

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:

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала:

студентка 2 курсу Mgb1-M18z групи
спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою
управління персоналом та економіка праці
Сидорук Анастасія Олександрівна

Керівник: к.пед.н.,доцент Олійник Н.Ю.

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

Кам'янець-Подільський 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Еволюція поглядів на сутність мотивації персоналу	6
1.2. Принципи та вимоги до формування системи мотивації праці на підприємстві	16
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці персоналу підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ КОЛЕКТИВНОМУ ШВЕЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його економіко-господарчої діяльності.....	30
2.2. Оцінка основних складових системи мотивації праці персоналу на підприємстві.....	38
2.3. Аналіз системи нематеріальної мотивації праці персоналу.....	48
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОМУ КОЛЕКТИВНОМУ ШВЕЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	65
3.1. Теоретичні підходи до побудови ефективної системи мотивації персоналу	65
3.2. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві	70
3.3. Рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування	80
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Він є найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки будь-якої країни, оскільки він, з одного боку, є вирішальною складовою організації ефективної господарської діяльності підприємства, а з іншого – є адекватною частиною населення, яка здатна власноруч покращувати соціальне становище. Сучасний виробничий процес вимагає від працівника більшої відповідальності, старанності, творчого ставлення до роботи. Складність стимулювання й управління такими діями обумовлює необхідність дослідження мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосовувати в інтересах підприємства. Саме тому питання побудови ефективної системи мотивації праці персоналу потребують їх подальшої поглибленої теоретичної та практичної розробки. Це стало необхідним у сучасних умовах і обумовлено тими обставинами, що без ефективної системи мотивування трудового колективу неможливо здобути позитивних результатів у виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивної праці та вирішенні соціальних питань.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства як фактора підвищення ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: Д. Богиня, І. Беляєва, О. Богуцький, Л. Владімірова, О. Грیشнова, В. Грузина, І. Гриньова, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Крушельницька, О. Мороз, В. Нестерчук, Г. Осовська, О. Ромашов, Н. Стивенсон, О. Сердюк, В. Травін, Е. Уткін, Ф. Хміль та ін.

Але, незважаючи на такий значний обсяг досліджень у цій сфері, цілий ряд принципових аспектів цього напрямку ще є недостатньо вивченими з позицій

сучасного розвитку національної економіки. Дослідження в цій області можна визнати «постійно актуальними», оскільки їх необхідність виникає кожен раз, коли змінюються економічні умови, чи коли з'являються нові, більш ефективні методи мотивації.

Метою магістерської роботи є теоретико-методичне забезпечення розвитку управління персоналом на підприємстві на основі побудови всередині нього ефективної системи мотивації праці персоналу підприємства.

Досягнення сформульованої мети передбачає розв'язання таких **завдань**:

- розглянути еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу;
- визначити принципи та вимоги до формування системи мотивації праці на підприємстві;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці персоналу підприємства;
- охарактеризувати та проаналізувати економіко-господарчу діяльність підприємства;
- провести оцінку основним складовим системи мотивації праці персоналу на підприємстві;
- проаналізувати роль заробітної плати як елемента системи мотивації праці персоналу;
- запропонувати теоретичні підходи до побудови ефективної системи мотивації персоналу;
- удосконалити систему мотивації праці на підприємстві;
- навести рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці персоналу Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.

Предметом дослідження є процес побудови ефективної системи мотивації праці для підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок активізації праці персоналу.

Теоретико-методологічною основою дослідження є теоретичні і практичні розробки вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти різних рівнів, концепції та програми у сфері системи мотивації персоналу, офіційні матеріали Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства, особисті спостереження автора, а також публікації у періодичних виданнях, монографії, праці вітчизняних і зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси.

Методи дослідження. Методологія дослідження базується на методах наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дидукції, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод та метод анкетного опитування. В основу аналізу покладено системний і структурно-функціональний підходи та методи економічних досліджень: емпіричні, статистичні, факторного та порівняльного аналізу.

Експериментальною базою дослідження виступило Кам'янець-Подільське колективне швейне підприємство.

Практичне значення одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні мотивації праці у Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві та побудові ефективної системи мотивації праці персоналу підприємства.

Результати дипломного дослідження викладені на 103 сторінках комп'ютерного тексту і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Бібліографічний список включає 86 літературних джерела на 7 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 19 рисунків та додатки.

