

**ПВНЗ УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА**

**Факультет управління та бізнес-аналітики  
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

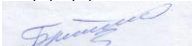
**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

ОБОВ'ЯЗКОВА ДИСЦИПЛІНА

Освітньо-професійна програма першого рівня вищої освіти  
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Розробник: Полюк. М.І.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності імені академіка УАН Зіновія Маніва  
Протокол № 1 від «30» серпня 2018 р.

Завідувач кафедри  
підприємництва, торгівлі та  
біржової діяльності імені  
академіка УАН Зіновія Маніва,  
кандидат економічних наук,  
 Б. С. Бринзей

«30» серпня 2018 року

**м. Івано-Франківськ – 2018**

## ВСТУП

**Метою** викладання даної навчальної дисципліни є формування системи теоретичних і прикладних знань у студентів, майбутніх фахівців в галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи засобами сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації.

**Основні завдання** це: здобуття студентами стійких сучасних знань з теорії мотивації персоналу, формування у них навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу та розробляти науково-практичні рекомендації щодо її посилення; розвиток самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті рішень з мотиваційного менеджменту.

**Предметом** можуть виступати: потреби, інтереси, стимули, економічні й соціально-психологічні відносини як складові мотиваційного механізму трудової діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- **знати**: теоретико-методологічні засади мотивації трудової діяльності як складової соціально-трудова відносин; змістові характеристики сучасних теорій мотивації; сутність мотиваційного моніторингу; традиційні та нетрадиційні підходи до організації матеріального стимулювання персоналу; змістові характеристики нематеріальної мотивації трудової діяльності; сутність, види, функції, методи оцінювання персоналу як складової мотивації трудової діяльності.

- **вміти**: організувати проведення мотиваційного моніторингу, що є умовою ефективного впливу на поведінку персоналу; оцінювати стан матеріальної мотивації в організації та проектувати заходи щодо її посилення; обґрунтовувати найбільш раціональні підходи до організації заробітної плати в організації з урахуванням зарубіжного досвіду; оцінювати стан трудової і статусної мотивації праці; проектувати заходи щодо посилення трудової та статусної мотивації трудової діяльності; розробляти комплексні програми активізації трудової діяльності персоналу організації на основі задіяння сучасних методів мотивації трудової діяльності.

### **Основні загальнокультурні та професійні компетенції.**

У результаті вивчення дисципліни «Мотивування персоналу» студенти повинні бути здатними до вирішення професійних задач діяльності, пов'язаних з ефективністю теоретико-методичного підходу в процесі здійснення наукового дослідження, а також розуміння практичного змісту впливу цивільних процесуальних норм на процес організації національного законодавства та побудови громадянського суспільства і соціальної правової держави.

### **Компетентності соціально-особистісні:**

- здатність використовувати та генерувати нові ідеї;
- вміння використовувати у професійній діяльності базові загальні знання у галузі соціальної політики;
- здатність до критики та самокритики,
- уміння працювати у колективі, прихильність до етичних цінностей.
- **Загальнонаукові компетенції:**

- базові знання основ формування складових програм реалізації соціальної політики та глобальних соціальних проблем ХХІ сторіччя;
- вміння аналізувати основні тенденції у вітчизняній та світовій соціальній політиці, визначити шляхи й умови її успішної реалізації в Україні;
- використання нормативно-правової бази для прийняття управлінських рішень у соціальній сфері;

### ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Найменування показників  | Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень       | Характеристика навчального курсу |      |                       |  |
|--|--|----------------------------------|------|-----------------------|--|
|  |  | денна форма навчання             |      | заочна форма навчання |  |
| Кількість кредитів: 3  | Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»                    | Нормативна                       |      |                       |  |
| Модулів: 1   | Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» | <b>Рік підготовки:</b>           |      |                       |  |
| Змістових модулів: 2   |  | 4-й                              | 4-й  |                       |  |
| Індивідуальне навчально-дослідне завдання: реферат, есе                                |  | <b>Семестр:</b>                  |      |                       |  |
| Загальна кількість годин: 90   |  | 7-й                              | 7-й  |                       |  |
| Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – |  | <b>Лекції:</b>                   |      |                       |  |
|  | 26 год.  | 10 год.                          |      |                       |  |
|  | <b>Семінарські:</b>  |                                  |      |                       |  |
|  | 26 год.  | 4 год.                           |      |                       |  |
|  | <b>Лабораторні:</b>  |                                  |      |                       |  |
|  | - год.   | - год.                           |      |                       |  |
|  | <b>Самостійна робота:</b>  |                                  |      |                       |  |
|  | год.   | год.                             |      |                       |  |
|  | <b>Індивідуальні завдання:</b>                                     |                                  |      |                       |  |
|  | -  | -                                |      |                       |  |
|  | <b>Вид контролю:</b>   |                                  |      |                       |  |
| Екз.   | Зал.   | Екз.                             | Зал. |                       |  |
| +  |  | +                                |      |                       |  |

#### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 58 : 42

для заочної форми навчання – 15 : 85

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### ***Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні аспекти мотивації персоналу***

#### **Тема 1. Мотивування персоналу як складова соціально-трудових відносин.**

Сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Потреби, їх суть, природа та значення. Класифікація типів потреб. Задоволення чи прагнення задовольнити потреби. Потреби суспільства. Особисті потреби. Потреби абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені.

Інтереси і мотиви як похідна від потреб. Мотив – потреба, яку людина хоче задовольнити; благо, що здатне задовольнити цю потребу, трудова дія необхідна для отримання блага, ціна – витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру.

Пріоритетність інтересів. Мотиваційний процес. Мотивація персоналу: мотивація трудової діяльності, мотивація стабільної і продуктивної зайнятості, мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника, мотивація володінням засобів виробництва, мотивація вибору нового робочого місця. Мотиватори, мотиваційний потенціал. Напряменість мотивації, сила мотивації, процес мотивації.

#### **Тема 2. Змістові та процесуальні теорії мотивування персоналу.**

Потреби людини та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. А.Маслоу. Теорія ієрархії потреб: фізіологічні потреби, потреби безпеки, потреби належності і причетності., потреби визнання і самоствердження, потреби самовираження.

Теорія К. Альдерфера «ERG», потреби існування, потреби зв'язку, потреби зростання.

Теорія двох факторів Герцберга. Фактори мотиваційного і де мотиваційного впливу на поведінку людини.

Теорія набутих потреб Мак Клеllandа: види людських потреб формулюються протягом усього життя індивіда.

Теорія очікувань В. Врум. Затрати праці – результати, результати - винагорода. Керівництво організації має постійно порівнювати запланований обсяг структури винагород і фактичним очікуванням працівників.

С. Адамс. Теорія справедливості: в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. Модель Портета-Лоулера - елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

#### **Тема . Матеріальна, трудова і статусна мотивування персоналу.**

Мотивація трудової діяльності і задоволення матеріальних потреб, орієнтація на матеріальний інтерес. Прагнення досягти певного рівня

добробуту. Соціалізація виробничих відносин. Зв'язок між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Мотивація трудової діяльності і диференціація доходів населення. Коефіцієнт Джіні. Крива Лоренца.

Трудова мотивація. Приємність чи неприємність занять, легкість і дешевизна або трудність і висока вартість навчання ним, постійність чи тимчасовість цих занять, більша або менша довіра, яку виявляє суспільство до тих осіб, що займаються ними, можливість чи неможливість досягнення успіху в них. Змістовна, цікава, корисна робота, престижність.

Поведінка конкретних людей формується під впливом таких чинників як: досягнутий рівень якості життя, структура цінностей, норми трудової моралі, ідеологічні настанови. Внутріособистісні конфлікти при виборі пріоритетності мотивів.

Керованість мотиваційного процесу, моніторинг як складова моніторингу соціально-трудової сфери.

### **Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі.**

Заробітна плата і її мотивуюча функція. Функції заробітної плати. Основна заробітна плата. Додаткова оплата праці. Мінімальна заробітна плата. Номінальна і реальна заробітна плата.

