

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Соціально-економічна сутність матеріального стимулювання праці персоналу підприємства	8
1.2. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання персоналу підприємства.....	16
1.3. Ефективність системи матеріального стимулювання і мотивації персоналу та способи її оцінки.....	25
Висновки до розділу I	31
РОЗДІЛ II	34
АНАЛІЗ СТАНУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОЇ ЦРЛ	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика Кам'янець-Подільської ЦРЛ 34	34
2.2. Характеристика персоналу закладу та основні показники його руху .	43
2.3. Фінансовий механізм функціонування підприємства та аналіз стану оплати праці.....	53
Висновки до розділу II	57
РОЗДІЛ III.....	61
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ.....	61
ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	61
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОЇ ЦРЛ	61

3.1. Шляхи вирішення проблем матеріальної мотивації персоналу та світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці в установі	61
3.2. Підходи до удосконалення системи управління мотивацією та стимулюванням персоналу Кам'янець-Подільської ЦРЛ.....	69
Висновки до розділу III.....	81
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Питання управління персоналом є настільки багатограними і складними, вони постійно змінюються під впливом динамічного розвитку економіки та соціально-трудових відносин, що потребують безперервного теоретичного дослідження. Формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних методів стимулювання та мотивації. Мотивація персоналу є важливою складовою системи управління персоналом, яка відіграє значну роль в досягненні високої ефективності діяльності підприємства.

З переходом України до ринкової економіки стало очевидно, що закони ринку передбачають зовсім інші мотиви і цінності, ніж десятиліття тому. Формування системи мотивації управлінських кадрів в останні роки полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій з підвищення їхньої мотивації, послідовна та поетапна реалізація яких у довгостроковій перспективі забезпечить бажані результати.

На сьогоднішній день на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Такі системи не мають комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним і використовуються окремо.

Розробка й вдосконалення комплексної системи мотивів і стимулів до праці з галузі теоретичних досліджень усе більше переходять у практичний аспект в умовах посиленої конкуренції. Для активізації трудової поведінки персоналу підприємств необхідно визначитися з протиріччями, розв'язання яких дасть змогу вдосконалити мотивацію як функцію менеджменту, сформулювати принципи ефективної її реалізації, створити нову систему мотивів працівників.

Таким чином, якщо організація, її керівництво прагнуть до зростання й розвитку, підвищення якості роботи, то немає іншого шляху, ніж створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення поставлених

цілей. Ефективна система мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку підприємства.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності з врахуванням їх потреб дає внутрішній поштовх для активізації працівників з метою підвищення продуктивності праці та зрештою, більш ефективного функціонування підприємства.

Актуальність. В умовах сьогодення матеріальному стимулюванню працівників підприємств як основній складовій частині загальної системи мотивації притаманні риси попередньої адміністративно-командної системи господарювання. Через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну – стимулювальну функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання.

Отже, виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, тобто можливості за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний і інструментарій мотиваційного механізму, здатний поєднати цілі і результати діяльності персоналу.

Метою магістерської дипломної роботи є висвітлення теоретичних та прикладних аспектів ефективності форм матеріального стимулювання персоналу в Кам'янець-Подільській центральній районній лікарні та розроблення комплексу практичних рекомендацій, що допоможуть удосконалити матеріальну мотивацію в установі.

Досягнення поставленої мети вирішується за допомогою таких **завдань**:

- дослідити тлумачення соціально-економічного змісту поняття матеріального стимулювання праці персоналу підприємств;
- визначити необхідність врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання в системі менеджменту підприємства;
- окреслити основні методи оцінки ефективності матеріальної мотивації та рівня задоволеності персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику установи;
- проаналізувати особливості персоналу закладу та основні показники його руху;
- провести оцінку фінансового механізму функціонування Кам'янець-Подільської ЦРЛ та аналіз стану оплати праці;
- розглянути особливості зарубіжного досвіду застосування мотивації працівників, обґрунтувати пропозиції з реалізації загальноєвропейських пріоритетів у процесі формування вітчизняної системи мотивації персоналу.
- дослідити шляхи формування ефективної системи управління за рахунок удосконалення матеріальної мотивації та стимулювання працівників Кам'янець-Подільської ЦРЛ.

