

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
природничо-економічний факультет  
кафедра менеджменту

## **ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА**

з теми: «Формування системи мотивації персоналу на підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу групи Mg1-M20  
спеціальності 073 Менеджмент

**Бурлака Богдана Олександровича**

Керівник:

Олійник Н. Ю., кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Кушнір О.К., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства.....	9
1.2. Внутрішній мотиваційний механізм підприємства та його принципи.....	15
1.3. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією та характеристика показників мотиваційного механізму.....	25
Висновки до першого розділу.....	35
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО КОЛЕКТИВНОГО ШВЕЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1. Характеристика організаційно-економічного стану підприємства Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.....	36
2.2 Аналіз механізму мотивації та оплати праці персоналу на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві.....	44
2.3 Узагальнення забезпечення лояльності та мотивації працівників Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.....	51
Висновки до другого розділу.....	60
РОЗДІЛ III РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	62
3.1. Сучасний мотиваційний механізм в умовах сьогодення.....	62
3.2. Заходи та пропозиції підвищення мотивації персоналу.....	71
Висновки до третього розділу.....	77
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	80

## СПИСОК

## ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ.....86

ДОДАТКИ.....91

**ВСТУП**

В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств 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, яка відіграє найважливішу роль у структурі сучасної компанії. Вона пронизує організаційні, економічні, соціально-психологічні сфери взаємодій, отже, це кровоносна система підприємства, що дасть змогу всім іншим органам нормально функціонувати. Базовою основою для здійснення мотивації є визначення потреб, що зумовлюють формування поведінки як окремого співробітника, так і колективу підприємства у цілому.

Проблемами мотивації праці людство займається з прадавніх часів. Ще у первісних суспільних формаціях в основу мотивації було покладено інстинкт самозбереження, а спонукальні механізми базувались на примусі. В подальшому, особливо при капіталістичній суспільній формації, всебічно розроблялись теорії мотивації за такими принципами: краща якість виконання трудових операцій, висока продуктивність праці, фаховий рівень працівника та первинного трудового колективу. Набували досить широкого спектру стимулюючі заходи: підвищена оплата праці, доплати та премії, просування по виробничих і службових сходинках, поліпшених соціально-побутових умов, відзнаки, нагороди та інші заходи.

Мотивація персоналу посідає одне із центральних місць у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Мотивація персоналу є складовою частиною управління організацією. Успіх управління будь-яким соціально-економічним об'єктом залежить від того наскільки мотивовані працюють в ній працівники.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудова відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності соціально-економічної мотивації персоналу, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника.

Мотивація персоналу на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує удосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

**Актуальність теми** обумовлена сучасною парадигмою розвитку національної економіки, зорієнтованою на підвищення рівня та якості життя населення з метою зменшення непрогнозованих втрат для виробничих систем, а також виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

Теоретичні основи мотивації праці були викладені у працях зарубіжних класиків: К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, А. Маслоу та ін. Науковці висвітлювали різні погляди на цей процес, в умовах становлення і

розвитку капіталістичної суспільної формації. В їх працях не було відображено специфіки країн з перехідною економікою сучасного періоду. Тому необхідність подальших досліджень теорії мотивації, осмислення наукових досягнень західної економічної думки у сфері теорії мотивації зумовили потребу критичного підходу до прояву механізмів мотивації праці на сучасному етапі перехідної економіки від соціалістичної суспільної формації до ринкової капіталістичної формації на чому і були зосереджені теоретичні дослідження.

Значний вклад у розробку методологічних проблем та практичних засад ефективності праці та її мотивації внесли вітчизняні вчені (А. Г. Бабенко, О. Д. Балан, Д. П. Богиня, О. А. Бугуцький, Д. Ф. Крисанов, М. В. Семикіна, В. К. Терещенко, О. В. Шкільов, К. І. Якуба та ін.), які розглядали внутрішні механізми мотивації праці, що дає змогу виробити ефективну політику в сфері праці й соціально-трудовах відносинах, створення сприятливих умов для тих, хто прагне до продуктивної праці.

