

УДК 338.312

Роксолана МУХА

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Резюме. Розглянуто теоретичні основи розуміння сутності продуктивності праці. Визначено, що для підвищення продуктивності праці доцільно розробляти програму управління продуктивності праці на підприємстві. Ця програма складається з кількох етапів, однак необхідно звернути увагу на розроблення системи мотивації працівників. На цьому етапі розроблення програми необхідно здійснити оцінювання якості персоналу, вибрати належну систему мотивації та запровадити технологію управління робочим часом. Здійснювати оцінювання якості персоналу можна через анкетування різних категорій персоналу підприємства, застосовуючи визначені критерії та метод «360 градусів». Виділено основні способи мотивації персоналу, що позитивно впливають на зростання продуктивності праці на підприємстві та визначено основні напрями підвищення продуктивності праці для підприємства загалом.

Ключові слова: підприємство, продуктивність, продуктивність праці, мотивація праці, персонал підприємства, оцінювання якості персоналу, критерії оцінювання, програма підвищення продуктивності праці, методи оцінювання персоналу, «360 градусів», управління робочим часом.

Roksolana MUKHA

LABOR PRODUCTIVITY OF THE ENTERPRISES AND MAIN DIRECTIONS OF ITS IMPROVEMENT

Summary. The article deals with the theoretical foundations of understanding the nature of productivity. It was determined that to increase productivity it is advisable to develop a program of performance management in the enterprise. This program consists of several stages, however, it needs to draw attention to the development of the system of employees motivation. At this stage of program development, it is needed to assess the quality of staff, choose an appropriate motivation system and introduce technology of control working time. To assess the quality of staff, it can be used a survey of various staff categories with criteria and method of «360 degrees». The evaluation criteria of personnel at enterprises identified as follows: classification criteria, behavioral criteria, the personality criteria, criterion of efficiency. The author highlights the main ways to motivate staff, which has a positive impact on productivity growth and the ways to increase productivity of the enterprise as a whole. Besides the main motivating factor, such as a salary, there are a lot of ways of indirect financial motivation. The article outlines the main directions of increasing productivity in the enterprise, such as, the introduction of science and technology in the enterprise; improve product quality in enterprises; ensure effective use of time through the maximum reduction in downtime and absenteeism in the workplace; increase product on by dealing existing marketing policy for the enterprise; providing motivation at the enterprise.

Key words: enterprise, productivity, labor productivity, motivation, personnel, personnel quality assessment, evaluation criteria, the increased productivity program, personnel evaluation methods, «360 degrees», management of working time.

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація в Україні та кризовий стан справ на підприємствах зумовили необхідність підвищення ефективності праці як на рівні підприємства, первинної ланки суспільного виробництва, так і на рівні усього народного господарства загалом.

Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва. Систематичне зростання продуктивності праці має пріоритетне значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства, галузі промисловості, всього господарського комплексу, для підвищення матеріального добробуту кожного працюючого. Саме тому обрана тема є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження продуктивності праці, методам та резервам її підвищення займалися багато українських науковців. Зокрема, загальними проблемами функціонування промислових підприємств та продуктивності праці на них займалися такі науковці, як В.І. Гринчуцький, О.С. Іванілов, Е.Т. Карапетян. Власне проблемам зростання продуктивності праці, її резервів та методів визначення присвячені праці О.О. Гарбузюка, О.А. Грішнкової, О.Т. Костенко та інших.

Мета статті. Для стимулювання підвищення продуктивності праці доцільно конкретно бачити мету і цілі діяльності підприємства у вибраному векторі розвитку, а це можна зробити лише через розроблення «Програми управління продуктивністю праці» на підприємстві.

