

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління мотивацією персоналу на підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу Mg1-M21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Сікора Володимир Іванович

Керівник : Лисак В.Ю., к. екон. н, доцент

Рецензент : Ткачук В.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність мотивації праці	6
1.2. Управління персоналом: історичний аспект	15
1.3. Методи управління мотивацією персоналу	26
Висновки до 1 розділу	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КП «МІСЬКТЕПЛОВОДЕНЕРГІЯ»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Міськтепловоденергія»	38
2.2. Трудовий потенціал КП «Міськтепловоденергія»	48
2.3. Оцінка мотиваційних факторів та їх вплив на ефективність персоналу	55
Висновки до 2 розділу	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КП «МІСЬКТЕПЛОВОДЕНЕРГІЯ»	71
3.1. Вплив трудової поведінки працівників на систему мотивації підприємства	71
3.2. Методичні основи формування ефективної системи оплати праці персоналу КП «Міськтепловоденергія»	79
3.3. Взаємозв'язок моральних мотивів з ефективністю діяльності КП «Міськтепловоденергія»	89
Висновки до 3 розділу	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми. За умов сьогодення мотивація персоналу характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей та механізмів регулювання, оскільки суб'єкти соціально-трудових відносин не є рівноправними партнерами. Тому процес мотивації персоналу потребує вдосконалення з врахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих соціально-економічних потреб персоналу.

Спроби науковців пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності в значній мірі не систематизовані, що ускладнює практичне застосування засобів та методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу зумовлено незначним дослідженням особливостей мотивації працівників, зайнятих у різних сферах економіки і видах виробництва. Допомогу в з'ясуванні структури мотивів і стимулів працівника можуть надати соціальні дослідження особливостей та тенденцій розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності.

Істотний внесок у дослідження проблеми розвитку мотиваційного механізму зробили відомі зарубіжні вчені М. Вебер, Л. Гілберт, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Дж. Харрисон і вітчизняні – Д.П. Богиня, О.А. Бугуцький, В.В. Вітвіцький, В.В. Зіновчук, А.М. Колот, Г.І. Купалова, І.І. Лукінов, М.Й. Малік, М.І. Нижній, М.П. Поліщук, П.Т. Саблук, І.Х. Степаненко, Л.П. Червінська, Л.О. Шепотько, О.Г. Шпикуляк, В.В. Юрчишин та ін.

Однак низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, практичні аспекти застосування системи мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства не отримали остаточного визначення. Не розроблено методичні аспекти оцінки стану розвитку системи мотивації персоналу як основи трудової поведінки працівника. Це й зумовило вибір теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління мотивацією персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність мотивації праці;

- охарактеризувати управління персоналом в історичному аспекті;
- розглянути методи управління мотивацією персоналу;
- дослідити особливості організаційно-економічної характеристики КП «Міськтепловоденергія»;
- проаналізувати трудовий потенціал КП Міськтепловоденергія»;
- оцінити мотиваційні фактори та їх вплив на ефективність персоналу;
- удосконалити систему мотивації персоналу комунального підприємства;
- запропонувати методичні основи формування ефективної системи оплати праці персоналу КП «Міськтепловоденергія»;
- визначити напрями посилення дії моральних мотивів працівників КП «Міськтепловоденергія».

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління мотивацією персоналу КП «Міськтепловоденергія».

Методи дослідження. При вивченні еволюції теорій мотивації використовувались *методи діалектичного пізнання*. За допомогою методу *наукової абстракції* уточнено поняття «мотивація», «мотив», «потреба», визначено їх взаємозалежність, роль та місце у системі управління персоналом. Для дослідження поглядів науковців щодо змін понятійного апарату категорії «управління персоналом» використовувався *хронологічний метод*. На етапі спостереження трудової поведінки працівників підприємства був використаний *індуктивний метод*, а в процесі теоретичного осмислення проблеми – *дедуктивний*. Для аналізу кількісних та якісних параметрів ресурсного потенціалу підприємства застосовувались *методи статистико-економічного аналізу*; *ряди динаміки* – для визначення рівня виробництва, оплати праці, прибутковості з метою виявлення внутрішніх резервів ефективного господарювання; *відносних величин* – для оцінки фінансового стану підприємства; *розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний* та ін. За допомогою *соціологічного методу* виявлено важливість моральних стимулів та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження послуговували Закони України, інші нормативно-правові документи; праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків; фахові періодичні видання; ресурси мережі Інтернет; результати власних досліджень автора, а також дані фінансової і статистичної звітності КП «Міськтепловоденергія».

