитувань співробітників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації. Для оцінки предмету дослідження – мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами важливо мати набір та постійно оновлювати дані таких ключових характеристик як: трудової діяльності і якості трудового потенціалу; показників рівня життя; стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Один з аспектів визначення рівня мотивації персоналу – є ступінь задоволеності працівників своєю роботою, умовами праці, соціально психологічним кліматом, умовами оплати праці. Оцінка задоволеності персоналу дає важливу інформацію про те, за якими напрямкам слід удосконалювати систему стимулювання персоналу.

4. Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства виявлено, що виробничо-господарська діяльність ТОВ БК «Нова Будова» у звітному році була прибутковою: прибуток становив 3347,6 тис. грн.,

проте у 2016 році він був вищий – 5275,5 тис. грн. За період дослідження такі показники як дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшувалися, знижувались також матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи. Амортизація зменшилася у 2016 році порівняно з 2015 роком на 42,9 тис. грн, проте у 2017 зросла на 20,1 тис. грн і становила у звітному році 94,5 тис. грн.

5. Проаналізовано структуру персоналу підприємства. Нами виявлено, що персонал підприємства за категоріями поділяється на керівників, спеціалістів, службовців, основний і допоміжний виробничий персонал. Чисельність працівників у 2016 році порівняно із 2015 роком зменшилась на 6 осіб, у 2017 році порівняно із 2016 роком зменшилась на 12 осіб, у 0,881 рази або на 11,9 %, а вже на 01.01.2018 року порівняно із 2017 роком збільшилась на 4 особи, у 1,045 рази або на 4,5 %.

Розглянувши систему оплати праці досліджуваного підприємства, слід зазначити, що заробітна плата ТОВ БК «Нова Будова» – це винагорода, що виплачується працівнику за виконувану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних та ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності Товариства. В ТОВ БК «Нова Будова» розрізняють такі структуровані елементи заробітної плати як: основна заробітна плата – посадовий оклад, встановлений працівникам відповідно до штатного розкладу та визначений у наказі при прийомі на роботу; додаткова заробітна плата – гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; преміальна винагорода за підсумками роботи та інші заохочувальні виплати – премії, заохочення, що встановлюються адміністрацією Товариства з урахуванням результатів його діяльності.

6. Механізм мотивації результатів діяльності можна визначити як процес складної взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників виробництва, в результаті якого формується комплекс внутрішніх взаємопов'язаних між собою спонукань трудової діяльності працівників, що відображені сукупністю їхніх потреб,

інтересів, ціннісних орієнтацій. Сутність механізму мотивації результатів діяльності визначається комплексом соціально-економічних умов, що забезпечують залучення людини до системи виробничих відносин як суб'єкта праці і як суб'єкта відносин власності.

Виробнича діяльність підприємств залежить від багатьох факторів, а саме – організації виробництва, його забезпеченості матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, рівня управління і планування, наявності невирішених проблем та інших факторів. Механізм функціонування результатів діяльності можна розглядати як процес розгортання й актуалізації потреб працівників при взаємодії індивіда з виробничим середовищем. З цього зрозуміло, що механізм включає в себе не тільки прямі (мотивація), але і зворотні зв'язки. На основі оцінки вірогідності задоволення потреб формується відповідний рівень очікувань працівника від отриманих результатів його діяльності.

7. Для вдосконалення організації заробітної плати, підвищення мотивації до праці, дуже важливе значення має розробка внутрішньовиробничих умов оплати праці і, перш за все, визначення мінімальної тарифної ставки з урахуванням діючого законодавства і економічних можливостей підприємства та фіксація даного рівня в колективному договорі. При цьому слід мати на меті забезпечення високого рівня тарифної частини в середній заробітній платі, так як низький її рівень є фактором, який дестабілізує організацію оплати послуг праці на підприємстві. Питома вага тарифу менше 40-50 % свідчить про те, що норми праці починають все більше і більше перевикуватись внаслідок їх малої напруженості і поступово старіють. В нормах праці не знаходять відображення технічне переобладнання виробництва, впровадження нових технологій, загальне удосконалення виробництва і праці тощо.

Інтереси забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати, зростаюча конкуренція на ринку товарів і послуг, необхідність посилення стимулюючої ролі заробітної плати потребують впровадження нетрадиційних підходів до побудови системи оплати праці на підприємстві. Для того, щоб ця система відповідала вимогам соціальної справедливості та економічності, вона

має бути побудована з рівномірним збільшенням рівня оплати праці залежно від складності та рівня виконуваних працівником робіт.

8. Удосконалення мотиваційного механізму ТОВ БК «Нова Будова» має бути націлене на вирішення таких основних завдань:

- забезпечення максимально можливого зв'язку розмірів оплати послуг праці з продуктивністю праці та орієнтацією на оптимально високий результат виробничої діяльності;

- вдосконалення структури заробітної плати;

- підвищення матеріальної зацікавленості персоналу у систематичному підвищенні кваліфікації, рівня професіоналізму і майстерності;

- вибір і вдосконалення найефективніших мотиваторів до праці з урахуванням специфіки роботи підприємства;

- забезпечення багатоваріантності пропозицій щодо вдосконалення стимулювання високоефективної праці з урахуванням специфіки роботи підприємства.

