

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Факультет спеціальної освіти, психології і соціальної роботи
Кафедра соціальної роботи

Кваліфікаційна робота магістра

з теми: **«ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ»**

Виконав:
студент II курсу, групи Sz1-M22
спеціальності 232 Соціальне забезпечення
Кобильник Андрій Тарасович

Керівниця:
Данилюк О.І.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціальної роботи

Кам'янець-Подільський – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ.....	8
1.1. Теоретичне обґрунтування сутності та структури мотивації, її роль та місце в управлінні персоналом.....	8
1.2. Мотиваційні теорії та їх роль у формуванні мотивації праці.....	27
1.3. Особливості управління професійною мотивацією праці персоналу соціальних закладів.....	37
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ.....	48
2.1. Формування та оцінка мотиваційної стратегії у професійній мотивації персоналу соціальних закладів.....	48
2.2. Оцінка мотиваційного потенціалу та стимулювання персоналу соціальних закладів.....	61
2.3. Дослідження існуючої системи управління, мотивації та оцінювання персоналу Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.....	77
Висновки до розділу 2.....	84
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	85
3.1. Роль матеріального стимулювання у підвищенні дієвості мотивації праці та її продуктивності.....	85
3.2. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників соціальних закладів.....	94
3.3. Концепція формування ефективної моделі мотивації Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради у площині інноваційної діяльності.....	101
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

Розвиток українського суспільства характеризується інтенсивними соціально-економічними й геополітичними змінами, що породжують політичні, економічні, соціальні та морально-психологічні проблеми. У таких умовах стає необхідною діяльність соціальних служб, що покликані допомогти суспільству подолати труднощі, пов'язані з вирішенням соціальних, психологічних, культурологічних, етнічних проблем.

На сучасному етапі розвитку соціальної сфери пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності організації. Для цього слід сформувати ефективну систему засобів мотивації праці персоналу, що відповідає сучасним умовам, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток організації. Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності організації в цілому.

У будь-якій установі соціального захисту, незалежно від його спеціалізації, «головними дійовими особами» є персонал, тобто працівники, які виконують певні трудові функції (обов'язки). Менеджмент (або система управління установою) покликаний за рахунок виконання управлінських функцій – визначення мети, планування, організації, координації, стимулювання і контролю – забезпечити перетворення цілей установи і його підрозділів в конкретні результати.

Необхідність проведеного дослідження обумовлюється тим, що проблема мотивації персоналу соціальних закладів належить до числа невирішених, оскільки ці складні механізми однаково актуальні для будь-якого стану розвитку економіки, займаючи місце постійної проблеми в соціальній та економічній науці.

Водночас держава і місцеві органи, перебуваючи в умовах тривалої економічної кризи і перебудови всієї економічної системи, недостатньо уваги приділяють регулюванню цих складних процесів.

Теоретичні і методологічні аспекти мотивації праці, розвитку її теорій і людської поведінки завжди займали чільне місце в науці та розглядалися у наукових дослідженнях психологів, соціологів, економістів і управлінців. Великий внесок у вивчення потреб, мотивів, стимулів, інтересів і оцінки мотивації зробили фундаментальні праці відомих зарубіжних вчених: С.Адамса, К.Альдерфера, В.Врума, М.Вебера, Ф.Герцберга, П.Друкера, Ф.Котлера, Э.Лоулера, А.Маслоу, Д.МакГрегора, Д.МакКлелланда, А.Маршалла, Е.Мейо, М.Мескона, У.Оучі, Л.Портера, Ф.Тейлора, А.Файоля.

Значних досягнень у дослідженні питань сучасних теорій мотивації праці, мотивування, застосування мотиваційного механізму, зайнятості, розвитку і використання трудових ресурсів, становища жінки на ринку праці досягли у своїх численних роботах українські науковці: В.Г.Андрійчук, Д.П.Богиня, І.К.Бондар, О.А.Бугуцький, В.М.Гриньова, О.А.Грішнова, В.С.Дієсперов, Й.С.Завадський, А.М.Колот, Г.І.Купалова, Г.М.Куліков, Ю.М.Краснов, В.В.Липчук, Е.М.Лібанова, Л.І.Михайлова, В.В.Онікієнко, В.М.Петюх, Н.О.Петренко, П.Т.Саблук, М.В.Семикіна, М.І.Туган-Барановський, Л.П.Червінська, Л.В.Шаульська, К.І.Якуба та інші.