Теоретичне значення магістерської кваліфікаційної роботи – в обґрунтуванні теоретичних засад ефективного управління підприємством на основі вдосконалення мотивації персоналу.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу КП «Міськтепловоденергія», зокрема, щодо модернізації системи оплати праці підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на науковій конференції студентів і магістрантів К-ПНУ ім. Івана Огієнка за підсумками НДР у 2020-2021 н.р.» 06-07 жовтня 2021 року в доповіді «Роль мотивації персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства» й опубліковані у збірнику наукових праць студентів та магістрантів К-ПНУ (Вип.15. 2021).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 109 сторінок друкованого тексту.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблем управління мотивацією персоналу КП «Міськтепловоденергія» дозволяє зробити висновки.

Узагальнено теоретико-методичні підходи вчених щодо трактування економічної категорії «мотивація», аналіз якої засвідчив, відсутність єдиної думки вчених щодо сутності даного поняття, що вказує на складність та неоднозначність процесу мотивації.

Поняття «мотивація» можна визначити як внутрішній процес формування мотиву трудової поведінки кожного працівника і, водночас, організований зовні процес активізації людини до високоефективної праці шляхом вибору трудових дій задля задоволення особистих потреб працівника і реалізації цілей підприємства.

Дослідження еволюції теорій управління персоналом з'ясував, що в більшості з них використовується системний підхід щодо аналізу управління персоналом як комплексного явища. Серед розглянутих теорій переважна більшість зводиться до трьох основних підходів в управлінні: економічного, органічного і гуманістичного.

Запровадження досвіду розвинених країн передбачає адаптацію, врахування національних особливостей управління персоналом, повного використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника, формування громадянського суспільства як умови ефективного соціального розвитку.

На сьогоднішній день не існує універсальних методів для формування та використання системи управління персоналом. У системі формування мотиваційного механізму найбільш важливе місце посідають економічні методи управління. З поліпшенням економічної ситуації в країні й задоволення матеріальних потреб зростає роль і значимість соціальних, моральних та інших методів. Оптимальне поєднання і взаємодія різних методів управління формує комплекс прийомів впливу на індивідуумів у процесі трудової діяльності задля досягнення цілей підприємства та забезпечення ефективною мотиваційною результативності.

Комунальне підприємство «Міськтепловоденергія» здійснює господарсько-питне та протипожежне низького тиску постачання і водовідведення стічних вод з наступним повним біологічним очищенням, виробництво та реалізація електричної енергії та теплопостачання.

За період дослідження величина активів зросла на 7,2 %. Найбільша частка серед них належить необоротним активам (74,3 %). Фінансування підприємства за рахунок власного капіталу складає лише 11,5%, що свідчить про неможливість самофінансування діяльності. Прибуток на кінець періоду склав 257855 тис. грн., обсяги реалізації продукції зросли на 23,1%. Показники ефективності ресурсів свідчать про погіршення їх використання, проте продуктивність праці у 2022 році зросла на 82,5 тис. грн. Ліквідність підприємства низька, загальний коефіцієнт покриття вказує на погашення поточних зобов'язань у розмірі 61,6%, коефіцієнт абсолютної ліквідності інформує про негайне погашення заборгованості лише на 0,8%.

На підприємстві скоротилася чисельність штатних працівників на 2,6 %. У структурі персоналу переважають робітники (79,9%), за статевою ознакою превалюють чоловіки (78,9%). Підприємство має досить збалансовану вікову структуру персоналу, частка працівників передпенсійного віку (35%) і середнього віку (27%), що вказує про використання трудових ресурсів працездатного віку.