ВИСНОВКИ

Розглянуто еволюцію поглядів на сутність мотивації персоналу. Проблема мотивації персоналу ще з давніх часів була об'єктом досліджень багатьох науковців. Численні дослідження вчених щодо заохочення працівників до ефективнішої діяльності можна розділити на дві групи: змістові теорії і процесуальні теорії. Сучасні науковці розглядають мотивацію як процес впливу на працівників суб'єктом управління; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Визначено принципи та вимоги до формування системи мотивації праці на підприємстві. Врахування методологічних принципів та відомих мотиваційних теорій, практики їх застосування в ринкових умовах дозволяють дійти висновку: для формування дієвої системи мотивації конкурентоспроможної праці недостатньо обмежитися створенням відповідних мотивів на особистісному рівні, недостатньо також враховувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації лише на рівні організації (підприємства). Необхідним є комплексний підхід до розв'язання цієї проблеми на макро-, мезоекономічному рівнях, який створюватиме відповідні гнучкі стимули як для найманих працівників, так і для роботодавців. Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на таких принципах: комплексність, системність, регламентація, цілеспрямована творчість, орієнтація на результат, простота і зрозумілість, відкритість і об'єктивність.

Проаналізовано методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації праці персоналу підприємства. Система мотивації розробляється в такій послідовності: діагностика діючої системи мотивації персоналу; формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації; розробка системи матеріального грошового стимулювання; формування системи

негрошового стимулювання; побудова системи нематеріального стимулювання; розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. 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.

Охарактеризовано підприємство сильними конкурентними позиціями на ринку, сучасними технологіями, високою якістю продукції. Фінансовий стан підприємства характеризується як незадовільний. Чисельність працівників зменшується. У структурі персоналу переважають робітники, проте частка управлінського персоналу є надто високою. За рівнем освіти переважають працівники із середньою загальною освітою. Однак спостерігається загальна тенденція до покращення структури персоналу.

Оцінено основні складові системи мотивації. Протягом аналізованого періоду 2016-2018 рр. на КПКШП спостерігалось зміцнення трудової дисципліни, про що свідчить зниження коефіцієнта трудової дисципліни з 0,05 у 2016 р. до 0,03 у 2017 р. і 2018 р. Причиною зменшення випадків порушення трудової дисципліни, на нашу думку, є виплата премії за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Отже, частина показників (зарплатомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової дисципліни) свідчать про ефективність системи мотивації персоналу, проте все ж таки система мотивації потребує подальшого вдосконалення.

Проаналізовано систему нематеріальної мотивації персоналу. Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному

страхуванні. Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах. Менше працівники зацікавлені у оплаті абонементів у спортзал, хороших стосунках із співробітниками та гнучкому графіку роботи, компенсації вартості службових поїздок, оплаті мобільного зв'язку. Такі результати дослідження пояснюються впливом професійної, статевої та вікової структури респондентів, специфікою функціональних обов'язків. Керівників найбільше стимулює до роботи володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці. Професіонали найбільше зацікавлені у виконанні цікавої і творчої роботи, чіткому цілеутворенні, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання. Найбільше фахівців обрали такі варіанти відповідей, як гідний рівень заробітної плати, безкоштовні обіди, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці. Для робітників пріоритетними є гідний рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотній зв'язок.

Наведено теоретичні підходи до побудови ефективної системи мотивації персоналу, що є важливим стратегічним завданням, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність використання праці, а, відтак, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Тому, при цьому принципово важливо використовувати всі групи засобів стимулювання діяльності в комплексі, надаючи пріоритет тій чи іншій групі залежно від специфіки кожного конкретного працівника. Результати праці при застосуванні даної системи мотивування необхідно оцінювати з двох позицій: як безпосередній результат праці кожного окремого працівника та як кінцеві результати діяльності по підрозділах і підприємству загалом. Впровадження запропонованих теоретичних підходів до формування ефективної системи мотивування персоналу сприятиме не тільки зростанню рівня трудової активності персоналу, але й підвищенню

мотивації та ефективності праці на підприємстві, налагодженню ефективної дії всієї системи стратегічної діяльності.

Удосконалено систему мотивації праці на підприємстві. Запропоновані методи мотивації для КПКШП. Проте кожен індивід має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників. Для цього безпосереднім керівникам варто провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна, тесту Motyre В. І. Герчикова та ін. За результатами тестування керівник отримає інформацію про те, що є мотиватором для кожного з його підлеглих і буде використовувати саме ці методи.

Наведено рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування, а саме: пілотне впровадження системи мотивації, де необхідно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства, для виявлення її слабких сторін; коригування системи мотивації, тобто виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації; розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, тобто розробка «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), Ознайомлення персоналу підприємства з системою мотивації і т.д. Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу : монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 140 с.
3. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США. URL:[www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.htm)
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер Пресс, 2007. 566 с.
5. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. Москва: Питер, 2012, 848 с.
6. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 328 с.
7. Баланс КПКШП за 2016 р.
8. Баланс КПКШП за 2017 р.
9. Баланс КПКШП за 2018 р.
10. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация. Київ: МАУП, 2005. 120 с.
11. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.
12. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
13. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 9-1. Частина 1. С. 94-98.

14. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства: навч. посіб. 2008. 384 с.
15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. Москва: Альпина Бизнес Бук, 2012. 320 с.
16. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. Москва: НОРМА, 2007. 448 с.
17. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
18. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М.. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 276-277.
19. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. № 1. С. 103-112.
20. Гудсков А. К., Мезенцева О. М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
21. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. Пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
22. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник. СПб.: Питер, 2001. 832 с.
23. Дафт Р. Л. Менеджмент: учеб. для слуш., обуч. по программе «Мастер делового администрирования». СПб.: Питер, 2013. 655 с.
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента = The Practicice of Management : пер. с англ. / П. Ф. Друкер ; под ред. Я. К. Мариновича. Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2001. 397 с.
26. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств. Матеріали науково-практичної конференції студентів

та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». Тернопіль-Збараж:ТНЕУ, 12-13 травня 2016. С.51-52.

27. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. 2010. Вип. 20.14 С. 188-193.

28. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Москва : ИНФРА-М, 2014. 371 с.

29. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. Київ: Видав. Центр «Академія», 2001. 848 с.

30. Заробток в Україні: мінімальна і середня зарплата, прожиточний мінімум, пенсія. Моя зарплата в Україні.
URL:<http://mojazarplata.com.ua/ru/main/zarabotok>

31. Звіт з праці КПКШП за 2016 р.

32. Звіт з праці КПКШП за 2017 р.

33. Звіт з праці КПКШП за 2018 р.

34. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання КПКШП за 2016 р.

35. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання КПКШП за 2017 р.

36. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання КПКШП за 2018 р.

37. Звіт про фінансові результати КПКШП за 2016 р.

38. Звіт про фінансові результати КПКШП за 2017 р.

39. Звіт про фінансові результати КПКШП за 2018 р.

40. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.

41. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций. Вестник МГОЙ. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 31-35.

42. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 476 с.
43. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ: Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.
44. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва: «Инфра-М», 2009. С. 17-19.
45. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №4, Т.1. С. 77-80.
46. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
47. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
48. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224с.
49. Кравец М. В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации. Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 50. С. 137-151.
50. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: монографія. 2-е изд. Київ: Ін-т демографії та соц. досліджень НАНУ, 2006. 244 с.
51. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 665 с.
52. Маслова Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров. Москва: ИТК «Дашков и К°», 2015. 336 с.
53. Міценко Н. Г., Стецишин М. Т. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С. 268-271.
54. Мельникова К. В. Мотивація інноваційне активного персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 262–266

55. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2007. 156 с.

56. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 398 с.

57. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хорків: ХНУ, 2011. 210 с.

58. Одегов Ю. Г., Федченко А. А., Дашкова Е. С. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. Пособие. Москва: Альфа-Пресс, 2009. 335 с.

59. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Підручники й посібники, 2008. 576 с.

60. Пушкар З. М., Буднік В. В. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Харків: ХНЕУ, 2011. С. 67-71.

61. Пушкарева Е. В., Абдураимова Э. В. Инновационные методы мотивации персонала. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление. 2013. Т. 26 (65), № 2. С. 117-125.

62. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. Посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

63. Сайт поиска работы №1 в Украине. URL: <https://www.work.ua/>

64. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

65. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография. Москва: Эксмо, 2011. 272 с.

66. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання: монографія. Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с.

67. Управление персоналом организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 1997. 512 с.
68. Харун О. А., Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. С. 243.
69. Херцберг Ф., Монсер Б, Блох Б. Снидерман Б. Мотивация к работе. Москва: Вершина, 2007. 240 с.
70. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 341-346.
71. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учеб.-метод. пособие. СПб., 2013. 343 с.
72. Чумак В. Г., Горбунова О. А. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №3. С. 130-135.
73. Шадрина Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология. URL:https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf
74. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала: учебник. Москва: 2009. 224 с.
75. Шпитонков С. Как заставить людей работать на вас. URL:<http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>
76. Штатний розпис КПКШП на 2016 р.
77. Штатний розпис КПКШП на 2017 р.
78. Штатний розпис КПКШП на 2018 р.
79. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. Marketing and Management of Innovations, 1, 218-234. URL:[//doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16](https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16)
80. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.
81. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.

82. McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.
83. Penc J., Marzalek A. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Warszawa, 2001. 454 s.
84. Smith A. The Wealth of nation, John Murray, Edinburgh Clarendon, Oxford, 1976.
85. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002. 269 c.
86. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911.