Елементи організації заробітної плати в Україні: державне регулювання; договірне регулювання; нормування праці; тарифна система; форми і системи заробітної плати. Взаємозв'язок оплати праці з кінцевими результатами виробництва. Необхідність і основні напрями державного регулювання оплати праці. Економічний зміст договірного регулювання оплати праці. Розширення прав і підвищення відповідальності державних підприємств

Суть та призначення тарифної системи. Елементи тарифної системи: тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні ставки, тарифні сітки.

Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і фахів робітників, його призначення, структура і зміст. Тарифно-кваліфікаційні характеристики робіт і робітників та їх побудова: відображення кваліфікаційних ознак робіт та елементів кваліфікації робітників.

Тарифні ставки і розряди, їх економічне значення та зв'язок з мінімальною заробітною платою. Види тарифних ставок, способи їх міжгалузевої та внутрішньогалузевої диференціації. Тарифні сітки, їх призначення та характеристика. Елементи тарифної сітки: тарифні розряди і коефіцієнти; абсолютні та відносні між розрядні співвідношення; діапазон тарифної сітки. Обчислення середніх показників тарифної сітки. Нормування праці.

## ***Змістовий модуль 2. Матеріальна мотивація персоналу***

**Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу.**

Засади вибору системи заробітної плати. Система оплати праці: почасова, відрядна. Мотивуючий чинник у виборі системи оплати праці. Преміювання. Складові преміювальної системи. Вимоги до системи преміювання.

Стимулюючий зростання продуктивності праці. Умови преміювання: виконання плану з номенклатури; виконання планового завдання з якості продукції, що випускається.

Стимулювання зростання обсягів виробництва, оцінювання напруженості показників преміювання. Коефіцієнти трудової участі. Преміювання службовців:

а) за показниками, що характеризують результати роботи певного підрозділу;

б) за показниками, що відображають результат діяльності підприємства;

в) за показниками преміювання, що відображають результати роботи як даного підрозділу, так і підприємства в цілому.

Преміювання за прогресивними нормами . Матеріальне та моральне заохочення через одноразові премії та винагороди. Особливості застосування. Зрівняльний розподіл преміального фонду як недолік преміювання при змаганнях.

### **Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати та їх мотивуюча роль.**

Поняття доплат і надбавок. Відмінність доплат і надбавок від тарифу. Перелік доплат і надбавок як виключне паво право підприємства, що реалізується в ході переговорів між роботодавцями і профспілковим комітетом.

Надбавки за: високу професійну майстерність робітників; за вислугу років, за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, за знання і використання у роботі іноземних мов. Ознаки доплат. Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов. Роль доплат за досягнення в праці, критерії та розміри встановлення надбавок. Варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат. Підходи до побудови системи доплат.

### **Тема 8. Контрактна форма найму й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання.**

Контрактна форма трудового договору. Взаємна матеріальна відповідальність сторін трудових відносин за підвищення кваліфікації, умови праці, її безпосередні результати тощо. Переваги контрактної форми.

Загальні форми оформлення трудових відносин. Необхідність вдосконалення чинного законодавства у сфері правового регулювання на основі контракту.

Необмежене або розширене застосування контрактної форми трудового договору. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання.. Чинники постійної зміни.

Складові зарубіжного досвіду.:

1) свобода діяльності економістів і менеджерів;

2) заінтересованість усіх сторін у створенні сприятливої перспективи.

- 3) використання тарифної системи як інструмент диференціювання оплати праці залежно від складності, умов праці;
- 4) переважне застосування почасової форми заробітної плати;
- 5) нормування праці як важливий засіб її організації.
- 6) Пріоритетне стимулювання досягнення якісних показників значною перевагою оплати розумової праці;
- 7) індивідуалізація заробітної плати;
- 8) кваліфікація і знання.

### **Тема 9. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.**

«Не хлібом єдиним живе людина». Гуманізація праці. «продуктивність – від людини». Петерс і Р. Вотермен. Гуманізація праці. Розвиток колективної форми організації праці. Створення досконалих умов праці. Розвиток виробничої демократії. Залучення працівників до управління фірмою. Критерії. Зарубіжні прийоми і методи розвитку виробничої демократії. Гуртки якості. Планування кар'єри. Фахова кар'єра. Етапи кар'єри та пріоритетні потреби людини на кожному з них.

