

СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

STIMULATION OF PERSONNEL: MODERN UNDERSTANDING AND SUBSTANTIVE PROVISIONS

Волинець І.Г.

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки,
безпеки та інноваційної діяльності підприємства,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

У статті розкрито проблему стимулювання працівників підприємства. Наведено підходи до тлумачення дефініції «стимулювання персоналу» та представлено функції стимулювання персоналу. Досліджено процес оцінки ефективності стимулювання працівників та систематизовано склад показників матеріального і нематеріального стимулювання працівників.

Ключові слова: стимулювання працівників, функції стимулювання працівників, ефективність стимулювання, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, комплексний показник оцінки ефективності системи стимулювання.

В статье раскрыта проблема стимулирования работников предприятия. Приведены подходы к толкованию дефиниции «стимулирование персонала» и представлены функции стимулирования персонала. Исследован процесс оценки эффективности стимулирования работников и систематизирован состав показателей материального и нематериального стимулирования работников.

Ключевые слова: стимулирование работников, функции стимулирования работников, эффективность стимулирования, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, комплексный показатель оценки эффективности системы стимулирования.

The modern understanding and substantive provisions of stimulation of personnel of enterprise are given in the article. The value of process of stimulation of workers as inalienable element in functioning of subject of ménage is grounded. Going of research workers is presented near interpretation of definition of "stimulation of personnel" and the basic functions it's given. It is well-proven that the process of stimulation is impossible without his quantitative and high-quality estimations. Investigational process of estimation of efficiency of stimulation of workers and composition of indexes of financial and immaterial stimulation of workers are systematized.

Keywords: stimulation of workers, function of stimulation of workers, efficiency of stimulation, financial stimulation, immaterial stimulation, complex index of estimation of efficiency of the system of stimulation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах становлення національної економіки особливо гостро стоїть проблема отримання максимальної віддачі від усіх наявних в організації ресурсів, зокрема і трудових. Ефективність трудової складової ресурсів підприємства значною мірою визначається використовуваними в ній механізмами в галузі управління стимулюванням працівників. Формування системи стимулювання при якій людина, працівник у будь-якій сфері діяльності, відчуває себе самодостатньою (що можливо тільки в разі реалізації працівником усіх своїх внутрішніх потреб), є пріоритетом гуманістичної концепції управління людськими ресурсами. Розробка раціональної системи трудової винагороди, зокрема і її стимулюючої складової на рівні суб'єктів господарювання в умовах інноваційного розвитку, забезпечує умови для вирішення важливих соціально-економічних проблем країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами управління персоналом на підприємстві займалися такі науковці: Т.Ю. Базаров [3], А.М. Колот [10], І.Н. Пащенко [12], В.М. Данюк та В.М. Петюх [13], Л.П. Червінська [17]. Стимулювання працівників, методи оцінки його ефективності досліджували В.М. Гриньова [2], О.В. Толстікова [5], В.А. Бортник [6], Н.И. Дряхлов та Е.А. Куприянов [7], С.С. Занюк [8], М.П. Клименко й О.О. Філатова [9], О.В. Лазненко [11], О.С. Бакуліна [15], А.М. Чушак-Голобородько [16], Т.Б. Твердушка [19] та інші.

Формулювання цілей статті. Метою нашого дослідження є систематизація теоретико-методичних положень щодо питань стимулювання персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. У словнику з психології стимулювання роз'яснено зовнішній вплив на організм, особистість або групу людей, спонування до вчи-

нення певної дії [1]. Його опис містить: вивчення поведінки щодо спонукання, аналіз можливих реакцій на ті чи інші дії, пошук допустимих впливів, що забезпечують здійснення необхідних дій. Останній аспект відповідає управлінню, що розуміють як вплив на керовану систему з метою забезпечення бажаної її поведінки. При цьому в соціально-економічних системах характерною рисою стимулювання, як різновиду управління, є необхідність узгодження інтересів керуючого і керованого суб'єктів [2, с. 21].

В умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом будуються на новій основі. Мета керівництва – успіх на ринку та одержання прибутку. Мета ж персоналу підприємства – одержання винагороди та задоволення від роботи. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат. Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства та його керівництва і полягає суть стимулювання працівників.

Поняття «стимулювання персоналу» трактують науковці також по-різному, єдиної думки у визначенні його сутності немає. Як спосіб винагородження працівників за участь у виробництві, що базується на співставленні ефективності праці та вимог технології, розглядає стимулювання Т.Ю. Базаров [3, с. 113]. Л.П. Владімірова розуміє під стимулюванням працівників систему вибору стимулів, що призводять до підвищення результатів праці найманого персоналу та при-

ведення їх у визначену супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства [4, с. 148]. На думку О.В. Толстікової, стимулювання припускає створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці [5, с. 335].