Рівень освіти працівників підприємства свідчить про можливість виконувати свої професійні обов'язки, більшість працівників із середньою загальною освітою (87,8 %). На підприємстві працюють досвідчені працівники, частка осіб з досвідом роботи до 20 років – 31%. Водночас за період відбулось зменшення коефіцієнта сталості кадрів на 4,4 відсоткових пункти, що свідчить про зниження цільового сегменту постійних працівників.

За умов сьогодення заробітна плата в комунальній сфері не забезпечує нормальне відтворення робочої сили і не виконує свого функціонального призначення. Розглянуті системи оплати праці не забезпечують тісного взаємозв'язку матеріального стимулювання з ефективністю наданих послуг; концепція розвитку мотиваційного механізму системи реформування оплати праці

має враховувати зарубіжний досвід матеріального стимулювання працівників з врахуванням показника прибутку.

Аналіз виявив збільшення фонду заробітної плати на 19,8%, що зумовлено збільшенням обсягів діяльності. Найбільшу частку займає фонд основної заробітної плати – 72,5 %. Такий елемент структури як заохочувальні та компенсаційні виплати мізерний (0,54%). Питома вага надбавок та доплат у фонді додаткової оплати зростає на 3,5%. Премії, що носять систематичний характер, скоротилися на 3,9%.

Керівнику підприємства доцільно посилити дію моральних стимулів задля розкриття потенціалу особистості, вияву творчої ініціативи працівника з метою забезпечення високопродуктивної праці всього колективу. Встановлено, що саме раціональне поєднання моральних мотивів із виробничо-побутовими, соціальними та психологічними стимулами підвищує зацікавленість до праці, активізує трудову діяльність працівників задля задоволення їхніх потреб.

За результатами дослідження виявлено, що оцінка системи мотивації трудової діяльності має бути багатофакторною, сприяти оцінці трудового і мотиваційного потенціалу працівника. Системно враховуються чинники, які впливають на якісні й кількісні параметри робочої сили: виховання, освіта, професійна підготовка, фізичні та психологічні здібності, здоров'я, моральні та духовні цінності.

З врахуванням виявлених недоліків процесу мотивації рекомендується комплексна програма мотивації трудової поведінки працівників КП «Міськтепловоденергія». На підставі якої визначено цільові напрямки вдосконалення мотивації персоналу. Дана програма призначена для оцінювання діяльності персоналу при підведенні підсумків роботи й визначенні розмірів премій, під час атестації працівників і розрахунку розміру оплати праці з врахуванням кваліфікації та ділових якостей.

Запропоновано систему оплати праці, яка передбачає щомісячне нарахування працівникам заробітної плати, яка включає посадовий оклад (тарифну ставку), доплати та надбавки згідно з чинним законодавством, щоквартальне нарахування премій та стягнення штрафів за результатами роботи працівника; нарахування

премій та стягнення штрафів за результатами діяльності підрозділу після виконання визначеного завдання, а в кінці року нарахування премій та стягнення штрафів за наслідками діяльності підприємства за рік.

Визначено методику оцінки моральних мотивів персоналу КП «Міськтепловоденергія» та стратегічні напрямки посилення їхньої дії (як програму дій). Рекомендовані напрями посилення дії моральних мотивів мають позитивну сторону – максимальне використання індивідуальних особливостей працівників, сприяють прояву творчої ініціативи, підвищенню корпоративної культури, самодисципліни та самомотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Червінська Л.П. Оплата праці в системі мотиваційного механізму. Київ, 2000. 80 с.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Київ: Знання-Прес, 2001. 313 с.
3. Беззубко Л.В. Вопросы трудовых отношений в условиях рынка: учеб. пособ. Макеевка: Дон ГАСА, 2000. 206 с.
4. Калиниченко И.Л. Мотивы и стимулы в труде руководителя сельскохозяйственного предприятия. Симферополь: Таврия, 2001. 142с.
5. Богиня Д. Соціально-трудові відносини в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 7. С. 3-8.
6. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці*. 2001. № 3. С. 3-10.
7. Берзинь И.Э. Экономика машиностроительного производства / под ред. И.Э. Берзиня. Москва: Высшая школа, 1988. 544 с.
8. Беззубко Л.В. Вопросы трудовых отношений в условиях рынка: учеб. пособ. Макеевка: Дон ГАСА, 2000. 206 с.
9. Аграрна праця та соціальний розвиток села /О.А. Бугуцький, Г.І. Купалова, М.К. Орлатий та ін. Київ: Інститут аграрної економіки УААН, 1996. 302 с.
10. Ромашин М.С. Материальное стимулирование работников птицеводческих предприятий. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2001. № 2. С. 38-40.
11. Гончарова Н.М. Сутність мотивації праці в сільському господарстві. *Держава та регіони*. 2006. №3. С.64-68.
12. Мороз А., Пересада А. Заработная плата в условиях полного хозрасчета. Киев, 1990. 96 с.
13. Демидович Б.П., Марон И.А., Шувалова Э.З. Численные методы анализа. Москва: Физматзиг, 1963. 400 с.