Модель ділової кар'єри спеціалістів підприємства, модель просування по службі технічних працівників і клерків.

Регулювання робочого часу. Параметри і моделі гнучкого робочого часу. Надання додаткового вільного часу. Перерозподіл робочого часу. Внутріорганізаційний (внутріфірмовий) ПР. Довідник співробітника. Внутріфірмові публікації. Корпоративна культура.

### **Тема 10. Оцінка персоналу та її мотивуюча роль.**

Визначення трудового потенціалу, рівня його використання. Відповідність працівника наявним вимогам до посади, міри ефективності його трудової діяльності. Оцінка персоналу. Функції. Галузь використання оцінки персоналу. Принципи. Складові: зміст оцінки, метод оцінки, процедура оцінки.

Принципи поведінки керівників у процесі оцінки персоналу. Недоліки оцінювання, коли керівники орієнтуються на осуді, негативна оцінка. Де мотиваційний характер оцінювання, ставлення до керівника, який дотримується переважно позитивної оцінки з елементами осуду.

### **Тема 11. Методи оцінювання персоналу.**

Бальна оцінка персоналу. Оцінка ділових якостей працівників, оцінка складності функцій, що виконують робітники. Особливості оцінки результатів праці робітників. Бальна система оцінки. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів:

- оцінка ділових якостей;
- оцінка складності функцій;
- оцінка результатів праці.

Оцінка за цілями: визначення кількох головних обов'язків працівників. Конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках.

Встановлення одиниць виміру. Установлення мінімальних і максимальних результатів, визначення середньої оцінки.

Соціально-психологічна оцінка. Атестація керівників і спеціалістів. Ефективність атестації, етапи проведення атестації.



## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

| Назви змістових модулів і тем   | Кількість годин |              |           |     |           |              |              |          |     |      |
|---|-----------------|--------------|-----------|-----|-----------|--------------|--------------|----------|-----|------|
|   | денна форма     |              |           |     |           | заочна форма |              |          |     |      |
|   | усього          | у тому числі |           |     |           | усього       | у тому числі |          |     |      |
|   |                 | л            | с         | інд | с.р.      |              | л            | с        | інд | с.р. |
| 1   |                 |              |           |     |           |              |              |          |     |      |
| <b><i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні аспекти мотивації персоналу</i></b>         |                 |              |           |     |           |              |              |          |     |      |
| Тема 1. Мотивування персоналу як складова соціально-трудових відносин                         | 12              | 2            | 2         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 2. Змістові та процесуальні теорії мотивування персоналу                                 | 12              | 2            | 2         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 3. Матеріальна, трудова і статусна мотивація персоналу                                   | 16              | 4            | 4         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 4. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі                                   | 16              | 4            | 4         |     | 8         |              | 1            | 2        |     |      |
| <b><i>Разом за змістовим модулем 1</i></b>  | <b>64</b>       | <b>12</b>    | <b>12</b> |     | <b>40</b> |              | <b>4</b>     | <b>2</b> |     |      |
| <b><i>Змістовий модуль 2. Матеріальна мотивація персоналу</i></b>                             |                 |              |           |     |           |              |              |          |     |      |
| Тема 5. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу                 | 12              | 4            | 2         |     | 6         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 6. Доплати і надбавки до заробітної плати та їх мотивуюча роль                           | 12              | 2            | 2         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 7. Контрактна форма найму й оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання | 12              | 2            | 2         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 8. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності                                   | 14              | 2            | 4         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 9. Оцінка персоналу та її мотивуюча роль   | 12              | 2            | 2         |     | 8         |              | 1            |          |     |      |
| Тема 10. Методи оцінювання персоналу  | 12              | 2            | 2         |     | 8         |              | 1            | 2        |     |      |
| <b><i>Разом за змістовим модулем 2</i></b>  |                 | <b>14</b>    | <b>14</b> |     | <b>54</b> |              | <b>6</b>     | <b>2</b> |     |      |
| <b>Усього годин</b>   | <b>180</b>      | <b>26</b>    | <b>26</b> |     | <b>94</b> | <b>14</b>    | <b>10</b>    | <b>4</b> |     |      |