Вивченню природи мотивації праці, формуванню дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці присвячено багато робіт вітчизняних вчених, а саме: О. А. Бугуцького, Г. А. Дмитренка, Й. С. Завадського, А. М. Колота, Г. І. Купалової, Л. І. Михайлової, І. В. Шепеля та інших науковців. Актуальність взаємодії між людьми в колективах висвітлюють у своїх працях Н. В. Гришина, О. І. Золотова, Н. В. Уманський. Проблемі міжособистісних взаємодій присвятили праці багато інших дослідників та психологів серед яких: О. О. Бодальов, І. П. Волков, Е. С. Кузін та К. К. Платонов. Ефективне управління персоналом неможливе без конкретного вивчення всієї багатогранності факторів, що впливають на трудову поведінку працівників (потреб, мотивів, стимулів, цінностей тощо), без аналізу інформації про реальний вплив цих факторів та наслідки їх дій.

Необхідність поєднання різних аспектів управління для спонукання персоналу до ефективної праці з метою досягнення цілей підприємства визначає складність побудови ефективного мотиваційного механізму. При

цьому, як вже зазначалось, необхідність мотивації для успішної діяльності підприємства, є очевидною. Важливо при розробці системи мотивації гармонійно поєднувати фактори матеріального та нематеріального стимулювання. Враховуючи сучасний стан економіки в країні, з постійними інфляційними процесами, доцільно особливу увагу приділяти тим факторам, які незалежно від фінансових можливостей компанії, спонукатимуть людину до ефективної трудової діяльності, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

**Мета дослідження.** Мета роботи полягає в дослідженні сутності та основних положень забезпечення ефективної мотиваційної системи підприємства та розробці заходів щодо підвищення мотивації персоналу Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства. Відповідно до поставленої мети потрібно виконати наступні **завдання**, а саме:

- визначити концепцію мотивації праці персоналу, суть та зміст теоретичних положень;
- схарактеризувати показники дії мотиваційного механізму на підприємстві;
- систематизувати підходи управління трудовою мотивацією, визначити основні показники;
- провести аналіз та надати оцінку організаційно – економічній характеристиці основних показників Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства;
- проаналізувати систему мотивації та оплати праці персоналу Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства;
- узагальнити особливості формування мотиваційних механізмів в сучасних умовах;
- виявити сучасний мотиваційний механізм в умовах сьогодення;
- розробити систему заходів щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** мотивація трудової поведінки персоналу Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.

**Предметом дослідження** є методи та засоби процесу формування механізму соціально-економічної мотивації працівників Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.

Для досягнення основних цілей дослідження, у дипломній роботі використовувались наступні **методи**:

- системного аналізу – для деталізації і розгляду об'єкта дослідження на окремі важливі складові елементи;
- синтезу – метод вивчення об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин, даний метод дає можливість з'єднувати окремі частини чи сторони об'єкта в єдине ціле;
- порівняння – процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, що може бути властивим двом чи декільком об'єктам дослідження;
- інформаційного моделювання – для забезпечення дослідження нормативно-довідковими матеріалами;
- формалізація – метод вивчення різних об'єктів, при якому основні закономірності явищ і процесів відображаються в знаковій формі, за допомогою формул або спеціальних символів;
- систематизації при отриманні даних при визначенні дієвої системи мотивації праці персоналу;
- групування – для визначення залежностей одних показників від інших;
- спостереження – це систематичне цілеспрямоване, спеціально організоване сприймання предметів і явищ об'єктивної дійсності, які виступають об'єктами дослідження;
- вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру;

– узагальнення як спосіб поєднання проблеми мотивації персоналу в організації відповідно до рівня задоволеності системою мотивації.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань мотивації персоналу та індивідуальних мотивів праці, матеріали наукових конференцій та звітно-статистичні дані Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.

**Експериментальною базою дослідження** виступило Кам'янець-Подільське колективне швейне підприємство. Протягом періоду свого існування підприємство надає весь спектр послуг з пошиття будь-якого виду одягу. Директором даного підприємства є Погоржельський В'ячеслав Броніславович. Підприємство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має лінійні зв'язки. Чисельність працівників становила 361 особу, з яких управлінський персонал склав 21 особу.

**Практична значимість роботи** полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані на підприємстві з метою формування нового мотиваційного механізму трудової діяльності, спрямованого на підвищення трудової ініціативи працівників, реалізацію цілей підприємства, надання кожному робітникові умов, які б дозволили йому своєю працею забезпечити власний добробут.

Дипломна робота викладена на 94 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає 67 літературних джерела на 5 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 5 рисунків та 4 додатки.



## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі узагальнені теоретичні положення для обґрунтування суті та основних положень забезпечення ефективної мотиваційної системи підприємства, а також заходи та пропозиції посилення мотивації персоналу Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства. Здобуті результати засвідчують виконання завдань та досягнення мети дослідження, що дає підстави для таких висновків.