Кваліфікаційна робота магістра з теми «Особливості професійної мотивації персоналу соціальних закладів» виконана на замовлення Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Об'єктом дослідження є процес професійної мотивації трудової діяльності персоналу соціальних закладів.

Предметом дослідження є сукупність підходів та організаційних засад до формування та реалізації системи мотивації персоналу Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради та Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Мета роботи – обґрунтування науково-теоретичних положень і оцінка особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності та розробка пропозицій, спрямованих на покращення мотивації зайнятості, трудової активності персоналу соціальних закладів і ефективне використання їхньої праці.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичне обґрунтування сутності та структури мотивації (поняття, зміст, функції), її роль та місце в управлінні персоналом соціальних закладів;

2. Охарактеризувати мотиваційні теорії та їх роль у формуванні мотивації праці персоналу соціальних закладів та надати характеристику особливостей управління професійною мотивацією праці персоналу соціальних закладів;

3. Здійснити оцінку мотиваційної стратегії, аналіз та оцінку мотиваційного потенціалу та стимулювання персоналу Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради;

4. Провести дослідження існуючої системи управління, мотивації та оцінювання персоналу Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді;

5. Запропонувати заходи щодо удосконалення мотиваційних методик підвищення ефективності професійної діяльності працівників та розробити концепцію формування ефективної моделі мотивації Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради у площині інноваційної діяльності.

Методи дослідження.

Теоретичні: теоретичною та методологічною базою дослідження є діалектичний метод пізнання, який є головним ключем до вирішення соціальних і економічних питань, пов'язаних з мотивацією праці соціальних закладів, основні положення економічної теорії, системно-структурний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань ефективності праці, її мотивації та системи стимулювання трудової діяльності.

Абстрактно-логічний: для теоретичних узагальнень наукових позицій вітчизняних і зарубіжних учених, формування висновків і пропозицій.

Аналізу і синтезу: для виявлення причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей, що відображають становище працівників, а особливо жінок на ринку праці.

Монографічний: для поглибленого дослідження рівня мотивації праці, її продуктивності та оплати.

Порівняльного аналізу: для виявлення структурних зрушень і змін у мотиваційних процесах та показниках діяльності департаменту.

Аналітичне групування, індексний аналіз: для виявлення структурних змін і впливу чинників на формування мотивації праці, встановлення взаємозв'язку, кількісних і якісних залежностей між змінними величинами мотивації трудової діяльності та економічними показниками розвитку організації;

Експертних оцінок: для уточнення дії елементів мотиваційного механізму й використаних мотиваційних методик з метою оцінки особистісних характеристик у різних сферах життєвої діяльності працівників;

Соціологічний (анкетного опитування): для встановлення рівня задоволення працею, її умовами й оплатою, виявлення чинників, що впливають на результати праці та її мотивацію.

Експериментальною базою проведення дослідження є Департамент соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради та Кам'янець-Подільський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативно-правові акти, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Хмельницькій області, публічні дані Кам'янець-Подільської міської ради, наукова література з теми дослідження, матеріали власного анкетного опитування, експертних оцінок та інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що визначені пріоритетні мотиви, принципи трудової мотивації і ефективна система заходів по стимулюванню праці працівників можуть бути використані у практичній

діяльності спеціалістів які базуються на відображенні специфіки мотивації персоналу соціальних закладів. Вони є науковою основою для подальшого їх використання при розробці дієвих заходів з реалізації процесу ефективного формування механізму професійної мотивації персоналу соціальних закладів.

Апробація результатів дослідження. Матеріали кваліфікаційної роботи магістра були апробовані на науковій конференції студентів та магістрантів за підсумками НДР у 2022 р.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю у збірнику наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (Кобильник А.Т., Данилюк О.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу як інструменту управління персоналом. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: соціально-педагогічна. Вип. 38. [Електронний ресурс] / за ред. Л.П. Мельник, Т.Л. Опалюк. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2023. 247 с. С. 68-75.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження особливостей професійної мотивації персоналу соціальних закладів потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності соціальних закладів.

