

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Економічний факультет  
Кафедра управління персоналом та економіки праці

## **ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **Удосконалення мотивації персоналу підприємства**

Виконав:

студент 2 курсу Mg1-M18 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
управління персоналом та економіка праці  
Гончарук Дарина Вікторівна

Дипломна робота допущена  
до захисту рішенням кафедри управління та економіки праці  
протокол № 5  
від «12» грудня 2019 р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ П.А.Стрельбіцький

Кам'янець-Подільський 2019 р.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Основною рушійною силою розвитку підприємства сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація.

Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: Абрамов В., Альдерфер К., Армстронг М., Афонін А., Богиня Д., Віханський О., Врум В., Герцберг Ф., Грішнова А., Дмитренко Г., Дороніна М., Єськов А., Завадський І., Карлін М., Колот А., Кузьмін О., Мак-Клелланд Д., Маслоу А., Мескон М., Любомудрова Н., Сладкевич В.

**Об'єктом** дослідження є процес мотивації праці персоналу державного підприємства «Красилівський агрегатний завод» (ДП «КАЗ»).

**Предмет** – теоретичні, методичні та практичні аспекти, основні принципи та методи формування системи мотивації персоналу на ДП «КАЗ».

**Метою** дипломної роботи є визначення теоретико-методичних засад мотивації праці, аналіз мотиваційного механізму підприємства та розробка напрямів щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- визначити сутність і генезис мотивації праці;
- розглянути сутність і основні засади формування мотиваційного механізму;
- означити як побудувати ефективної системи мотивації праці;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- оцінити дієвість мотивації праці на підприємстві;
- запропонувати пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві;
- зазначити як розвинути лояльність персоналу як умову забезпечення професійної мотивації підприємстві;
- розглянути зарубіжний досвід як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження є: методи, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, системного аналізу та синтезу, функціонально-логічного та техніко-економічного аналізів, аналогії, класифікаційно-аналітичний метод, розрахунковий метод, анкетне опитування.

**Інформаційну базу** дослідження склали праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, матеріали наукових конференцій та фінансова та статистична звітність ДП «КАЗ».

**Практична значущість одержаних результатів** полягає у розробці заходів із вдосконалення системи мотивації праці та запровадження їх на ДП «КАЗ».

**Структура роботи.** Магістерська робота загальним обсягом 120 сторінок складається зі вступу, трьох 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, та містить список використаних джерел із 91 найменуванням. Магістерська робота ілюстрована 24 рисунками і містить 19 таблиць.

## ВИСНОВКИ

Проблеми ефективного мотивування персоналу підприємства, установи, організації будь-яких форм власності завжди були і будуть актуальними, адже від належного рівня мотивації праці залежить продуктивність праці, одна із основних характеристик ефективності господарської діяльності та конкурентноспроможності підприємства.

1. Розглядаючи теоретико-методичні аспекти мотивації праці та, враховуючи наявність різноманітних підходів до поняття «мотивація праці», можна стверджувати, що це процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку працівників, адже мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей.

Дослідивши генезис мотивації праці ми виявили, що існують змістовні та процесійні теорії мотивації. Змістовні теорії (ієрархія потреб А. Маслоу, двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, теорія Д. Мак-Клеланда, «Теорії ERG» К. Альдерфера) представляють собою спробу визначити та класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дії. Процесійні ж (теорія очікувань В. Врума, модель Портер-Лоуера), в свою чергу, ґрунтуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням, пов'язаних з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки. Теорії даного типу прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума та винагороду.

2. Мотиваційний механізм являється комплексом економічних, соціально-психологічних, організаційних та адміністративних методів впливу на задоволення наявних потреб персоналу в інтересах досягнення як цілей працівників так і цілей організації. На нашу думку, мотивація як внутрішній механізм спонукання до дії є результатом складного комплексу потреб, які постійно змінюються. Для ефективної мотивації працівників керівнику слід визначити їх потреби і забезпечити найкращий спосіб їх задоволення,

враховуючи силу мотиву, що визначається рівнем актуальності потреби для працівника. Знаючи потреби, мотиви, цінності та інтереси працівників, досвідчений керівник буде ефективно управляти ними задля досягнення загальних цілей організації, при цьому застосовувати економічні прямі, непрямі та негрошові методи.

3. Система мотивації праці персоналу підприємства характеризується цілісністю функціонування сукупності мотиваційних складових, органічно пов'язаних і узгоджених за матеріальними, моральними і соціальними потребами всіх груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей.