Об'єктом дослідження є процес розробки програми мотивації і стимулювання працівників на підприємстві, визначення передумов його впровадження та факторів, що впливають на нього.

Базою дослідження є особливості організації матеріальної мотивації праці в системі управління Кам'янець-Подільською ЦРЛ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень, що характеризують мотиваційний процес та практичні

засади формування програми мотивації і стимулювання працівників даного підприємства.

При написанні дипломної роботи застосовувалися **методи** системного аналізу та синтезу, класифікації, групування, економіко-статистичного спостереження і узагальнення, історичний метод. Дослідження проводилися на основі діалектичного підходу, за допомогою методів індукції та дедукції, аналогії і порівняння. Оцінка об'єкта дослідження здійснювалась за допомогою методів систематизації, єдиної подібності та розбіжності.

Інформаційною основою дослідження є нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, дані Державного комітету статистики України та Міністерства праці і соціальної політики України, моніторингу ринку праці України, навчальна література, монографії з питань організації заробітної плати та управління персоналом на підприємствах вітчизняних і зарубіжних авторів, а також статті з періодичних видань, інформація про діяльність Кам'янець-Подільської ЦРЛ.

Практичне значення. Було охарактеризовано сутність поняття матеріального стимулювання на підприємстві, його значення в розвитку підприємства. Досліджено проблеми та тенденції формування матеріальної мотивації на підприємстві. Доведено, що системне використання методів матеріальної мотивації на підприємстві, дозволить не тільки вдосконалити організацію управління підприємством, але і підвищити загальний рівень задоволеності працівників. Пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом Кам'янець-Подільської ЦРЛ з метою покращення системи матеріального стимулювання персоналу лікарні.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 72 позиції. Кількість сторінок основного тексту складає 92 сторінки.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено тлумачення соціально-економічного змісту поняття матеріального стимулювання праці персоналу підприємств, як процесу впливу на працівників суб'єктом управління; процесу усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупності зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку; внутрішнього стану працівника, що визначається його потребами та інтересами.

При цьому формами мотивації є: матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Визначення необхідності врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання в системі менеджменту підприємства дало змогу зрозуміти, що мотивація відіграє дуже важливу роль в менеджменті організації, адже являє собою процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації. Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити неможливо. Лише комплексне поєднання та вдале врахування сти-

мулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

При дослідженні основних методів оцінки ефективності матеріальної мотивації та рівня задоволеності персоналу, стало зрозуміло, що для того щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації. Діагностика системи мотивації передбачає вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

Головним завданням управління мотивацією, у зв'язку з цим, є підбір дієвих методик оцінки мотивації працівників, їх співставлення та оцінка впливу факторів задоволеності персоналу працею на результати їх діяльності.

Аналіз і кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дадуть змогу виявити недоліки в діяльності підприємства, визначити напрямки з підвищення ролі матеріальних стимулів на підприємстві, повернути заробітній платі мотиваційну та відтворювальну функцію.

У другому було надано організаційно-економічну характеристику установи.

Основними завданнями діяльності лікарні є: забезпечити пріоритетність охорони здоров'я у власній діяльності, не завдавати шкоди здоров'ю населення району і окремих осіб, у межах своєї компетенції надавати допомогу хворим, інвалідам та потерпілим від нещасних випадків; усунути фактори, що шкідливо впливають на здоров'я населення району; здійснювати попередження і добиватися зниження захворюваності, інвалідності та смертності, поліпшення спадковості серед населення сіл району.

Основним видом господарської діяльності є надання послуг.

Що стосується фінансування Кам'янець-Подільської ЦРЛ, то затверджений консолідований бюджет на 2017 рік склав 31475,6 тис. грн. Фактичне фінансування з бюджету у 2017 році – 31162,4 тис. грн. Для фінансування лікарні також було залучено позабюджетні кошти: абсолютне число (без гуманітарної допомоги) 3203,5 тис. грн., а також гуманітарна допомога 30,85 тис. грн.

Специфіка діяльності Кам'янець-Подільської ЦРЛ характеризуються великим різноманіттям використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, поєднанням багатьох видів процесів, поєднаних в єдину систему, яка має певні властивості, закономірності та зв'язки.