У більшості випадків, на підприємствах ця програма управління продуктивністю праці відсутня, що забезпечує складність у розумінні як працівників, так і керівництва, напрямків у досягненні найкращих результатів. Саме тому метою даної статті є розглянути основні напрями підвищення продуктивності праці для підприємств, наявні програми управління продуктивністю праці та удосконалити їх.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі є багато різноманітних поглядів і трактувань терміну «продуктивність праці». Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці продуктивність вважається загальним показником, який характеризує ефективність використання ресурсів (таких, як праця, капітал, земля, матеріали, енергія та інші) в процесі виробництва різноманітних товарів та надання послуг.

Опрацьовуючи наукову літературу, можна виділити багато трактувань понять як «продуктивність» так і «продуктивність праці» які сформовані у табл.1.

Таблиця 1

Трактування понять «продуктивність» та «продуктивність праці»*

Table 1

The interpretation of the concepts of «productivity» and «productivity of labor»*

Науковець	Наукове трактування
Сінк Д.	Продуктивність – це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу [10]
Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності (1959р.)	Продуктивність – це стан розуму, ставлення до світу, яку припускає безперервне удосконалення усього властивого йому. Це – переконаність у тому, що людина може виконувати роботу сьогодні краще, ніж учора, а завтра краще, ніж сьогодні. Зрештою, продуктивність передбачає безперервність зусиль, пов'язаних із пристосуванням економічної діяльності до умов, що постійно змінюються, застосуванням нових теорій та методів» [6, 299]
Макконелл К.Р. та Брю С.Л.	Продуктивність праці – це загальний об'єм продукції, поділений на кількість витраченої на його виробництво праці; середній продукт праці чи виробіток одного працівника [7, 925]
Мочерний С.В.	В економічній енциклопедії визначає продуктивність праці як ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг. Науковець визначає спосіб виміру

	цієї категорії як кількість продукції чи послуг, вироблених працівником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень), або кількість робочого часу, який затрачається на виробництво продукції чи надання послуг [9, 118]
Грішнова О.А.	Продуктивність праці як узагальнюючий показник використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат [3]
Гринчуцький В.І.	Продуктивність праці визначає як ефективність, результативність витрат праці й визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції, або виконаних робіт [2, 122]
Іванілов О.С.	Продуктивність праці як плідність, ефективність діяльності людей у процесі створення матеріальних благ. [5, 237]

*Джерело: розроблено автором на основі [2;3;5;6;7;8;9;10].

У випадку підвищення продуктивності праці в країні, її національний дохід, або валовий національний продукт, збільшується швидше, ніж показники витрат. Зниження продуктивності сприяє зростанню інфляції, забезпечує пасивний торговельний баланс, уповільнення темпів зростання або зниження виробництва і до зростання безробіття. Описана ситуація є дуже характерною для сучасної України. Рівень продуктивності праці у народному господарстві та промисловості нашої країни дуже низький [3].

Оскільки підвищення продуктивності праці є першочерговим завданням будь-якого підприємства, що прагне до підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому на кожному підприємстві доцільно розробляти програму, до її розроблення повинні бути залучені керівники і службовці усіх рівнів, впроваджувати її на усіх етапах виробничого процесу.

У рамках програми підвищення продуктивності підприємство та його керівництво самі визначають цілі й проблеми, а також розробляють плани і програми з удосконалення суб'єкта господарювання.

Загальною метою програми підвищення продуктивності є забезпечення зв'язку між створенням ефективної системи вимірювання продуктивності й завданням людини щодо підвищення результатів діяльності організації шляхом внесення змін у всі чи деякі елементи організації – людину, структуру, культуру й технологію.

Загальними цілями розроблення програми управління продуктивності праці на підприємстві є:

- ефективне використання людських ресурсів;
- мінімізація втрат виробництва;
- створення ефективної системи вимірювання продуктивності праці, тобто визначення межі й показників цілей цієї системи.

Основними найбільш специфічними цілями програми на будь-якому підприємстві є:

- підвищення кваліфікації і практичного досвіду в сфері управління, планування і вирішення проблем;
- покращення відносин між членами колективу;
- створення ефективної інформаційної системи з питань продуктивності;

- зростання основних показників діяльності організації;
- пожвавлення діяльності організації та сприятливий соціально-психологічний клімат[1].