Таким чином, складність проблеми стимулювання працівників обумовлює багатоаспектність підходів до розуміння її суті, природи, методів, через що це поняття трактується економістами по-різному, що можна побачити в таблиці 1.

Узагальнюючи зміст визначень, поданих у таблиці 1, можна говорити про те, що це поняття містить принаймні три аспекти: по-перше, розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності; по-друге, вплив на поведінку працівників із метою отримання заздалегідь запланованих результатів; по-третє, створення умов, за яких праця стає необхідною та достатньою умовою задоволення потреб працівника.

На нашу думку, найбільш повним слід уважати визначення стимулювання працівників як зовнішній процес управлінського впливу на працівників за допомогою сукупності стимулів, які формують їх поведінку і спонукають до активного використання потенціалу на основі взаємних інтересів персоналу та керівника для реалізації завдань динамічного розвитку господарюючого суб'єкта.

Таблиця 1

Дефініція поняття «стимулювання працівників»

Автор	Суть поняття «стимулювання працівників»
В.А. Бортник [6, с. 87]	Сукупність вимог і відповідна їм система заохочень та покарань, за допомогою якої відбувається цілеспрямований вплив на поведінку персоналу
М.І. Дряхлов [7, с. 3]	Система приведення обраних стимулів у певну супідрядність для забезпечення досягнення цілей колективу й опосередковано – суспільства
С.С. Занюк [8, с. 37]	Процес використання різноманітних стимулів для мотивування працівників, де стимули виконують роль важелів впливу, які викликають дію відповідних мотивів
М.П. Клименко, О.О. Філатова [9, с. 82]	Вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, які спонукають людину діяти певним чином
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [10, с. 95]	Зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, яка впливає на поведінку працівника у сфері праці. Це матеріальна оболонка мотивації персоналу, що дає можливість працівнику реалізувати себе не лише як професіонала, але і як особистість
О.В. Лазненко [11, с. 34]	Процес формування мотивів у працівника за допомогою використання певних стимулів
І.Н. Пащенко [12, с. 108]	Засіб забезпечення потреб працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних із виробництвом
В.М. Петюх [13, с. 293]	Процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій
Р.Л. Дафт [14, с. 443]	Процес застосування зовнішніх подразників, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях працівника у процесі його трудової діяльності

У спеціальній літературі [8; 10; 15 та ін.] виділяють такі функції стимулювання працівників підприємства:

– економічна, котра полягає у сприянні підвищенню ефективності виробництва, вирішенню конкретних економічних завдань;

– соціальна – соціально-економічне положення працівників визначається не тільки економічними, але й значною мірою соціальними благами;

– соціально-психологічна – вся організація системи стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівників, їх потреб, цінностей, орієнтацій, установок;

– моральна (виховна) – відбивається у формуванні в працівника моральних якостей і трудової моралі в разі сприйняття стимулів до праці.

Дослідити сутність стимулювання працівників, визначити тенденції зміни його рівня та змісту в майбутньому надає можливість оцінка стимулювання персоналу та його ефективності.

Питання оцінки стимулювання працівників підприємства, спрямованого на інноваційний розвиток, викликають зацікавлення науковців та практиків. Так, А.М. Чушак-Голобородько зауважує, що в суб'єктів у сфері інноваційної діяльності підприємств порівняно з іншими працівниками є більш вираженими нематеріальні потреби та стимулювання таких працівників повинно базуватись на застосуванні персоналізованого підходу, індивідуального вивчення потреб, мотивів і спонукання до саморозвитку [16, с. 16].

У праці Л.П. Червінської [17] зазначено, що в системі стимулювання працівників важливе значення має зосередження основної уваги на психологічних аспектах мотиваційного механізму людини. Вивчення потреб, інтересів, періодичне проведення соціологічних досліджень та урахування освітнього, вікового, професійного складу персоналу дасть змогу суттєво підвищити результативність стимулювання персоналу.

На думку І.Ф. Зінов'єва та О.І. Трохимця, виявлення об'єктивних критеріїв оцінки стимулювання працівників пов'язане насамперед із ідентифікуванням їх ціннісних установок (функціональних здібностей, загальних здібностей, підприємницької творчості, захопленості, автономності, стабільності, урівноваженості, подолання виклику). Ці критерії повинні охоплювати економічність (витрати на персонал), ефективність, результативність та спеціалізацію працівників [18, с. 78].