Побудова мотиваційної системи має відбуватися поетапно:

1. діагностика діючої системи мотивації персоналу;
2. формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації;
3. розробка системи матеріального грошового стимулювання;
4. формування системи негрошового стимулювання;
5. побудова системи нематеріального стимулювання;
6. розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів: комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості та керованості і гнучкості.

4. Дослідження, проведені в другому розділі, дали змогу оцінити особливості господарської діяльності ДП «КАЗ», зокрема: тенденцію до негативного розвитку оскільки знизилась такі економічні показники, як дохід від реалізації, чистий прибуток та зросла собівартість реалізованої продукції, що характеризує неефективний результат господарської діяльності за аналізований період.

5. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив, що у статевій структурі підприємства переважають чоловіки, що пов'язано з специфікою його

діяльності; у категоріальній структурі заводу чисельність керівників зросла, а виробничого персоналу знизилась, що є недоцільним явищем на підприємстві, оскільки вимагає додаткових матеріальних витрат, що збільшує собівартість продукції і призводить до зменшення рентабельності господарської діяльності; скорочення працівників пенсійного віку збільшення частки молодих спеціалістів та незначне зменшення працівників середнього віку відзначається у віковій структурі персоналу; плинність персоналу у 2018 р. знизилась, але кількість звільнених у співвідношенні середньопискової чисельності все ж таки залишається високою; коефіцієнт внутрішньої мобільності показав скорочення, що свідчить про неготовність працівників до змін робочого місця всередині організації, коефіцієнт вертикальної мобільності навпаки зріс, що свідчить про просування на роботі із зміною службового статусу, а саме через підвищення на посаді.

6. На основі відношення доходу підприємства до суми витрат на економічну та соціальну мотивації ми визначили діючу систему соціально-економічної мотивації праці на ДП «КАЗ» неефективною мотивації праці та доцільність її вдосконалення. Аналіз обсягу та структури фонду оплати праці засвідчив зростання загального фонду оплати праці та, зокрема, основної та додаткової заробітніх плат, але скорочення інших компенсаційних і заохочувальних виплат. Відзначимо також випередження заробітньої плати, на основі співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці, що є недоцільно для ДП «КАЗ», оскільки це призводить до перевитрат.

За допомогою проведеного опитування, ми виявили, що основним чинником невдоволення умовами та організацією праці працівників є несприятливий соціально-психологічний клімат; основними причинами звільнення працівників на ДП «КАЗ» являються виїзд закордон, відсутність кар'єрного зростання, велике психологічне навантаження, високий рівень стресу та відсутність професійного навчання персоналу; у ставленні до застосовуваних методів мотивації праці на підприємстві високу зацікавленість виявили лише до оплачуваної відпустки та лікарняних, зацікавленість у санаторно-курортному

лікуванні проявили лише ті, хто його потребує та позитивне ставлення до вручення грамот окремим працівникам, що підтверджує необхідність застосування на підприємстві методів нематеріальної мотивації.

7. Одним із запропонованих напрямів удосконалення мотивації праці на ДП «КАЗ» являється модель удосконалення мотивації праці на підприємстві за допомогою базисних способів та додаткових засобів, які включають в себе відповідно удосконалення компенсаційного пакету, системи оцінки персоналу корпоративної стратегії та стилю та морального стимулювання працівників.

Для вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві після вибору цільових груп та методів мотивації праці пропонуємо включити наступні елементи: подарунки; соціальний пакет; навчання та підвищення кваліфікації; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; медичне обслуговування, гнучкий графік роботи, соціальний пакет, вручення грамот та подяк, проведення культурних масових заходів з метою покращення згуртованості колективу та впливу на соціально-психологічний клімат організації, знижки на товар підприємства. Доцільним також є періодичне проведення моніторингу рівня мотивації праці на підприємстві.

8. Анкетне опитування «Смарт моніторинг задоволеності» дало змогу оцінити лояльність персоналу на ДП «КАЗ» за шістьма ключовими факторами, ми виявили низький рівень лояльності та, враховуючи різні типи лояльності працівників (розрахунковий, нормативний, афективний), розробили програми, які включають цілі, методи та заходи щодо підвищення рівня прихильності до організації.