14. Кремер Н.Ш. Теория вероятностей и математическая статистика. Москва: Юнити-Дана, 2001. 543 с.
15. Экономика труда / Л.И. Жуков, Г.Р. Погосян, В.И. Сивцов и др. Москва: Экономика, 1991. 304 с.
16. Завіновська Г.Т. Економіка праці. Київ: КНЕУ, 2003. 299 с.
17. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: Товариство «Знання», 2001. 164 с.
18. Югай А.М., Трофимова А.П., Тушканова М.П. Концепции мотивации труда и трудовых отношений на предприятиях сельского хозяйства. Москва, 1996. 52 с.
19. Кодекс законів про працю України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення : 20.11. 2023).
20. Гончарова Н.М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві. *Економіка та держава*. 2006. № 5. С.87-89.
21. Лящевская Т.А., Комаров О.К. Пути и методы регулирования фонда оплаты труда. Проблемы региональной экономики в условиях кризиса: мат. межвуз. научно-техн. конференции. Самара: Изд-во СГТУ, 1999. 430 с.
22. Македонський А.В., Бабенко Ю.М. Механізм мотивації до високопродуктивної праці в сільськогосподарських підприємствах. *Соціально-економічна ситуація та шляхи подолання кризового стану в АПК України*. Київ, 1999. С. 305-308.
23. Петті В. Економічні і статистичні роботи. Москва: Соцекгіз, 1940с.
24. Гончарова Н.М. Механізм формування фонду оплати праці у новостворених агропідприємства. *Вісник ХНАУ*. 2006. №3. С.64-69.
25. Медведев В.А., Абалкин Л.И. и др. Политическая экономия. Москва: Политиздат, 1988. 832с.
26. Гніденко О.А. Мотивація ефективності праці в сільськогосподарських підприємствах: дисертація робота на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук. Кіровоград, 2000. 241с.
27. Кремер Н.Ш. Теория вероятностей и математическая статистика. Москва: Юнити-Дана, 2001. 543 с.

28. Уманский А.М. Социально-трудовые отношения. Луганск: СНУ им. В. Даля, 2003. 472 с.
29. Філософія: словник термінів та персоналій / В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. Київ: КВІЦ, 2020. 274 с.
30. Гніденко О.А. Мотивація ефективності праці в сільськогосподарських підприємствах: дисертація на здобуття наук ступеня кандидата екон. наук. Кіровоград, 2000. 241с.
31. Егоршин А.П. Управление персоналом. Новгород: НИМБ, 2002. 624 с.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. для студ. вузов / под ред. П.В. Шеметова. Москва: Инфра, 2002. 312 с.
33. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посіб / уклад. Т.В. Щокін. Київ: МАУП, 1998. 256 с.
34. Herzberg F.I., Mausner B., Shuderman B. Motivation to Work. New York: Weley and Sons, 1959.
35. Петти В. Экономические статистические работы: пер. с англ. Москва, 1940. 182 с.
36. Schultz T. Investment in Human Capital. New York, 1971.
37. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еримина. Москва: Юнити, 2000. 423 с.
38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. для студ. вузов / под ред. П.В. Шеметова. Москва: Инфра, 2002. 312 с.
39. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография. Донецк, 2005. 390 с.
40. Спивак Б.А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург: «Питер», 2000. 416с.
41. Іванюта С.М, Іванюта В.Ф., Писаренко В.В, Чумак В.Д. Антикризове управління в АПК: навч. посіб. Полтава: Вид-во «Кобеляки», 2002. 207 с.
42. Управління персоналом фірми: навч. Посіб. для студ. / під ред. Крамаренко В.І. Київ: ЦУЯ, 2003. 272 с.