1. На основі наукової літератури нами узагальнено визначення поняття «мотивація», а також цілі та завдання системи мотивації персоналу, що відрізняються залежно від ринкової позиції та стратегічних цілей кожного підприємства, при цьому, можуть бути різними для різних категорій персоналу на одному підприємстві. Різноманітність визначень свідчить, що мотивація досить складне явище та являє собою сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості.

Систематизовано класифікації методів та видів мотивації персоналу. Також досліджено переваги та недоліки методів мотивації. Науковці розглядають мотивацію як зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, а також матеріальну сферу мотивації персоналу. Одночасно мотивація несе і нематеріальне навантаження, дозволяючи працівникові реалізувати себе як особистість та як працівника одночасно. Під час дослідження мотиваційних механізмів важливо з'ясувати сутність поняття «винагорода». В мотиваційному контексті під винагородою розуміємо все те, що людина вважає для себе цінним. Лише такі винагороди можуть спонукати людину до ефективної трудової діяльності. В практиці є два типи винагород: внутрішні та зовнішні.

2. Нами розглянуто механізм соціально-економічної мотивації працівника підприємства, який формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якості

менеджменту персоналу, сформованої трудової поведінки працівника, якісних і кількісних характеристик працівників. Мотиваційний механізм являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів. Його необхідність продиктована самою сутністю ринкових процесів в яких мотиваційна складова відіграє важливу роль. Мотивація, як елемент управління, направляється на прийняття рішень та відкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та координацію між членами колективу.

Методичною основою формування дії мотиваційного механізму ефективного використання персоналу має бути системний, комплексний, ситуаційний підхід до вирішення існуючих проблем з урахуванням закономірностей і особливостей функціонування ринку праці, економічних, політичних, організаційних, соціальних та інших факторів, які впливають на рівень мотивації.

3. Вплив мотивації на ефективність і продуктивність праці трудового колективу передбачає проведення регулярних опитувань співробітників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації. Для оцінки предмету дослідження – мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами важливо мати набір та постійно оновлювати дані таких ключових характеристик як: трудової діяльності і якості трудового потенціалу; показників рівня життя; стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Один з аспектів визначення рівня мотивації персоналу – є ступінь задоволеності працівників своєю роботою, умовами праці, соціально психологічним кліматом, умовами оплати праці. Оцінка задоволеності

персоналу дає важливу інформацію про те, за якими напрямкам слід удосконалювати систему стимулювання персоналу.

4. Проаналізувавши динаміку фінансових результатів, виявлено, що чистий дохід від реалізації з кожним роком зростає, що виглядає доволі позитивно, адже відхилення 2020 року до 2018 року становить 1055, що свідчить про явний невеликий проте прогрес даного підприємства. Але показник чистого фінансового результату підприємства падає, і порівнюючи 2020 та 2018 рр. можна побачити вагоме зменшення прибутку, через збільшення витрат на збут продукції та інших операційних витрат. Зважаючи на це, то підприємству необхідно вжити заходів для зниження витрат та збільшення прибутку.

5. Проаналізовано структуру персоналу підприємства. Нами виявлено, що персонал підприємства за категоріями поділяється на керівників, спеціалістів, службовців, основний і допоміжний виробничий персонал. Варто зазначити, що динаміка зміни чисельності працівників на протязі останніх років постійно змінювалась. Так, середньоспискова чисельність персоналу з 2018 по 2019 рр. зменшилась на 18 працівників, і з 2019 по 2020 рр. також зменшилась тільки уже на 14 працівників, що характеризує скорочення персоналу. У питомій вазі промислово-виробничого персоналу серед управлінців, значно менше спеціалістів ніж керівників, які також підлягли скороченню, якщо порівнювати період 2018-2020 рр. Частка промислово-виробничого персоналу скоротилась за три роки на 9,3 %. З усього персоналу за період 2018-2020 рр. не зважаючи на зміни в кількості та його скороченні, найбільше число становлять основні робітники (майже 2 %), а найменше службовці (0,5 %) та не промисловий персонал, який не змінився.