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Нематеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів.
2. Чинники диференціації заробітної плати.
3. Організація заробітної плати і її вплив на мотивацію праці.
4. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки.
5. Загальні основи традиційного формування тарифних умов оплати праці робітників.
6. Удосконалення тарифних умов оплати праці робітників за традиційного підходу до їх побудови.
7. Диференціація посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців за традиційного підходу до їх побудови.
8. Гнучкий тариф: основні положення, сфера застосування, переваги.
9. Єдина гнучка тарифна система для оплати праці всіх категорій персоналу та її переваги.
10. Нормування праці і його роль у мотивації трудової діяльності.
11. Організаційно-економічний механізм удосконалення нормування праці.
12. Закон України "Про оплату праці" і його роль в організації матеріального стимулювання персоналу.
13. Оптимізація структури заробітної плати, її мотивуюча роль.
14. Системи заробітної плати: сучасне розуміння та роль в посиленні мотивації трудової діяльності.
15. Класифікація систем заробітної плати.
16. Умови (чинники) ефективного застосування почасової і відрядної форми заробітної плати.
17. Показники і умови преміювання як провідна ланка преміальної системи.
18. Стимулювання праці робітників, зайнятих на виробництвах з обмеженими можливостями підвищення їх індивідуальної продуктивності.
19. Організація преміювання керівників, професіоналів і фахівців за основні результати діяльності.
20. Показники преміювання керівників підприємств за сучасних економічних умов: вибір, обґрунтування.
21. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами.
22. Зарубіжний досвід застосування схем участі персоналу у прибутках фірм.
23. Переваги та недоліки контрактної форми найму і оплати праці.
24. Індивідуальний трудовий контракт: структура, основні положення.
25. Колективний договір і контракт: спільне, відмінності, співвідношення норм.
26. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання та їх мотивуюча роль.
27. Гуманізація праці як провідна складова нематеріальної мотивації.
28. Участь працівників в управлінні виробництвом як метод мотивації.

29. Зарубіжний досвід розвитку виробничої демократії.
30. Виробнича демократія на підприємствах України: стан, проблеми розвитку.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів, у процесі викладання навчальної дисципліни передбачено: лекції, семінарські заняття в аудиторіях, семінари-дискусії, мозкові атаки, метод проектної роботи, участь в конференції, індивідуальна самостійна робота кейс-методом, виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань.

Діагностика результатів навчання здійснюється шляхом опитування на семінарських заняттях, поточне тестування, оцінка за самостійну роботу, оцінювання заліку та екзамену.

Самостійна робота студента полягає в опрацюванні теоретичних основ дисципліни та прослуханого лекційного матеріалу; вивченні тем і питань, що передбачені для самостійного опрацювання; підготовці до виступу на семінарському занятті; письмовому оформленні задач, схем, діаграм, інших робіт графічного характеру; підготовці кейсів і їх презентації; підготовці тез на науково-практичній конференції; систематизації вивченого матеріалу курсу перед екзаменом.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Загалом поточне оцінювання студентів на заняттях здійснюється за чотирьох бальною шкалою, де «2» - незадовільно; «3» - задовільно; «4» - добре; «5» - відмінно.

Підсумковий контроль у вигляді екзамену проводиться у тестовій формі і оцінюється відповідно до шкали оцінювання знань студентів за ЄКТС.