Отже, для ефективного управління персоналом необхідна цілісна система мотиваційних заходів, що відображають основні потреби людини: матеріальні, духовні (професійна самореалізація, задоволеність від виконуваної роботи), соціальні (потреба в спілкуванні, належності до колективу). При цьому, мотивація не є статична і задана структура, тому вона змінюється і повинна змінюватись під впливом економічної ситуації в країні, зростання професіоналізму і життєвого досвіду працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера?// Компания. 2015. № 330. С. 48–55.
2. Бандурка А. М., Богачова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. 461 с.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ, 2011. 312 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів Київ, 2002. 654 с.
5. Власова А.М., Савчук Л.М., Савінова В.Б. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ, 1998. 96 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ, 2000. 360 с.
7. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : навч. посіб. Київ, 1998. 788 с.
8. Дафт Р. Л. Менеджмент. Питер, 2009. 799 с.
9. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки // Економіка розвитку. 2012. №2. С. 18–22.
10. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О. В. Управление мотивацией. Научное издание Харьков, 2012. 240 с.
11. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2006. 373 с.
12. Економічна енциклопедія : в 2 т. Т. 3 Київ, 2013. 864 с.
13. Економічна енциклопедія. в 2 т. Т. 2 / ред. Мочерний С. В. та ін. Київ, 2001. 848 с.
14. Еольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Харків. зб. наук. праць. 2015. № 2 (33). С. 94–97.
15. Ериньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків, 2012. 192 с.
16. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Персонал. 2015. № 9. С. 53–59.

17. Історія економічних учень / Л. Я. Корнійчук та ін. Київ, 2011. 564 с.
18. Иванова С. В. Мотивація на 100%: А где же у него кнопка? Москва, 288 с. («Серия Бізнес на 100%»).
19. Казначевская Г. Б. Менеджмент [Текст]. Ростов-на-Дону, 2005. 352 с.
20. Картрайт С. В., Купер К. Л. Стресс на рабочем месте: пер. с англ. Москва, 2004. 236 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва, 2005. 638 с.
22. Козоріз М. Зміни мотивацій та оплати праці в сучасному підприємстві // Регіональна економіка. 2016. № 3. С. 61–65.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 337 с.
24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ, 1998. 224 с.
25. Корнута О. Концепція управління ефективністю персоналу // Економіст. 2015. № 10. С. 72–75.
26. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ, 2006. 536 с.
27. Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: навч. посіб. Київ, 2006. 272 с.
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2016. 308 с.
29. Лукашевич, М. П. Соціологія кар'єри: навч. посіб. Харків, 1999. 114 с.
30. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2011. № 7. С. 43–46.
31. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. Москва, 2007. 656 с.
32. Магура М., Курбатова М. Современные персонал-технологии. Москва, 2001. 376 с.
33. Мельник М. Основи економічного аналізу : навч. посіб. Ірпінь, 2012. 182 с.

34. Менеджмент / П. В. Мельник та ін. Ірпінь, 2012. 153 с.
35. Мескон М. Основы менеджмента : перевод с англ. Москва, 1992. 702 с.
36. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко та ін. Київ, 2011. 488 с.
37. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ, 2012. 384 с.
38. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Я. Кибанов и др. Москва, 2012. 524 с.
39. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навч.-практ. Посіб. Київ, 2014. 311 с.
40. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум–молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг ; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ, 2001. 726 с.
41. Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. 2006. № 8. С. 18–20.
42. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом: навч.-метод. посібник Київ, 2007. 320 с.
43. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підруч. Київ, 2009. 680 с.
44. Петков В. П. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. Запоріжжя, 2012. 312 с.
45. Радугина А. А. Основы менеджмента. Москва, 1997. 268 с.
46. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка. [текст] : навч. посіб. Київ, 2012. 240 с.
47. Савельєва В. С., О. М. Єськов. Управління діловою кар'єрою: навч. посіб. Київ, 2007. 176 с.
48. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
49. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва, 2008. 224 с.

50. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці : методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград, 2013. 124 с.
51. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ, 2010. 399 с.
52. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ, 2009. 568 с.
53. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.
54. Скотт Джини Грехем. Описание пути к успеху в бизнесе. Сила ума. Киев, 1991. 199 с.
55. Усатенко О. В., Рябцева О. Є. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства // СХІД. Аналітично-інформаційний журнал. 2014. №1 (101). С. 24–27.
56. Хагеманн Г. Руководство по мотивации. Москва, 2003, 213 с.
57. Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. Москва, 2008. 272 с.
58. Чижов Н. А. Руководитель и персонал : технология взаимодействия. Москва, 2007. 580 с.
59. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. Москва, 2003. 224 с.
60. Шуванов В. И. Социальная психология менеджера. Москва, 1997. 256 с.
61. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учебн.-метод. пособ. Киев, 2003. 280 с.
62. Якуба К. І. Життєвий і трудовий потенціал сільського населення України. Теорія, методологія, практика. Київ, 2007. 362 с.