У межах методологічного забезпечення необхідним є формування баз даних, що стосуються активізації творчої діяльності: результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, досвід кращих вітчизняних і закордонних підприємств щодо впровадження системи інноваційних пропозицій в якості важелю спонукання до інноваційної діяльності, методи

контролю результативності та методики оцінки ефективності праці.

Стимулювання працівників на виробничих підприємствах повинно передбачати наявність критеріїв і показників, які дають можливість оцінити ефективність його результатів. За допомогою них виявляють слабкі та сильні боки політики управління персоналом й організації праці, а також розробляють рекомендації щодо вдосконалення застосовуваної системи стимулювання на підприємстві.

На думку Т.Б. Твердушки [19], оцінка ефективності стимулювання працівників передбачає розрахунок рентабельності інноваційної діяльності, що є відношенням прибутку від інноваційної діяльності до витрат на її здійснення; розрахунок прогресивності результатів інноваційної діяльності персоналу; розрахунок продуктивності праці й інноваційної активності працівників.

Для дослідження стимулювання працівників обов'язковим є визначення рівня мотивації й оплати праці, ефективності використання робочого часу та підвищення кваліфікації працівників, рівня задоволення персоналу умовами праці тощо. Тобто, як стверджує автор, потрібно розрахувати такі індекси, як індекс середньої оплати одного працівника, індекс охоплення персоналу навчанням, індекс витрат на медичне обслуговування і соціальне страхування, індекси витрат робочого часу та плинності персоналу. Також важливим є оцінювання соціального задоволення, яке отримує працівник від безпосередньої участі в інноваційному процесі та його результатів і наслідків [19, с. 171].

Оскільки більшість науковців традиційно виділяє два види стимулювання працівників, найкраще визначати показники матеріального та нематеріального стимулювання. При цьому слід пам'ятати, що встановлена система стимулювання на підприємстві з позиції керівника не завжди може бути ефективною і для працівника, а тому важливо виявити, які саме елементи стимулювання є фактичними важелями впливу на трудову поведінку працівника.

Для визначення найбільш дієвих складових системи стимулювання, яка буде мати цінність із позиції працівника, рекомендується провести опитування, в якому братиме участь максимальна кількість працівників підприємства. Під час обробки анкет працівники розділяються на групи. Групи можуть формуватися з урахуванням рівня заробітної плати персоналу, їх функціональних обов'язків тощо. Мета опитування – виявити найбільш важливі складові системи стимулювання, які впливають на мотиваційний настрій працівників.

Найоптимальніший склад показників матеріального стимулювання персоналу, який перечислюють в економічній літературі, наведено в таблиці 2.

Склад показників нематеріального стимулювання представлено в таблиці 3.

На наступному етапі оцінки розраховуються інтегральні показники відповідно до конкретного виду стимулювання, що потрібно надалі для визначення комплексного показника [21, с. 118]:

$$KI_{ecc} = \frac{I_{mc} + I_{nc}}{2}, \quad (1)$$

де KI_{ecc} – комплексний показник оцінки ефективності системи стимулювання;

I_{mc} – інтегральний показник оцінки ефективності матеріального стимулювання;

I_{nc} – інтегральний показник оцінки ефективності нематеріального стимулювання.

Кожен із інтегральних показників розраховується за такою формулою:

$$I_c = \frac{\sum_{j=1}^m P_{cj}}{m}, \quad (2)$$

де I_c – інтегральний показник одного з виду стимулювання;

P_{cj} – значення j -го часткового показника одного з виду стимулювання;

$j = 1; m$ – кількість часткових показників в одному з видів стимулювання.

Часткові показники нормалізують різноспрямовані значення показників за формулами лінійного масштабування.

Якщо $P_{mc} \rightarrow \max$, то формула лінійного масштабування має такий вигляд [21, с. 119]:

$$P_{cj} = \frac{P_{icj} - P_{mincj}}{P_{maxcj} - P_{mincj}}, \quad (3)$$

де P_{icj} – фактичне значення j -го часткового показника одного з виду стимулювання;