До основних переваг щодо створення такої програми на підприємстві є:

- зростання інформованості робітників та керівництва про чинники, що впливають на продуктивність;
- створення зв'язку між наявними методами бухгалтерського обліку, вимірюванням продуктивності й регулярним контролем за результатами діяльності;
- встановлення нових конкурентних стандартів і норм;
- стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці;
- більш широке і свідоме використання персоналом методів і техніки підвищення продуктивності праці [1, с.157–158].

Загалом управління продуктивністю праці на підприємстві – це фактично частина загального процесу управління підприємством, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність – з іншого.

Процес розроблення програми управління продуктивністю праці на підприємстві повинна включати в себе етапи, які представлені на рис.1.

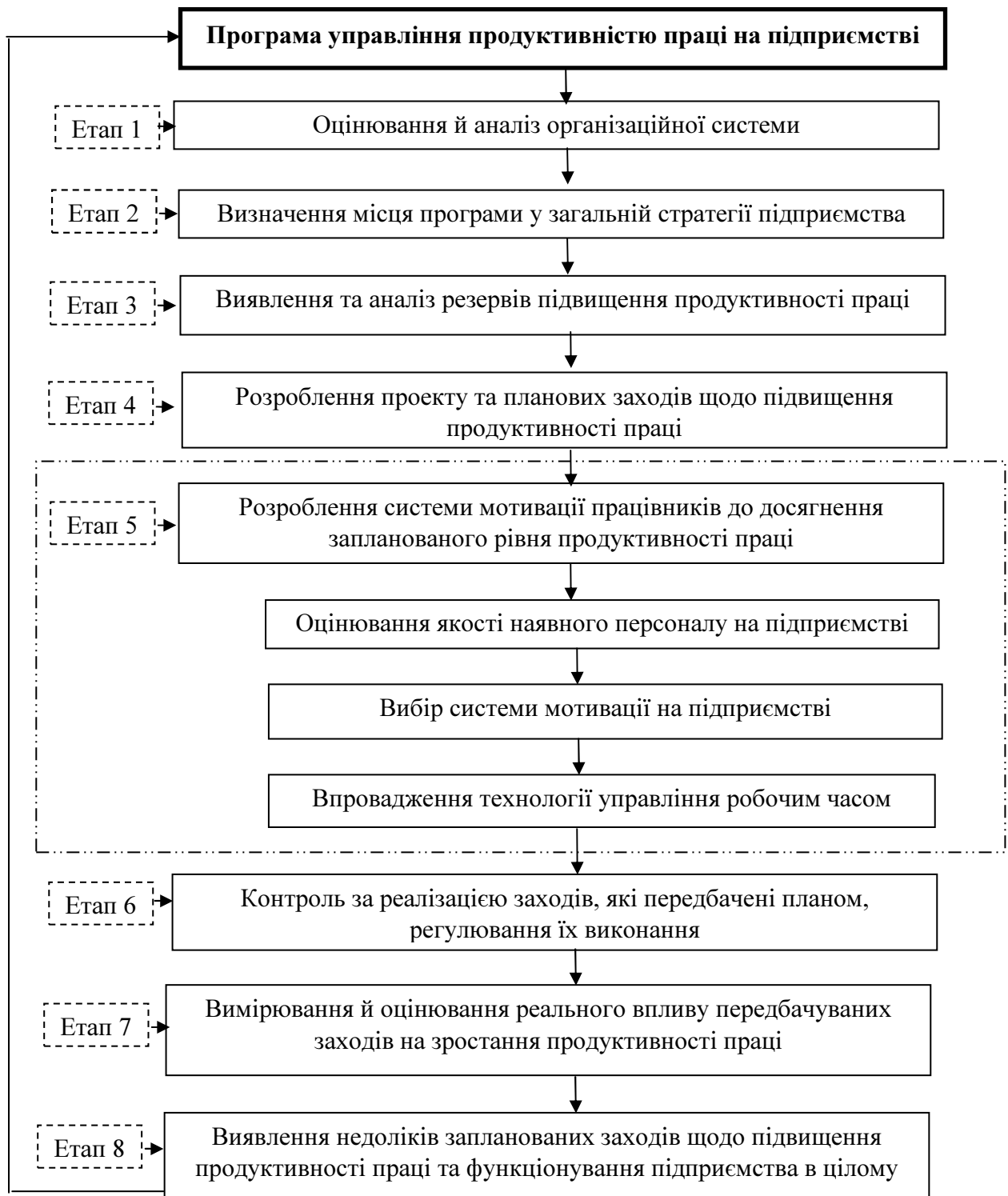


Рисунок 1. Етапи розроблення та впровадження програми управління продуктивністю праці на підприємстві*

* Джерело: розроблено та вдосконалено автором на основі [3]

Figure 1. Stages of development and implementation of the increasing productivity program at the enterprise

Вважаємо за доцільне детальніше зупинитися та етапі розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності. На нашу думку, на цьому етапі впровадження програми доцільним є оцінювання якості персоналу підприємства та за результатами цього аналізу – здійснити вибір відповідних способів і механізмів мотивації для працівників, а також запровадити технологію управління робочим часом.

Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожен працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінювання персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Проведення оцінювання персоналу дозволяє:

- планувати кар'єрне просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів із урахуванням компетентності й потенціалу працівників;
- отримати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення й зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

У результаті оцінювання персоналу отримується інформація про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих спеціалістів; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; бажання і надії працівників; шляхи удосконалення організації праці [3].