При аналізі особливостей персоналу закладу та основних показників його руху було виявлено, що середньоспискова чисельність персоналу за аналізований період значно не коливалась – у 2017 р. збільшилась у порівнянні з 2015 р. з 626 до 648 осіб (на 3,5 %). У структурі персоналу найбільшу частку займає медичний персонал – 86,0 %, у звітному році. Питома вага адміністративно-господарського персоналу у 2017 році суттєво не змінилась – становить 14,0 %, що лише на 0,5 % більше рівня 2015 та 2016 років.

На протязі аналізованого періоду управлінський персонал залишався практично незмінним – 24 особи у 2017 році. Що стосується господарського обслуговуючого персоналу, то кількість працівників також залишалась майже однаковою, хоча його питома вага зменшилась до 10,3 % у звітному році.

Склад медичного персоналу протягом 2015 – 2017 років значно не варіювався. Відсоткове відхилення кількості лікарів склало +22,1 %. Кількість середнього медичного персоналу зменшилась на 2,6 %. Зросла частка службовців – на 1,4 %.

Варто зазначити, що загальну більшість персоналу складають жінки, що зумовлено специфікою роботи лікарні. Так, у 2017 році частка жінок складає 82,2 %, чоловіків відповідно 17,8 %.

Що ж до динаміки руху кадрів, то коефіцієнт прийняття кадрів у 2017 році зменшився на 4,5 у порівнянні до 2015 року і склав 0,93 %. Коефіцієнт

вибуття кадрів за період аналізу також зменшився на 4,5. Коефіцієнт плинності кадрів при цьому зменшився на 3,38.

Персонал Кам'янець-Подільської ЦРЛ відповідає вимогам, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижчій посаді, знають передовий вітчизняний досвід в сфері охорони праці. Лікарня сприяє забезпеченню і збереженню зайнятості працівників, розвитку їх трудової кар'єри, шукає можливості організації навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

За результатами оцінки фінансового механізму функціонування Кам'янець-Подільської центральної районної лікарні та проведеного аналізу стану оплати праці, головним недоліком вважаємо те, що керівництво та держава оперативно не реагує на зміни ринку. Вчасно не переглядає і не вдосконалює систему оплати праці. Належним чином не працює над підвищенням ефективності диференціації заробітної плати.

При аналізі обсягу та структури фонду оплати праці було виявлено, що фонд заробітної плати за аналізований період збільшився з 16377,3 тис. грн. до 27887,9 тис. грн., тобто більш ніж на 11510,6. Причиною цього стало збільшення середньооблікової чисельності штатних працівників, а також зростання мінімальної заробітної плати в цілому.

Упродовж усього періоду основна заробітна плата переважала у структурі. Із іншими заохочувальними та компенсаційними виплатами ситуація рівно протилежна – їх частка збільшилась з 3,9 пунктів структури у 2015 р. до 5,1 у 2017 р. При цьому частка матеріальної допомоги збільшилась на 182,5 тис. грн. Оплата за невідпрацьований час зросла на 8,6 пунктів структури, у 2015 році таких виплат не передбачалось. Індиксація зарплати була виплачена лише у 2017 році у розмірі 320,2 тис. грн. Частка додаткової заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці також збільшилась, проте незначно – з 35,2 до 35,8 пунктів структури. Відсоток доплат та надбавок зріс до 14,6 % у 2017 році. Частка премій та винагород за аналізований період зросла на 44,9 тис. грн, у 2015 році їх взагалі не було передбачено.

Треба відмітити, що недосконалість організації заробітної плати в лікарні впливає на зменшення частки витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат установи, що призводить до виникнення суттєвих проблем, пов'язаних зі зниженням продуктивності праці.

У третьому розділі було розглянуто особливості зарубіжного досвіду застосування мотивації працівників та обґрунтовано пропозиції з реалізації загальноєвропейських пріоритетів у процесі формування вітчизняної системи мотивації персоналу.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що ефективна система мотивації є важливим чинником прогресу та розвитку організації в цілому. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності з врахуванням їх потреб дає внутрішній поштовх для активізації працівників з метою підвищення продуктивності праці та зрештою, більш ефективного функціонування установи.