Таблиця 2

Рекомендований склад показників матеріального стимулювання працівників

Складова матеріального стимулювання	Показники	Од. виміру	Напрямок	Найменше значення	Найбільше значення
	Рівень освіти	років	max	7	20
	Частка працівників, які мають освіту, за займаною посадою	%	max	0	100
Кваліфікація	Частка працівників, які отримують доплати за стаж роботи за займаною посадою, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Частка працівників, які отримують доплати за стаж роботи на підприємстві, від загального числа працівників	%	max	0	100
Преміювання	Питома вага працівників, які виконали планові показники за період, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які дотримуються регламенту за період, від загального числа працівників	%	max	0	100
Депреміювання	Питома вага працівників, котрі порушили виробничий процес за період, від загального числа працівників	%	min	0	100
	Питома вага працівників, які порушили трудову дисципліну за період, від загального числа працівників	%	min	0	100
	Питома вага працівників, які отримують доплату за значимість посади для підприємства, від загального числа працівників	%	max	0	100
Компенсації	Питома вага працівників, які отримали компенсаційну винагороду за роботу у нічний час, від загального числа працівників, у яких був за аналізований період багатозмінний режим	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які отримали компенсаційну винагороду за роботу в умовах високих фізичних і психічних навантажень, від загального числа працівників, яким призначена така компенсація	%	max	0	100

Джерело: складено на підставі [20; 21]

Таблиця 3

Рекомендований склад показників нематеріального стимулювання працівників

Складова нематеріального стимулювання	Показники	Од. виміру	Напряг	Найменше значення	Найбільше значення
	Питома вага працівників, які вважають, що будуть працювати на підприємстві найближчі 10 років, від загального числа працівників	%	max	0	100
Управління кар'єрою	Питома вага працівників, які відвідали заходи з обміну досвідом, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Питома вага посад, за якими затверджено кадровий резерв, від загальної кількості посад, де може бути спланований кадровий резерв	%	max	0	100
Творчість та участь в управлінні	Питома вага працівників, які відвідали розширені наради, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які вважають, що є можливість до самореалізації через виконання трудових обов'язків, від загальної кількості працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які вважають, що на підприємстві є підтримка ініціативи працівників, від загальної кількості працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які вважають, що на підприємстві є доступ персоналу до актуальної інформації з проблем і напрямів діяльності, від загальної кількості працівників	%	max	0	100
	Кількість відгуків працівників, які надійшли через канали зворотного зв'язку з персоналом щодо поточної роботи і впроваджуваних інноваційних змін	шт.	max	0	Загальна чисельність працівників
Організація корпоративних заходів	Кількість корпоративних заходів до державних свят або значущих для підприємства дат	шт.	max	0	Державні свята та дати підприємства
	Кількість професійних конкурсів	шт.	max	0	Залежить від можливого групування працівників
	Кількість змагань трудових колективів (філій, відділів, цехів, бригад і т.д.)	шт.	max	0	
	Кількість проведених майстер-класів від визнаних професіоналів різних профілів	шт.	max	0	
	Число конфліктів у підрозділах, які ґрунтуються на особистій неприязні співробітників	шт.	min	0	Кількість підрозділів
Офіційне визнання заслуг	Питома вага працівників, представлених до нагород різного рівня за останні 10 років, від загального числа працівників, котрі мають стаж роботи більше 7 років	%	max	0	100
	Питома вага працівників, що мають реальну можливість потрапити на дошку пошани, від загальної кількості співробітників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, про яких написали корпоративні ЗМІ за період, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, про яких написали не корпоративні ЗМІ за період, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, заслуги яких були позначені на публічних заходах, від загального числа працівників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які отримали грамоти, подяки за останні 5 років, від загального числа працівників підприємства	%	max	0	100

Гнучкі форми зайнятості	Питома вага працівників, які отримали додаткові вихідні як нагороду за високі результати в роботі, від загального числа співробітників	%	max	0	100
	Питома вага працівників, які мають гнучкий графік роботи, від загального числа співробітників	%	max	0	100

Джерело: складено на підставі [20; 21]

Таблиця 4

Інтерпретація значень інтегрального показника за шкалою бажаності Харрінгтона

Значення	Інтерпретація значення
0–0,2	Чинна система стимулювання не ефективна. У працівників немає впевненості в організації і своєму майбутньому. Високі показники плинності за наявності на ринку альтернативних варіантів працевлаштування
0,2–0,37	Чинна система стимулювання неефективна, вимагає доопрацювання. Низька лояльність працівників до організації. Більшість персоналу не асоціює себе з підприємством у довгостроковій перспективі. Немає можливості опиратися на стабільний колектив. Проблема кадрового питання актуальна для підприємства
0,37–0,63	У сукупності працівники не є прихильниками організації. Якщо підприємство має стратегію тривалого існування на ринку з сильною постійною командою, то необхідно допрацьовувати наявну систему стимулювання
0,63–0,8	Система стимулювання ефективна, персонал відносно стабільний. Організація конкурентоспроможна на ринку праці. Працівники лояльні до організації. За наявності ресурсів можливе доповнення елементів системи стимулювання
0,8–1	Система стимулювання високоефективна, персонал стабільний. Організація приваблива. Є можливість спиратися на сильну команду, працівники асоціюють себе з підприємством у перспективі. Вносити будь-які зміни в чинну систему стимулювання потрібно вкрай обережно

Джерело: складено на підставі [21]

$P_{min cj}$ – найменше (таблиці 2–3) можливе значення j -го часткового показника одного з виду стимулювання;

$P_{max cj}$ – найбільше (таблиці 2–3) можливе значення j -го часткового показника одного з виду стимулювання.