43. Декарт Р. Избранные произведения / ред. В.В. Соколова. Москва: Политиздат, 1950. 710 с.
44. Кант И. Из рукописного наследия (материалы к «Критике чистого разума», *Opus postumum*). Москва: Прогресс-традиция, 2000. 752 с.
45. Колпаков В. Методы управления: учеб. пособ. Київ: МАУП, 1997. 160 с.
46. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. Москва: Экономика, 1970. 131 с.
47. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. Москва, 1925. 296 с.
48. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002. 518 с.
49. Храмов В.І., Бовтрук А.Л. Основи управління персоналом: навч. метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
50. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
51. Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. для студ. екон. спец. ВНЗ. Т. 2. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 640с.
52. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В.Т. Бусол. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1195с.
53. Тимошенко Ю. Аналітична оцінка перебудови відносин власності в Україні. *Економіка України*. 2002. № 5. С. 20-26.
54. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / під ред. Саблук П.Т. Київ: «Урожай», 1993. 416с.
55. Харченко М. Мале підприємництво: проблеми становлення, оплати праці та соціального захисту працюючих. *Соціальний захист*. 2003. № 10. С.43-47.
56. Вдовенко Л.О. Менеджмент підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2003. № 11. С. 108-111.
57. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2004. № 5. С.48-52.

58. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.. Київ: «Кондор», 2003. 296 с.
59. Завадський Й.С. Менеджмент: у 3 т. Т.1. Київ: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542 с.
60. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ: «Кондор», 2003. 556 с.
61. Ходаківський Є.І., Кучерук І.В., Богоявленська Ю.В. Праксеологічні підходи в менеджменті: навч.-метод. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2001. 378с.
62. Сухарський В.С. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
63. Хміль Ф.І. Менеджмент: підруч. Київ: Вища школа, 1995. 351 с.
64. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів.: Нац. ун-тет «Львівська політехніка», 2002. 228 с.
65. Ходаківський Є.І., Кучерук І.В., Богоявленська Ю.В. Праксеологічні підходи в менеджменті: навч.-метод. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2001. 378с.
66. Баланс КП Міськтепловоденергія» за 2020 рік.
67. Баланс КП Міськтепловоденергія» за 2021 рік.
68. Баланс КП Міськтепловоденергія» за 2022 рік.
69. Звіт про фінансові результати КП Міськтепловоденергія» за 2020 рік.
70. Звіт про фінансові результати КП Міськтепловоденергія» за 2021 рік.
- 71.Звіт про фінансові результати КП Міськтепловоденергія» за 2022 рік.
- 72.Звіти з праці КП Міськтепловоденергія» за 2020-2022 роки.
73. Оганесян А.С. Оплата труда работников предприятий. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 1. С. 78–88.
74. Пономаренко В. Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики. *Бизнес Информ*. 1998. № 13-14. С. 119–121.
75. Комаров Е. Психология заработной платы. *Управление персоналом*. 2002. № 10. С. 56–59.
- 76.Лобанов В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США). *Проблемы теории и практики управления*. 2000. № 2. С. 118-123.

77. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва: Прогресс, 1989. 522 с.
78. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): учеб. пособ. Київ: МАУП, 2001. 312 с.
79. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: уч. пособ. Москва: Финансы и статистика, 2001. 368 с.
80. Козак Н. Сколько и как дополнительно платить. *Рынок капитала*. 2001. № 7. С. 26–33.
81. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. Київ, 1997. 192 с.
82. Лагутін В.Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу в Україні: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції: монографія. Луцьк, 2000. 241 с.
83. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2001. № 7. С. 22–27.
84. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій. Київ: МАУП, 2001. 168 с.
85. Чеботарь Ю.М. Оплата труда и ценообразование. Москва: Мир деловой книги, 1997. 127 с.
86. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособ. для вузов. Москва: Юнити, 1999. 472 с.
87. Чала О.М. Договірне регулювання оплати праці в Україні: механізм стимулювання. Регіональні перспективи. 2002. № 3-4. С. 103–104.