На основі цього зроблено наступні висновки.

1. Здійснено теоретичне обґрунтування сутності та структури мотивації, її роль та місце в управлінні персоналом соціальних закладів. Розглянуто поняття, зміст та функції мотивації праці персоналу соціальних закладів. Охарактеризовано мотиваційні теорії та їх роль у формуванні мотивації праці персоналу соціальних закладів.

2. Проведено аналіз сутності мотивації, основних поняття, функцій та теорій. Проаналізовано понятійний апарат досліджуваної теми. Узагальнено схему мотиваційного процесу та дано характеристику її основних етапів. Розглянуто функції управління персоналом, з точки зору дотичності їх до мотивації.

3. Проаналізовано завдання, методи та способи систем мотивації персоналу. Систематизовано завдання мотивації та її методи. Проаналізовано інструменти матеріального мотивування. Визначено можливості нематеріальної мотивації. Відзначено їх переваги та недоліки.

4. Проаналізовано особливості управління професійною мотивацією праці персоналу соціальних закладів. Визначено чинники, від яких залежить ефективність системи мотивації в установах соціальних закладів. Визначено

завдання, які слід вирішити перш ніж сформувати систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу соціальних закладів.

5. Здійснено оцінку мотиваційної стратегії у професійній мотивації персоналу соціального закладу Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради. Визначено сутнісну значимість соціальної роботи – в її спонукальному та активуючому характері. Проаналізовано практичну спрямованість соціальної роботи на основі науково обґрунтованих підходів до організації праці.

6. Здійснено аналіз та оцінка мотиваційного потенціалу та стимулювання персоналу Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради. Проаналізовано кадрову політику Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради, яка реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій і процедур, а також Посадових інструкцій і Положень про департаменти і відділи, що регламентують аспекти роботи керівників середньої і вищої ланки, фахівців і їх робочого складу.

7. Проаналізовано чисельність персоналу Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради протягом досліджуваного періоду змінювалася не значними темпами. У 2022 році середньооблікова чисельність працівників облікового складу становила 43 особи, що на 2 особи менше, ніж у 2021 і 2020 роках відповідно. Дані зміни відбулись за рахунок скорочення чисельності робітників (обслуговуючий персонал) у два рази, так як у період з 2020 по 2022 рік відбувалась оптимізація відділів, на що суттєво вплинула війна, яка розпочалася на початку 2022 року. Як результат у Департаменті соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради було реорганізовано деякі відділи, як приклад відділ «з обслуговування осіб з інвалідністю» був реорганізований у відділ «з обслуговування ВПО та осіб з інвалідністю». Також було збільшено штат сектору виплати відділ фінансів та бухгалтерського обліку, у зв'язку із появою нової пільгової категорії вимушено переселених осіб.

8. Здійснено аналіз та оцінка фонду оплати праці Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради. Аналіз показує, що

побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є правильно. Адже фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період. Саме заробітна плата є одним із основних мотиваторів працівників до ефективної діяльності.

З метою підвищення стимулюючого впливу ланки управління на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності роботи та якості наданих послуг у Департаменті соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради запроваджено преміювання працівників, фахівців та службовців. Преміювання відбувається за основні результати діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи Департаменту. Загальний розмір премій може складати до 50% посадового окладу. Уважне ставлення з боку керівництва, відповідно, спонукає працівників підвищувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення повинні бути економічно виправданими і достатніми для сприяння мотиваційному механізму.

9. Проведена оцінка мотиваційного потенціалу та стимулювання персоналу соціальних закладів. В рамках дипломного дослідження проведено аналіз кількісного та якісного складу працівників Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради.