Якщо $P_{mc} \rightarrow \min$, то формула лінійного масштабування має такий вигляд:

$$P_{cj} = \frac{P_{max cj} - P_{icj}}{P_{max cj} - P_{min cj}} \quad (4)$$

Два інтегральних та комплексний показники будуть знаходитися в заданому інтервалі масштабування [0; 1], який відображає шкалу бажаності Харрінгтона і має п'ять діапазонів, що дозволяють оцінити ефективність системи стимулювання працівників (таблиця 4).

Як бачимо, вищеописана методика оцінки ефективності стимулювання працівників пропонує великий перелік показників, які вимірюють різні аспекти соціально-трудова відносин. Якщо за результатами оцінки з'ясується, що чинна система на підприємстві не ефективна, то проводиться аналіз причин (досліджуються часткові показники, які мають низьке значення під час розрахунку, але важливі для трудового

колективу в процесі зіставлення критеріїв раціональності працівника та керівника). Далі розробляють комплекс заходів, спрямованих на поліпшення ефективності системи стимулювання. Саме завдяки тісному взаємозв'язку між діагностичними індикаторами, що є ключовими критеріями оцінювання ефективності стимулювання працівників, є можливість визначити проблеми фактичного стану стимулювання персоналу (низька інноваційна активність персоналу, зниження ефективності результатів діяльності тощо) як погляду підприємства, так і працівників, і сформулювати управлінські рішення щодо вдосконалення наявного механізму стимулювання у сфері інноваційної діяльності.

Висновки. Отже, у процесі наукових пошуків нам вдалося з'ясувати, що метою проведення оцінки системи стимулювання працівників на підприємстві є аналіз доцільності застосовуваних форм стимулювання та активності запровадженої системи стимулювання. Сам процес управління стимулюванням персоналу на підприємстві має здійснюватися на основі сукупності показників, які якісно й кількісно відображають його рівень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Словник психологічних понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-4971.html>.
2. Гриньова В.М. Стимулювання праці в інноваційній діяльності підприємств машинобудування : монографія / В.М. Гриньова, А.А. Тараненко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 164 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. / Т.Ю. Базаров. – [8-е издат.]. – М. : Академия, 2010. – 224 с.
4. Владимірова Л.П. Экономика труда : учеб. пособ. / Л.П. Владимірова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дашков и К, 2002. – 299 с.
5. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О.В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. – 2006. – № 71. – С. 333–337.
6. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу / В.А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 2. – С. 87–88.
7. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2014. – № 1. – С. 1–12.
8. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С.С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
9. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
10. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підруч. / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КННУ, 2014. – 479 с.
11. Лазненко О.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду / О.В. Лазненко // Управління розвитком. – 2013. – № 13(153). – С. 33–35.
12. Пащенко І.Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / І.Н. Пащенко. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 260 с.
13. Менеджмент персоналу : посіб. / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
14. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт ; пер. с англ. В. Вольского [и др.] ; [под. общ. ред. Ю.Н. Каптуревского]. – [2-е изд., перераб.]. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.
15. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євроінтеграційних пріоритетів : дис. канд. екон. наук / О.С. Бакуліна. – Житомир : Житомирський національний агро-екологічний університет, 2015. – 280 арк.
16. Чушак-Голобородько А.М. Мотивування суб'єктів креативної діяльності в системі менеджменту машинобудівного підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / А.М. Чушак-Голобородько ; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2013. – 25 с.
17. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія / Л.П. Червінська. – К. : КНЕУ, 2014. – 194 с.
18. Зінов'єв І.Ф. Стратегічне управління формуванням та розвитком кадрів економічного профілю України : монографія / І.Ф. Зінов'єв, О.І. Трохимець. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 143 с.
19. Твердушка Т.Б. Удосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності : дис. канд. екон. наук / Т.Б. Твердушка. – К. : КНЕУ, 2016. – 273 арк.
20. Вдосконалені механізми економічного і матеріального стимулювання працівників корпоративних підприємств авіаційного транспорту : монографія / Г.В. Астапова [та ін.]. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 192 с.
21. Копытова А.В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации : дисс. канд. екон. наук / А.В. Копытова. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2016. – 208 с.