9. Аналіз систем мотивації праці зарубіжних країн підтвердив, що для успішності організації у сфері мотивації праці важливо використовувати не лише матеріальні інструменти, а ще й моральні, адже їх дієвість доведено на практиці. Тому, на нашу думку, подальші дослідження доцільно проводити в напрямку детального вивчення американських та західноєвропейських моделей мотивації персоналу з метою їх подальшої трансформації та адаптації на ДП «КАЗ».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты: Учебное пособие. К.: МЗУУП, 1994. С. 40.
2. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования. М.: НИИ труда, 1992. С. 73.
3. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
4. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту. Київ: «Академвидав», 2003. 464 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1997. 704 с.
6. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: підручник, Вид 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
7. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. М.: Экономика, 1991. 271 с.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 512 с.
9. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. Економіка. Управління. Інновації. 2009. № 2.: веб-сайт. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_12) (дата звернення: 23.08.2019)
10. Жилін О.І. Мотивація персоналу: конспект лекцій. Х: ХНЕУ, 2005. 131 с.
11. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб. метод. Пособие, К.: МАУП, 2004. 832 с.
12. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посіб. К.: Либідь, 2002. 304 с.
13. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К:КНЕУ, 2002. 337 с.

15. Сурков С.А. Мотивация персонала // Управление персоналом: 2012. №7. С. 32-34.
16. Колот, А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
17. Лепейко Т.И. Генезис современных теорий мотивации: Збірник наукових праць Українського державного морського технічного університету. Миколаїв: 2004. С. 3–14.
18. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография. К.: Институт экономики НАН Украины, 2002. 339 с.
19. Богиня Д.П., Долгова Л.І., Семикіна М.В. та ін. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики. К.: Ін-т економіки НАНУ, 1997. 182 с.
20. Долішній М.І. Теоретико-прикладні аспекти формування механізму трудової мотивації. Мотивація ефективної праці в ринковій економіці: Регіональні перспективи, 2002. № 3 -4. С.90 – 91.
21. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. К.: Юніор, 2003. 426 с.
22. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки: Україна: аспекти праці, 2008. №4. С. 32-36
23. Куриляк В.Є. Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 304 с.
24. Петрович Й.М., Галаз Л.В. Мотиваційні аспекти удосконалення використання трудового потенціалу промислових підприємств вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2012. С. 339-345.
25. Пушкар З. Мацькова Г. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2010. № 14- 15. С. 193-198.
26. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
27. Базылева М.Н. Мотивация труда: сущность, теории, модели: учеб. пособие. Минск: БГЭУ, 2000. 112 с.

28. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок: науковий вісник нлту україни: збірник науково-технічних праць. 2010. вип. 2014. С. 188–193.
29. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій. К.: МАУП, 2001. 168 с.
30. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы. К.: Знання Прес, 2006. 876 с.
31. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф.дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец.: 08.06.01. Одеса: ОДЕУ, 2008. С. 18-24
32. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления. Управление персоналом, 2003. № 6. С. 22–25.
33. Клименко М.П. Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб.наук. праць, 2011. №5 С. 81-85.
34. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки: Україна: аспекти праці, 2008. №4. С. 32-36.
35. Загородняя И. Не хлебом единым или материальные и нематериальные факторы мотивации персонала // Рынок капитала, 2001. № 8. С. 26–31.
36. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці: Україна: аспекти праці. 1997. № 3-4. С. 9–11.
37. Владимирова Л.П. Экономика труда: уч. пособие. 2–е изд., перераб. и доп. М.: Издательский Дом "Дашков и Ко", 2002. 300 с.
38. Пивоварчик Я. Співпраця як складова системи мотивування на підприємстві: Україна: аспекти праці, 2002. № 2. С. 46–49.
39. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Монсер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. М.: Вершина, 2007. 240 с.

40. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу: Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій, 2010. № 2. С.87-88.
41. Солодянкіна О.В. Матеріальное стимулирование работников на предприятии: Вестник ИжГТУ, 2006. Спецвып. С. 79
42. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учебник. М., 2009. 224 с.
43. Дмитренко Г.А., Шарапова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
44. Офіційний сайт ДП «Красилівський агрегатний завод»: веб-сайт. URL: <http://kaz.km.ua/> (дата звернення: 25.09.2019).
45. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.
46. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с.
47. Череп О.Г. Гайдай О.Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області Збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях»: Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273-274.
48. Гончарук Д.В, Характеристика кадрового потенціалу підприємства Збірник наукових праць студентів та магістрантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2018. С.
49. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
50. Склад персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://epi.cc.ua/sostav-personala-predpriyatiya-23319.html> (дата звернення: 02.10.2019).
51. Склад і структура персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-896-3.html> (дата звернення: 05.10.2019).

52. Мажник Н.А. Костін Д.А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства: Бізнес Інформ, 2011. №1. С. 103–107.