Для оцінювання персоналу вважаємо за доцільне застосувати метод «360 градусів». На його основі можна максимально повно оцінити компетенції працівника (як особисті, так і професійні)[4].

За даним методом працівник оцінюється широким колом оцінюючих – керівником та колегами. До оцінювання також залучаємо власне працівника, якого оцінюємо, який здійснює самооцінювання. Як правило, цей метод використовується при формуванні кадрового резерву, для визначення потреби персоналу в навчанні, при переміщенні працівників всередині організації, для визначення рівня кваліфікації працівника з цілого ряду критеріїв, що, в свою чергу, сприятиме визначенню способів підвищення продуктивності самої праці на підприємстві. Також цей метод застосовуємо перед етапом визначення методу мотивації на підприємстві, оскільки завдяки цьому методу отримана більш повна й об'єктивна інформація, яка слугує для прийняття рішення щодо застосування того чи іншого методу мотивації та доцільності їх запровадження[4].

Метод оцінювання персоналу «360 градусів» включає кілька етапів, що залежать від цілі оцінювання. Основні критерії, які можна використати для здійснення оцінювання якості персоналу, наведено в табл.2. Типова анкета оцінювання якостей персоналу по кожній групі критеріїв із відповідними запитаннями наведена у табл.3.

Таблиця 2

Критерії оцінювання персоналу на підприємстві*

Table 2

Evaluation criteria of personnel at enterprises *

№ з/п	Критерії оцінювання персоналу	Характеристики критерію
1.	Класифікаційний критерій	- наявність відповідного кваліфікаційного освітнього рівня; - наявність знань та навичок; - відвідування тренінгів та курсів; - наявність практичних навиків та досвіду роботи
2.	Поведінковий критерій	- готовність до удосконалення; - систематичність праці; - лояльність та професіоналізм; - пунктуальність
3.	Особистісний критерій	- творчість; - відповідальність; - старанність; - динамізм діяльності
4.	Критерій ефективності	- дотримання термінів виконання завдань; - пониження у посаді, звільнення; - якість виконуваної праці; - отримання доплат, премій, винагород