Дослідження шляхів формування ефективної системи управління за рахунок удосконалення матеріальної мотивації та стимулювання працівників Кам'янець-Подільської ЦРЛ показало, що функціонування системи закладів охорони здоров'я в Україні потребує невідкладних системних всеосяжних та глибоких змін, що мають базуватися на вимогах сучасних ринкових механізмів та мають бути спрямовані на розвиток суспільства.

Для підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я необхідно розробляти стратегію розвитку такого закладу та реалізовувати її за допомогою механізму управління та його організаційно-економічного забезпечення. Для вирішення сучасних проблем функціонування системи охорони здоров'я в Україні та забезпечення високого рівня мотивації медичних працівників необхідно перейти на нову модель управління як на макро-, так і на мікрорівні.

У зв'язку з ситуацією, що склалася, вважаємо за доцільне зосередити увагу на поступовому підвищенні розміру прожиткового мінімуму, доведенні його до фактичного рівня. Важливим є скорочення розриву між прожитковим мінімумом, який нині виступає відправною точкою для визначення мінімального посадового окладу (тарифної ставки), та мінімальною заробітною платою. Лише за таких умов можливе відновлення міжкваліфікаційних і міжпосадових співвідношень в оплаті праці різних категорій та професійних груп працівників, а отже, забезпечення більш-менш об'єктивної диференціації заробітної плати.

Після впровадження запропонованої Єдиної тарифної сітки, кожен працівник буде мати гарантію мінімальної винагороди за працю, відповідно до свого тарифного розряду. Крім цього така система мотивуватиме працівників поліпшувати свої результати праці для збільшення тарифної ставки (окладу) в межах чітко визначеного діапазону основної заробітної плати.

В результаті запровадження розроблених рекомендацій Кам'янець-Подільська центральна районна лікарня зможе підвищити ефективність системи оплати праці шляхом узгодження основної заробітної плати із ринковими значеннями посадових окладів (основною заробітною платою, яку пропонують конкуренти працівникам, які обіймають аналогічні посади).

Щодо додаткової заробітної плати нами рекомендується система оплати за результатами, в якій змінна частина заробітної плати залежить від виконання КРІ – ключових показників ефективності. Ця система працює не тільки на досягнення не лише тактичних, а й стратегічних цілей організації.

Враховуючи усі недоліки системи мотивації персоналу запропоновано такі заходи із вдосконалення системи мотивації персоналу у Кам'янець-Подільській районній лікарні:

1. Розроблено систему преміювання, яку опираючись на запропоновані заходи дозволить оперативно коригувати розмір премій у разі зміни стратегічних цілей і стратегії організації, керуючись розробленими й прийнятими

ми принципами преміювання. Преміальна система стане динамічною, гнучкою.

Дана система також матиме мотиваційний характер. Вона забезпечить причетність кожного працівника до результатів роботи установи і підвищить ефективність праці працівника. На нашу думку, цей підхід буде забезпечувати об'єктивну диференціацію заробітної плати, оскільки премія буде залежати від внеску кожного робітника у загальні результати діяльності лікарні.

Запровадження нової системи преміювання на основі управління за цілями посилить мотивацію працівників Кам'янець-Подільської центральної районної лікарні до покращення результатів праці, виконання планових показників.

2. Крім вищезазначеного методу нарахування премій, в лікарні потрібно ввести одноразові премії, зокрема премії за підсумками (результатами) роботи працівників лікарні за рік.

Запропоновано нараховувати щорічні одноразові премії, виходячи із середньомісячної заробітної плати. Для узгодження розмірів одноразових (щорічних) премій з результатами діяльності лікарні потрібно установити планові (мінімальні чи допустимі) значення основних показників, що характеризуватимуть результати діяльності лікарні.

Такий підхід до преміювання персоналу за результатами роботи за рік мотивуватиме працівників до досягнення встановленого показника, сприятиме закріпленню працівників в лікарні. Крім цього, у разі встановлення такого показника і умов преміювання керівництво страхуватиме себе від надмірних витрат на оплату праці працівників у разі незадовільних результатів діяльності лікарні.