53. Стахів О.В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика: Ін-т демографії та соц. досліджень НАН України. Київ, 2010. 20 с.

54. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01: економіка, організація і управління підприємствами. Нац. авіаційний ун-т / Київ, 2005. 19 с.

55. Пасенко Н.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Харків. держ. екон. ун-т. Харків, 2004. 20 с.

56. Онікієнко В.В. Семикіна М.В. Методологічні проблеми оцінки ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці. Демографія та соціальна економіка, 2006. № 1. С. 157–165.

57. Мілащенко В.М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи Вісник Української академії банківської справи, 2010. № 1. С. 149–155.

58. Толстікова О.В. Формування механізму соціально- економічної мотивації персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Харків. нац. екон. ун- т. Харків, 2008. 21 с.

59. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

60. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств: Україна: аспекти праці, 2008. № 6. С. 45-51.

61. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників: Науковий вісник НЛТУ України, 2011. № 15.5. С. 376–380.
62. Дарченко, Н. Д. Гитис Т.П. Мотивация персонала: учебное пособие. Краматорск: ДГМА, 2013. 139 с.
63. Заренко Т. Іванченко Є. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу. Ефективна економіка, 2015. № 2. С. 11–15.
64. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.
65. Базалійська Н.П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві Економіка та управління підприємством, 2016. № 9. С. 232–236.
66. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробнохарчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика: Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит», 2014. №1. С. 11-14.
67. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання. Економіст. 2016. Вип. 1. С. 52–55.
68. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. 86 с.
69. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства: наукове видання. Харків: ХДЕУ, 2004. 284 с
70. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства Управлінські інновації. 2012, №2. С. 210.
71. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці: Вісник ТАНГ. 7/4, 2002. С. 43-46.

72. Фомування лояльності в системі управління персонал-маркетингом: Доц. О.В. Сардак, канд. екон. наук –Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України, 2012. Вип. 22.8. С.387-392.

73. Фомування лояльності в системі управління персонал-маркетингом: Доц. О.В. Сардак, канд. екон. наук –Донецький НУ економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського// Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України, 2012. Вип. 22.8. С.387-392

74. Гринберг Дж. Бейрон Дж. Организационное поведение: от теории к практике: М.: ООО «Вершина», 2004. 912 с.

75. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы Менеджер по персоналу, 2006. №4. С.34-40.

76. Павел Цыпин. Как повысить лояльность персонала: веб-сайт. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-loyalnost-personala> (дата звернення: 15.11.2019)

77. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах: М.: Наука, 2002. 78 с.

78. Характеристика систем мотивації в країнах світу. Зарубіжний досвід мотивації праці: веб-сайт. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 19.03.2019)]

79. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2013. № 2 (71). С. 151–154.

80. Заробітня плата в Японії: веб-сайт. URL: <http://pobezvizu.com.ua/zarplata-v-yaponiyi-v-2019-rotsi.html> (дата звернення: 21.11.2019).

81. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников Мотивация и оплата труда, 2007. №1. С.48-53.

82. Кича Л.М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці: Вісник Приазовського державного технічного університету, 2013. № 26. С. 72-76.
83. Исаенко А.Н. Системы оплаты и стимулирования руководителей в американских компаниях: США. Канада: Экономика. Политика. Культура, № 8 2011. С.111-126.
84. Заробітня плата в США: веб-сайт. URL: <https://hochusvalit.com/ssha/zarplata-v-ssha> (дата звернення: 24.11.2019).
85. Провідний зарубіжний досвід інноваційних форм стимулювання праці персоналу підприємств: веб-сайт. URL: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/10\\_150973.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/10_150973.doc.htm) (дата звернення: 25.11.2019).
86. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США, 2012. № 2. С. 83–88.
87. Система оплати праці Франції: веб-сайт. URL: <https://www.salaire-brut-en-net.fr/smic> (дата звернення: 27.11.2019).
88. Колот А. «Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу Україна: аспекти праці»: К. 2011, №1 28 с.
89. Заробітня плата в Німеччині праці: веб-сайт. URL: <https://www.turp-germania.ru/rabota/srednjaja-zarplata-v-germanii.html> (дата звернення: 01.12.2019).
90. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економік: збірник наук. праць. Вип. 2 (33), 2008. С. 94–97.
91. Заробітня плата у Швеції праці: веб-сайт. URL: <https://hochusvalit.com/shvetsiya/zarplata-v-shvetsii> (дата звернення: 05.11.2019).