* Джерело: розроблено автором самостійно

Таблиця 3

Анкета оцінювання якості персоналу на підприємстві *

Table 3

Questionnaire assessing the quality of personnel at the enterprise*

№ з/п	Запитання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	1) Чи достатній рівень знань та навичок у працівника? 2) Чи наявний у працівника освітньо-кваліфікаційний рівень за спеціальністю? 3) Чи відвідував працівник тренінги, курси із підвищення кваліфікації? 4) Чи присутні у працівника практичні та досвід роботи у сфері його діяльності?	<input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні
2	1) Чи має бажання працівник відвідувати курси із підвищення кваліфікації? 2) Чи систематично виконує працівник покладені на нього завдання? 3) Чи наявні у працівника конфлікти під час праці? 4) Чи вчасно працівник приходиться на робоче місце?	<input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні

Закінчення таблиці 3
The end of the table 3

1	2	3
3	1) Чи звертався до вас працівник із певними новими ідеями та проектами? 2) Чи працівник відповідально ставиться до своїх обов'язків? 3) Чи старанний працівник у роботі? 4) Конкретну особу ви вважаєте активною й енергійною у роботі?	<input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні
4	1) Чи вчасно працівник здавав нормативи щодо покладених на нього завдань? 2) Чи отримував працівник догани та пониження по посаді? 3) Чи влаштовує вас якість виконуваної праці працівником? 4) Чи отримував працівник доплати, премії чи інші винагороди за останні 2 роки?	<input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так; <input type="checkbox"/> Ні

* Джерело: розроблено автором самостійно

Для прикладу, розглянемо оцінювання якості персоналу, яка була здійснена на підприємстві СП ТзОВ «Санза ТОП». Основні результати дослідження, середньозважені показники сформовані у табл.4 і наведені у вигляді матриці, яка зображена на рис.2.

Таблиця 4

Оцінювання якості персоналу на підприємстві СП ТзОВ «Санза ТОП»
за різними категоріями опитаних*

Table 4

Evaluation of the quality of personnel in the enterprise «SunzaTOP»
for different categories of respondents*

№ з/п	Критерії оцінювання персоналу	Коло опитаних		
		Керівник	Колеги по роботі	Власне працівник
1	Класифікаційний критерій	0,65	0,70	0,8
2	Поведінковий критерій	0,75	0,60	0,85
3	Особистісний критерій	0,80	0,75	0,9
4	Критерій ефективності	0,60	0,75	0,7

* Джерело: розроблено автором на дослідження

З погляду керівника, можна вважати найбільш проблемною зоною – критерій ефективності (критерій становить 0,60 бала). Отже, на підприємстві доцільно підвищити якість роботи та пришвидшити терміни виконання завдань.

Вважаємо, що варто звернути увагу керівнику на підвищення мотивації праці на підприємстві, зокрема надання доплат і премій за ефективну і якісну роботу.

З погляду колег по роботі, найбільш проблемним у колективі загалом є поведінковий критерій (становить 0,60 бала). Отже, варто покращити психологічний

клімат у колективі через спокійне розв'язання особистісних і виробничих конфліктів. Також варто здійснити контроль за пунктуальністю окремих працівників тощо.

З огляду власне окремих працівників, то вони оцінюють свої кваліфікаційні, особистісні та поведінкові якості досить високо. Зазвичай це пояснюється суб'єктивністю оцінювання та складністю проведення самооцінювання. Однак проблемним критерієм у їх діяльності переважна більшість вважає критерій ефективності, який у дослідженні становить лише 0,7 бала. Отже, працівники однозначно не задоволені мотиваційними процесами на підприємстві, що значно впливає на якість та ефективність їхньої роботи.

Усі категорії опитаних оцінили особистісний критерій найвищими значеннями. Керівник охарактеризував його як 0,8, колеги по роботі – 0,75, власне самі працівники – 0,9 бала. Отже, можна стверджувати, що на підприємстві працює досить творчий, відповідальний та старанний персонал.