### Шкала оцінювання знань студентів за ЄКТС

| Шкала в балах | Національна шкала | Шкала ЄКТС |
|---------------|-------------------|------------|
| 90-100 балів  | 5 «відмінно»      | A          |
| 80-89 балів   | 4 «дуже добре»    | B          |
| 65-79 балів   | 4 «добре»         | C          |
| 55-64 бали    | 3 «задовільно»    | D          |
| 50-54 бали    | 3 «достатньо»     | E          |
| 35-49 балів   | 2 «незадовільно»  | FX         |
| 1-34 бали     | 2 «неприйнятно»   | F          |

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

## Базова:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; [за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха]. — К. : КНЕУ, 2006. — 398 с.
4. Дмитренко Г. А. Мотивація й оцінка персоналу [Текст] : навч. посіб. / Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. — К. : МАУП, 2002. — 275 с.
5. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, издательский дом, 2004. — 509 с.
6. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства [Текст] : навч. посіб. / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов. — К. : Кондор, 2006. — 288 с.
7. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : за станом на 13 трав. 2011 р. / Верховна Рада УРСР. — Офіц. сайт. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2006. — 336 с.
9. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань [Електронний ресурс] : наказ : від 31 жовт. 2003 р. : № 122 / Головне управління державної служби України. — Офіц. сайт. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1063-03>.
10. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців [Електронний ресурс] : постанова : від 28 груд. 2000 р. : № 1922 / Кабінет Міністрів України. — Офіц. сайт. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/law2/main.cgi?nreg=1922-2000-%EF>.
11. Про індексацію грошових доходів населення [Електронний ресурс] : Закон України : від 03 лип. 1991 р. : № 1282-ХІІ / Верховна Рада УРСР. — Офіц. сайт. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/law2/main.cgi?nreg=1282-12>.
12. Про оплату праці [Електронний ресурс] : Закон України : від 24 берез. 1995 р. : № 108/95-ВР / Верховна Рада України. — Офіц. сайт. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/law2/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
13. Савельєва В. С. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. — К. : ВД «Професіонал», 2005. — 336 с.
14. Ситник Н. І. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Н. І. Ситник. — К. : Фірма «ІНКОС», 2009. — 472 с.
15. Хміль Ф. І. Управління персоналом [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.

## Допоміжна:

16. Аліфанова, Л. О. Управління трудовими ресурсами через вдосконалення мотивації праці на підприємстві / Л. О. Аліфанова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 10. - С. 188 - 191.
17. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах/ Г. Л. Вербицька // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2012. - № 727. - С. 10-15. [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3\\_10-15\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_10-15_Vis_727_Menegment.pdf)
18. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика [Текст] : навч. посіб. / О. І. Гадзевич. — К. : Кондор, 2008. — 402 с.
19. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2000. — 832 с.
20. Грішнова, О. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. Грішнова // Україна: аспекти праці. - 2011. - № 7. - С. 3-9.
21. Заворотній, Р. І. Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства / Р. І. Заворотній // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 10. - С. 160 - 165.
22. Закаблук, Г. О. Тарифна система, моделі та методи мотивації праці / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Сер. "Економіка та підприємництво". - 2012. - № 4. - С. 184 - 189.
23. Криворотько, І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Сер. "Економіка та підприємництво". - 2013. - № 2. - С. 151 - 155.
24. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією [Текст] : навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.
25. Лельохіна, І. О. Фундаментальні принципи формування системи мотивації праці персоналу підприємств / І. О. Лельохіна // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 11. - С. 238 - 241.
26. Лівощко, Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. - Запоріжжя, 2013. - Вип. № 4 . - С. 59 - 65.
27. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. — К. : Кондор, 2008. — 224 с.
28. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика [Текст] : підручник / Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Тернопіль : Карт-бланш, 2003. — 490 с.
29. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Сердюк О. Д. — К. : Професіонал, 2004. — 432 с.
30. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Щокін. — К. : МАУП, 2004. — 280 с.

Інформаційні інтернет – ресурси

Офіційний портал Верховної Ради України: <http://iportal.rada.gov.ua>.

Офіційний портал Президента України: <http://www.president.gov.ua>.

Офіційний портал Кабінету Міністрів України: <http://www.kmu.gov.ua>.

Спільнота кадровиків і спеціалістів із управління персоналом:  
<http://hrliga.com>.

Інтернет-портал для управлінців: <http://www.management.com.ua>.

Інтернет-сайт щомісячного спеціалізованого журналу «Кадровик України»:  
<http://www.kadrovyk.com.ua/>