Варто відмітити, що фонд оплати праці КПКШП з кожним роком збільшується і поряд з тим його складові, збільшилась також частка додаткової заробітної плати на 13,8 %, а основна – на 16,8 %. Проте найбільше відхилення 2020 року до 2018 року носять інші заохочувальні та компенсаційні виплати працівникам (60,2 %). Також Згідно «Звіту з праці» за

останні три роки на КПКШП не було заборгованості перед працівниками по заробітній платі та виплатах із соціального страхування. Враховуючи важке фінансове становище та важливість стимулювання збільшення виробництва валової продукції на підприємстві застосовується акордно-преміальна система оплати праці. Суть її полягає в тому, що основна оплата праці складається з тарифних виплат за виконану роботу та відпрацьований час.

6. Механізм мотивації результатів діяльності можна визначити як процес складної взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників виробництва, в результаті якого формується комплекс внутрішніх взаємопов'язаних між собою спонукань трудової діяльності працівників, що відображені сукупністю їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій. Сутність механізму мотивації результатів діяльності визначається комплексом соціально-економічних умов, що забезпечують залучення людини до системи виробничих відносин як суб'єкта праці і як суб'єкта відносин власності.

Виробнича діяльність підприємств залежить від багатьох факторів, а саме – організації виробництва, його забезпеченості матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, рівня управління і планування, наявністю невирішених проблем та інших факторів. Механізм функціонування результатів діяльності можна розглядати як процес розгортання й актуалізації потреб працівників при взаємодії індивіда з виробничим середовищем. З цього зрозуміло, що механізм включає в себе не тільки прямі (мотивація), але і зворотні зв'язки. На основі оцінки вірогідності задоволення потреб формується відповідний рівень очікувань працівника від отриманих результатів його діяльності.

7. Для вдосконалення організації заробітної плати, підвищення мотивації до праці, дуже важливе значення має розробка внутрішньовиробничих умов оплати праці і, перш за все, визначення мінімальної тарифної ставки з урахуванням діючого законодавства і економічних можливостей підприємства та фіксація даного рівня в колективному договорі. При цьому слід мати на меті забезпечення високого

рівня тарифної частини в середній заробітній платі, так як низький її рівень є фактором, який дестабілізує організацію оплати послуг праці на підприємстві. Питома вага тарифу менше 40-50 % свідчить про те, що норми праці починають все більше і більше перевиконуватись внаслідок їх малої напруженості і поступово старіють. В нормах праці не знаходять відображення технічне переобладнання виробництва, впровадження нових технологій, загальне удосконалення виробництва і праці тощо.

Інтереси забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати, зростаюча конкуренція на ринку товарів і послуг, необхідність посилення стимулюючої ролі заробітної плати потребують впровадження нетрадиційних підходів до побудови системи оплати праці на підприємстві. Для того, щоб ця система відповідала вимогам соціальної справедливості та економічності, вона має бути побудована з рівномірним збільшенням рівня оплати праці залежно від складності та рівня виконуваних працівником робіт.

8. Удосконалення мотиваційного механізму Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства має бути націлене на вирішення таких основних завдань:

- забезпечення максимально можливого зв'язку розмірів оплати послуг праці з продуктивністю праці та орієнтацією на оптимально високий результат виробничої діяльності;
- вдосконалення структури заробітної плати;
- підвищення матеріальної зацікавленості персоналу у систематичному підвищенні кваліфікації, рівня професіоналізму і майстерності;
- вибір і вдосконалення найефективніших мотиваторів до праці з урахуванням специфіки роботи підприємства;
- забезпечення багатоваріантності пропозицій щодо вдосконалення стимулювання високоефективної праці з урахуванням специфіки роботи підприємства.

Отже, для ефективного управління персоналом необхідна цілісна система мотиваційних заходів, що відображають основні потреби людини: матеріальні, духовні (професійна самореалізація, задоволеність від виконуваної роботи), соціальні (потреба в спілкуванні, належності до колективу). При цьому, мотивація не є статична і задана структура, тому вона змінюється і повинна змінюватись під впливом економічної ситуації в країні, зростання професіоналізму і життєвого досвіду працівників.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера? // Компания. 2015. № 330.
2. Бандурка А. М., Богачова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. 461 с.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ, 2011. 312 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів Київ, 2002. 654 с.
5. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ, 1998. 96 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ, 2000. 360 с.
7. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : навч. посіб. Київ, 1998. 788 с.
8. Дафт Р. Л. Менеджмент. Питер, 2009. 799 с.
9. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки // Економіка розвитку. 2012. №2. С. 18–22.
10. Дороніна М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О. В. Управление мотивацией. Научное издание Харьков, 2012. 240 с.
11. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2006. 373 с.
12. Економічна енциклопедія : в 2 т. Т. 3 Київ, 2013. 864 с.
13. Економічна енциклопедія. в 2 т. Т. 2 / ред. Мочерний С. В. та ін. Київ, 2001. 848 с.
14. Еольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Харків. зб. наук. праць. 2015. № 2 (33). С.94–97.

15. Ериньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків, 2012. 192 с.
16. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Персонал. 2015. № 9. С. 53–59.
17. Історія економічних учень / Л. Я. Корнійчук та ін. Київ, 2011. 564 с.
18. Історія Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства: <https://list.in.ua/94637> (дата звернення: 25.09.2021)
19. Иванова С. В. Мотивація на 100 %: А где же у него кнопка? Москва, 288 с. («Серия Бізнес на 100 %»).
20. Казначевская Г. Б. Менеджмент [Текст]. Ростов-на-Дону, 2005. 352 с.
21. Картрайт С. В., Купер К. Л. Стресс на рабочем месте: пер. с англ. Москва, 2004. 236 с.
22. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва, 2005. 638 с.
23. Козоріз М. Зміни мотивацій та оплати праці в сучасному підприємстві // Регіональна економіка. 2016. № 3. С. 61–65.
24. Колективний договір Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства, 1970.
25. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 337 с.
26. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ, 1998. 224 с.
27. Корнута О. Концепція управління ефективністю персоналу // Економіст. 2015. № 10. С. 72–75.
28. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ, 2006. 536 с.
29. Костриця Н. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: навч. посіб. Київ, 2006. 272 с.



30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2016. 308 с.
31. Лукашевич, М. П. Соціологія кар'єри: навч. посіб. Харків, 1999. 114 с.
32. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2011. № 7. С. 43–46.
33. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. Москва, 2007. 656 с.
34. Магура М., Курбатова М. Современные персонал-технологии. Москва, 2001. 376 с.
35. Мельник М. Основи економічного аналізу : навч. посіб. Ірпінь, 2012. 182 с.
36. Менеджмент / П. В. Мельник та ін. Ірпінь, 2012. 153 с.
37. Мескон М. Основы менеджмента : перевод с англ. Москва, 1992. 702 с.
38. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко та ін. Київ, 2011. 488 с.
39. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ, 2012. 384 с.
40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Я. Кибанов и др. Москва, 2012. 524 с.
41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навч.-практ. Посіб. Київ, 2014. 311 с.
42. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум–молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг ; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ, 2001. 726 с.
43. Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. 2006. № 8. С. 18–20.
44. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом: навч.-метод. посібник Київ, 2007. 320 с.

45. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підруч. Київ, 2009. 680 с.
46. Петков В. П. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. Запоріжжя, 2012. 312 с.
47. Радугина А. А. Основы менеджмента. Москва, 1997. 268 с.
48. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка. [текст] : навч. посіб. Київ, 2012. 240 с.
49. Савельєва В. С., О. М. Єськов. Управління діловою кар'єрою: навч. посіб. Київ, 2007. 176 с.
50. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
51. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва, 2008. 224 с.
52. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці : методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград, 2013. 124 с.
53. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ, 2010. 399 с.
54. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ, 2009. 568 с.
55. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.
56. Скотт Джини Грехем. Описание пути к успеху в бизнесе. Сила ума. Киев, 1991. 199 с.
57. Статут Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства. Кам'янець-Подільський, 1970.
58. Усатенко О. В., Рябцева О. Є. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства // СХІД. Аналітично-інформаційний журнал. 2014. №1 (101). С. 24–27.

59. Ф. 1-ПВ «Звіт з праці» Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства. Кам'янець-Подільський.
60. Ф. 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу» Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства. Кам'янець-Подільський.
61. Хагеманн Г. Руководство по мотивации. Москва, 2003, 213 с.
62. Хачатурян А. А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. Москва, 2008. 272 с.
63. Чижов Н. А. Руководитель и персонал : технология взаимодействия. Москва, 2007. 580 с.
64. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. Москва, 2003. 224 с.
65. Шуванов В. И. Социальная психология менеджера. Москва, 1997. 256 с.
66. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учебн.-метод. пособ. Киев, 2003. 280 с.
67. Якуба К. І. Життєвий і трудовий потенціал сільського населення України. Теорія, методологія, практика. Київ, 2007. 362 с.