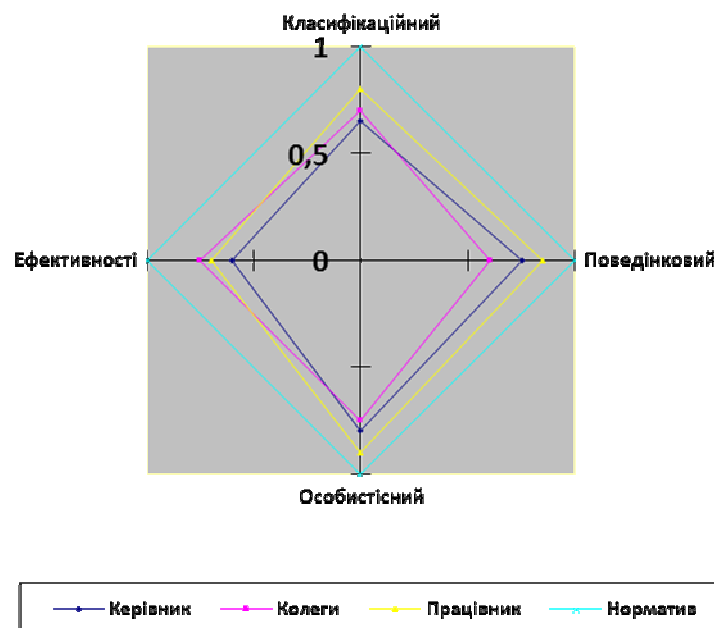


Рисунок 2. Оцінювання якості персоналу за критеріями методом «360 градусів»*

Figure 2. Quality assessment criteria for personnel by «360 degrees» method*

* Джерело: розроблено автором самостійно

Оскільки ефективні й перспективні кадри підприємства є запорукою підвищення продуктивності праці та зростання підприємства, то загалом ця тенденція є дуже позитивним показником. Здійснивши деякі вище вказані кроки, підприємство може досягти окреслену мету своєї діяльності та отримати від неї позитивний ефект.

Наступним підетапом розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності після оцінювання персоналу є вибір методу мотивації як для конкретної особи, за результатами аналізу, так і для усього персоналу загалом.

На цьому напрямі доцільно зупинитися детальніше, оскільки зростання продуктивності праці можливе тільки в тому випадку, якщо працівники самі будуть зацікавлені у результатах праці. Саме тому мотивація є одним з варіантів зростання продуктивності праці, оскільки мотиви відіграють основну роль у трудовій діяльності

людини. Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і за будь-яких обставин.

Крім основного мотивуючого фактора, яким є заробітна плата, є ще ряд інших факторів, які є мотивом до діяльності працівника. В даний час існує величезна кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, величина яких постійно збільшується.

До системи непрямой матеріальної мотивації слід віднести додаткові не грошові компенсації. Їх можна поділити на 2 групи:

- **Обов'язковий соціальний пакет**, зокрема: оплата лікарняних; оплата щорічних відпусток; обов'язкове медичне страхування; відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

- **Добровільний соціальний пакет**, який включає в себе ряд компенсацій, характерних тільки для цього підприємства, розрахований як на її можливості, так і враховує потреби і бажання працівника. Це можуть бути відшкодування за шкідливі умови праці, ризики тощо.

До основних прикладів нематеріальної мотивації можна віднести такі стимули: забезпечення кар'єрного росту співробітників (рух по кар'єрних сходах «вгору», з підвищенням займаного статусу); регулярна «горизонтальна» ротація кадрів; згадка імені співробітника в реалізованому ним проекті чи продукті; усна або письмова подяка за ефективну роботу; видання буклетів про підприємство з розміщенням фотографій кращих співробітників компанії.

Варто відзначити, що в якості мотивації можуть бути не тільки грошові винагороди, які зазвичай ефективно діють тільки на початкових етапах роботи, але й різні соціальні заохочення. До них можна віднести: безкоштовні медичні послуги; відпочинок у санаторії; відвідання підприємств деревообробної галузі за кордоном, для обміну досвідом.