3. Запропоновано впровадження в лікарні соціального пакету, який буде сформовано із врахуванням потреб працівників та стане суттєвою перевагою установи, адже позитивно впливатиме на імідж лікарні на ринку, сприятиме формуванню лояльності, посилення мотивації працівників, а тому й покращення результатів роботи. Запровадження соціального пакету сприятиме

формуванню соціальної відповідальності, що вкрай важливо для установи з огляду на послуги, наданням яких займається Кам'янець-Подільська центральна районна лікарня.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві// Економічний простір, 2010. № 5. С. 53-58.
2. Аллексеєв І. В. Інноваційний розвиток підприємств регіону та його фінансове забезпечення// Регіональна економіка. 2012. № 2. С. 99-107.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Питер Пресс, 2013. 566 с.
4. Баран Р. М. (аспірант Інституту регіональних досліджень НАН України; завідувач сектору Львівського банківського інституту НБУ). Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу// Регіональна економіка : наук.-практ.журнал. 2015. № 1. С. 169-176.
5. Бізнес-адміністрування : магістерський курс : підруч.. Суми : Університетська книга, 2009. 896 с.
6. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності// Міжн. наук. журнал «Науковий огляд», 2014. № 5. Вип. 6. С. 64-69.
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. Ін-т економіки НАН України, 2012. С. 10-27.
8. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. Київ, 2015. 332 с.
9. Бортник В. А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу. Вісник. 2010. Вип. № 2. С. 8788.
10. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. Наук.вісник Херсонського держ. ун-ту. 2014. Вип. 91. Ч. 1. С. 94-98.
11. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ, 2008. 384 с.

12. Ветлужских Е. Мотивація та оплата праці. Інструменти, методики, практика. Альпина Бизнес Бук, 2012. 320 с.
13. Галайко Назар. Форми і методи стимулювання персоналу для забезпечення ефективної діяльності організації// Регіональна економіка. 2016. № 2. С. 156-162.
14. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
15. Гребінчук, О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання// Економіст. 2009. № 4. С. 52-55.
16. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2018).
17. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Хмельницькій області. URL : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (дата звернення: 17.11.2018).
18. Дмитренко Г. (завідувач кафедри економіки та управління персоналом Університету менеджменту освіти АПН України; доктор економічних наук; професор). Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу// Вища школа : науково-практичне видання. 2017. № 12. С. 19-28.
19. Довбенко М. Як убезпечити соціально-економічне життя держави? Вісник Нац. академії наук України. 2010. № 3. С. 3-12.
20. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. Наук. вісник НЛТУ України : зб.науково-техн. праць. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.
21. Дяченко, Т. О. Роль мотивації у формуванні організаційної культури// Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 5. С. 27-31.
22. Егоршин А. П. Мотивація трудової діяльності. Київ, 2014. 371 с.
23. Економічна енциклопедія: в 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ, 2011. Т. 2. 848 с.

24. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.11.2018).

25. Закон України «Про оплату праці». URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.11.2018).

26. Іванілов О. С. Застосування в комерційних організаціях узагальненої системи стимулювання праці// Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3. С. 41-51.

27. Ляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ, 2010. 476 с.

28. Кам'янець-Подільська центральна районна лікарня. URL : <http://k-pcrl.km.ua/> (дата звернення: 31.10.2018).

29. Карлін М. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності// Фінанси України. 2010. № 2. С. 3-9.

30. Карюк В. Формування економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємств// Україна: аспекти праці. 2012. № 2. С. 42-46.

31. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ : Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. 156 с.

32. Кіях О. О. Матеріальне стимулювання як фактор підвищення продуктивності праці// Економіка. 2009. № 12. С. 120-123.

33. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. Вісник Хмель. нац ун-ту. Економічні науки. 2010. № 4. Т. 1. С. 77-80.

34. Козюра В. Д. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посіб. Київ, 2018. 288 с.

35. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

36. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч.. Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.
37. Кравець М. В. Гнучкий підхід до організації соціального пакету працівників державних установ : зб. наук.-попул. ст. Харків, 2010. Вип. 23. 228 с.
38. Куликов Г. Т. Мотивація праці найманих працівників : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора ек. наук. Київ, 2015. 22 с.
39. Литвиненко В. Організація роботи з кадрами : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 82 с.
40. Ломанов І. Деякі питання пошуку нових методологічних основ гнучкого матеріального стимулювання державних службоців// Україна: аспекти праці. 2016. № 6. С. 42-46.
41. Лучик С. Д. Вплив трансформаційних змін на використання трудового потенціалу працівників// Економіка. 2011. № 3. С. 149-153.
42. Мала С. І. Використання зарубіжного досвіду стимулювання праці на підприємствах// Проблеми науки. 2009. № 5. С. 40-45.
43. Маслова Е. Л. Менеджмент : навч. посіб. для бакалаврів. Київ, 2015. 336 с.
44. Матюх С. А. Інноваційні форми та системи заробітної плати в механізмі стимулювання розвитку підприємництва// Легка промисловість. 2015. № 3. С. 50-51.
45. Міністерство соціальної політики України. URL : <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 03.12.2018).
46. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки//Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С. 268-271.
47. Мороз В. М. Ефективність функціонування мотиваційного механізму стимулювання трудової активності населення// Економіка та держава. 2011. № 4. С. 96-99.

48. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. Теорія і практика : навч. посіб. для бакалаврів. Харків, 2014. 398 с.
49. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Харків, 2011. 210 с.
50. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Підручники й посібники, 2008. 576 с.
51. Разумний А. Огляд сучасних засобів стимулювання на фармацевтичному ринку в Україні// Економіст. 2012. № 10. С. 68-78.
52. Парсяк, В. Н. Моделювання відносин учасників мотиваційного процесу// Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 8. 133-136.
53. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців// Україна: аспекти праці. 2010. № 2. С. 26-34.
54. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах// Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 9. с. 139-142.
55. Посадові оклади за ЄТС. URL : <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/posadovi-okladi-za-ets/posadovi-okladi-za-yets-2017/> (дата звернення: 27.11.2018).
56. Постанова Кабінету Міністрів України № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери». URL : <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/zarobitna-plata/pro-oplatu-pratsi-pratsivnikiv-na-osnovi-ets/> (дата звернення: 15.11.2018).
57. Пушкар З. М. Матеріальна мотивація та оцінка її ефективності. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». Харків : ХНЕУ, 2011. С. 67-71.
58. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
59. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків, 2010. 184 с.

60. Самойлова Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах : монографія. Київ, 2011. 272 с.
61. Ситник Й. Циклічноцільовий підхід до фінансового стимулювання діяльності малих форм господарювання в регіоні// Регіональна економіка. 2011. № 1. С. 83-91.
62. Скрипник М. Шляхи стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу// Економіка. Фінанси. Право. 2012. № 6. С. 34-37.
63. Статут Кам'янець-Подільської центральної районної лікарні. URL : <http://k-pcrl.km.ua/pro-likarnyu/statut-kamyanets-podilskoyi-tsentralnoyi-rajonnoyi-likarni/> (дата звернення: 02.11.2018).
64. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників на підвищення кваліфікації// Україна: аспекти праці. 2017. № 1. С. 29-35.
65. Стрельченко О. Стимулювання як метод державного управління// Юридична Україна. 2017. № 7. С. 3540.
66. Стрельченко О. Г. Класифікація заходів стимулювання в системі публічного управління// Держава і право. 2017. Вип. 37. С. 288-294.
67. Трифонова О.В. Теоретичні і практичні підходи до організації системи матеріального стимулювання праці//Актуальні проблеми економіки. 2011. № 7. С. 206-213.
68. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу// Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 341-346.
69. Червінська Л. П. Використання інноваційної трудової діяльності// Економіка. Фінанси. Право. 2010. № 2. С. 3-8.
70. Черничко Т. Застосування інструментів економічної політики з метою стимулювання економічного зростання в Україні// Науковий вісник. Сер. Економіка. 2012. Вип. 11. С. 84-87.
71. Шубалий О. Інструменти економічного стимулювання комплексного використання потенціалу працівників// Економіст. 2011. № 3. С. 39-42.

72. Ясінський В. Л. Механізм матеріального стимулювання праці: питання аналізу ефективності та реформування : монографія. Київ, 2011. 273 с.