Підсумовуючи сказане, доцільно зазначити, що для підприємства необхідно вибирати метод мотивації виходячи, із його можливостей на даний час, а в результаті процвітання і розвитку залучати інші методи та комбінувати їх. Будь-який метод, який застосовує керівник, має бути заснований на вибраній підприємством стратегії управління людськими ресурсами. Загалом ефективно вибудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищить вартість підприємства.

Запровадження ефективної технології управління робочим часом повинно включати в себе такі організаційні процедури:

- постійний аналіз використання організацією часового ресурсу;
- прогнозування часового ресурсу, фотографування робочого дня, проектування, програмування і планування;
- гармонізацію трудових відносин працівників організації;
- структурування робіт;
- профілактику і нейтралізацію деструктивних конфліктів і професійних стресів;
- моніторинг виконання технологічних процесів.

На підприємствах можна визначити такі основні напрями підвищення власне продуктивності праці:

1. Упровадження науково-технічного прогресу у діяльності підприємств. В результаті автоматизації виробництва відбудеться нормалізація чисельності основних робітників на підприємствах, знизиться трудомісткість продукції. Внаслідок вивільнення чисельності робітників або скорочення штату у зв'язку з економією витрат праці, можливе збільшення обсягів виробництва товарів з урахуванням їх попиту на ринку.

2. Підвищення якості продукції на підприємствах. Звичайно, цей крок призведе до зростання трудомісткості при виконанні додаткових операцій, однак це повинно забезпечити підвищення попиту й обсягу виробництва на підприємстві.

3. Забезпечення ефективною використання робочого часу через максимальне зниження простоїв і прогулів на виробництві.

4. Збільшення обсягів виробництва продукції через врегулювання наявної збутової політики на підприємстві.

5. Забезпечення підвищення мотивації праці на підприємстві.

Висновки. Управління продуктивністю праці на підприємстві це дуже складне та комплексне завдання, яке є суттєво важливим для будь-якого суб'єкта господарювання, який прагне до економічного зростання та ефективного розвитку. Реалізація цього завдання залежить від правильно скоординованої роботи усієї команди працівників на підприємстві на усіх етапах функціонування, починаючи від розроблення стратегії підприємства та закінчуючи впровадженням окремих програм розвитку, зокрема програми з підвищення продуктивності праці на підприємстві. Під час розроблення програми управління продуктивністю праці доцільно звернути увагу на розробку системи мотивації працівників для досягнення запланованого рівня продуктивності та здійснити оцінювання якості персоналу за запропонованою методикою й на її основі вибрати певний вид мотивації як загалом для усього персоналу підприємства, так і для окремого працівника. Вдосконалення програми управління продуктивністю праці на підприємстві може бути предметом подальших розроблень і досліджень.

Conclusions. Consequently, management productivity at the enterprise is a very difficult and complex task, which is essential important for any entity that is strive for economic growth and effective development. The implementation of this task depends on properly coordinated team work of all employees in the company in all phases of operation, from strategy of the company development and ending with the introduction of individual development programs, including programs to improve productivity in the enterprise. In developing the program management productivity it is advisable to pay attention to the development of a system to motivate employees to achieve the intended performance and assess the quality of personnel with proposed method and based on it to select a certain type of motivation as for all company personnel and as for individual workers. Improving productivity management programs in the enterprise may be a subject to further development and research.

Використана література

1. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві / О.О. Гарбузюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php
2. Гринчуцький, В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник [Текст] / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
3. Грішнова, О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник [Текст] / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 356 с.
4. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А.М. Зленко. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf>
5. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: підручник [Текст] / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
6. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т.О. Костенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf
7. Макконелл, К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. [Текст] / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – 14-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XXXVI, 972 с.
8. Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=13955>
9. Мочерний, С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах [Текст] / С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т3. – 951 с.

10. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д.С. Синк. – М.: Прогрес, 1989. – 532 с.

Отримано 27.03.2015