Органи і служби соціального захисту населення мають певну специфіку у постановці і виконанні своїх цілей та завдань, характеру діяльності та послуг, що надаються, джерел фінансування та утворення доходів. Така специфічна діяльність висуває особливі вимоги до підбору кадрів, оскільки працівники соціальних служб вирізняються методами управління персоналом, спрямованими на надання більшого простору для самостійності і творчого самовиявлення. Керівники цих служб орієнтуються на високорозвинені соціальні потреби своїх працівників і пропонують їм стимули, зовсім не схожі з тими, що існують, наприклад, на промисловому підприємстві. Тому, завданням управління персоналу в органах і службах соціальної роботи в цьому контексті є створення

особливої системи мотивації, яка б сприяла спрямуванню зусиль всіх соціальних працівників на ефективне, своєчасне та якісне надання послуг клієнтам.

Проведено дослідження існуючої системи управління, мотивації та оцінювання персоналу Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Аналіз дієвості використання керівництвом Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді технологій мотивації та стимулювання персоналу проводився в три етапи. Для цього, працівникам Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді було запропоновано провести оцінку факторів мотивації передбачених чинним законодавством про державну службу. Для другого етапу дослідження нами використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш. Річі спільно із П. Мартінім. В подальшому на третьому етапі було проведено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації.

Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників Департаменту соціального захисту населення та Кам'янець-Подільського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

10. Розроблено рекомендації, щодо удосконалення професійної мотивації працівників Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради. Визначено напрями та складові вдосконалення матеріального стимулювання у підвищенні дієвості мотивації праці та її продуктивності. Працівники підвищуватимуть результативні показники своєї трудової діяльності, якщо вони отримають заробіток, який максимально відбиватиме розмір їх індивідуального трудового внеску. Керівництво установ соціальних закладів повинно забезпечити отримання працівниками достатній рівень винагороди за виконану роботу. В іншому випадку, кваліфікований працівник шукатиме для себе кращих умов в інших установах та закладах. Необхідно забезпечити працівникам своєчасну і

повну виплату заробітної плати. Ці заходи спонукатимуть працівників до кращих результатів, а праця в установах соціальних закладів ставатиме більш привабливою з точки зору матеріальної заінтересованості.

11. Надано рекомендації, щодо системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників соціальних закладів. Досліджено, що зв'язок результатів трудової діяльності працівників з рівнем оплати праці як у плановій економіці, так і в ринковій досягається за допомогою використання різноманітних систем стимулювання, які можуть бути колективними та індивідуальними, простими й багатofакторними, прогресивними і регресивними, або такими, що залежать від конкретних умов і цілей діяльності організації.

12. Запропоновано концепцію формування ефективної моделі мотивації Департаменту соціального захисту Кам'янець-Подільської міської ради у площині інноваційної діяльності. Щодо практичних рекомендацій керівникам та менеджерам з персоналу стосовно мотивації персоналу, то серед найважливіших можна вважати наступні: по-перше, це – проведення досліджень проблем персоналу за допомогою анкетування чи інтерв'ю; по-друге, зважаючи на складне матеріальне становище у соціальній сфері, частіше звертатися до морального заохочення своїх працівників; по-третє, сприяти навчанню та підвищенню кваліфікації соціальних працівників.

Таким чином, для створення ефективної системи мотивації діяльності соціального працівника, необхідно враховувати як теоретичні надбання у даній сфері, так і досліджувати періодично стан мотивації персоналу соціальних служб. Менеджерам та керівникам соціальних служб слід завжди пам'ятати, що лише налагоджена специфічна система мотивації соціальних працівників здатна забезпечити високу ефективність праці і надання якісних послуг клієнтам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок / Н. А. Азьмук // Проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 376-383.
3. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.-метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2011. - 199 с. : рис., табл.
4. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 1. - С. 152-163.
5. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н. П. Базалійська, М. П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103-105.
6. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бериславська Анна Володимирівна ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон, 2013. - 20 с. : табл.
7. Богиня Д.П. Оптимізація зайнятості як чинник ефективності праці//Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012, №1. – С.6-10.
8. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф-Терція. – 2010. – 226с.
9. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально-економічного

захисту найманих працівників [Текст] / К. Бондарчук // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1. – С.3-9.

10. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. Мукачеве. Вип. № 20, 2019. С. 142-148.

11. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери / О. О. Васильєва // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 48(1). - С. 73-81.

12. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // Ефективна економіка. - 2016. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.

13. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України / В. Вітер // Україна: аспекти праці : Науково- економічний та суспільно-політичний журнал. - 2011. - № 6. - С. 18-26

14. Гармідер Л.Д. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посібник / Л. Д. Гармідер, С. О. Філатова. - Дн-ск : Дніпропетровський університет економіки та права, 2009. - 638 с

15. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник.- Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2011.- 240 с.

16. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2019. - Вип. 3. - С. 90-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11.

17. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. - К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.

18. Державний комітет статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua.

19. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навчально-наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. - Дн-ск : ДДФА, 2011. - 268 с.

20. Економіка праці та соціально-трудова відносини : збірник завдань і вправ: навчальний посібник / Н. Д. Дарченко [и др.]. - К. : Центр учбової

літератури, 2007. - 252 с.

21. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018Z204.pdf.

22. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник / Н. І.Єсінова. - К. : Кондор, 2004. - 429 с.

23. Жилін О. І. Мотивація персоналу : Конспект лекцій / О. І. Жилін ; Харківський національний економічний ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2005. - 132 с.

24. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 114-120.

25. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу / Р. І. Завадяк, І. І. Качур, К. В. Попович // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2020. - Вип. 4. - С. 108-118.

26. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С.21-23.

27. Іляш О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. - К. : Знання, 2010. – 476 с.

28. Калина А.В. Економіка праці / А.В. Калина. - К.: МАУП, 2011. - 272 с.

29. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / О. І. Карпіщенко. - Суми : Університетська книга, 2006. - 264 с.

30. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кіреєв // Теорія та практика державного управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 188-196.

31. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : [монографія] / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. - К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. - 416 с.

32. Кобеля С. Показники оцінки трудової мотивації / С. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – 2010. – №6. – С.42-46.

33. Кобильник А.Т., Данилюк О.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу як інструменту управління персоналом. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: соціально-педагогічна. Вип. 38. [Електронний ресурс] / за ред. Л.П. Мельник, Т.Л. Опалюк. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2023. 247 с. С. 68-75.

34. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гонтарева // Молодий вчений. - 2020. - № 12(2). - С. 132-134.

35. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.

36. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2011. - 397 с.

37. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник / А. М. Колот ; Київський національний економічний ун-т. - К. : [б.в.], 1998. - 224 с.

38. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Кошелупов Ігор Федорович ; Одеський держ. економічний ун-т. - О., 2006. - 239 арк.

39. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок / Н. А. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. - 2016. - Вип. 24(3). - С. 109-115.

40. Лаврук Н.А. Мотиваційний механізм у трудовій діяльності жінок / Н.А. Лаврук // Наукові праці Полтавської державної аграрно-технічної академії. Вип. 1 (8). – Т.І. – Полтава: ПДАА. – 2014. – С.201-208.

41. Лаврук Н.А. Мотивація зайнятості і конкурентоспроможність жінок на ринку праці / Н.А. Лаврук // Збірник наукових праць КНУ ім. Т. Шевченка «Теоретичні та прикладні питання економіки». – К., 2014. – №1(29). – С. 379-389.

42. Лаврук О. В. Мотивація праці та її вплив на розвиток галузі тваринництва / О. В. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного

аграрно-технічного університету. Економічні науки. - 2016. - Вип. 24(3). - С. 122-130

43. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. // Ефективна економіка. - 2016. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46.

44. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 108-111.

45. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник / В. М. Лукашевич. - 3-тє вид., стереотипне. - Львів : Новий Світ-2000, 2012. - 248 с.

46. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О. А. Марченко // Агросвіт. - 2016. - № 11. - С. 7-11.

47. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібник / М. Б. Махсма. - К. : Атіка, 2014. - 303 с.

48. Мельниченко, О. А. (доктор наук з державного управління; професор). Бідність в Україні: сутність проблеми та шляхи її розв'язання / О. А. Мельниченко // Демографія та соціальна економіка (дар) : науково- економічний та суспільно-політичний журнал. - 2012. - № 2. - С. 124-131

49. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 53. - С. 90-95.

50. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос-культурні особливості та їхній прояв у системі соціально-економічних відносин / С. А. Мороз, В. М. Мороз, Л. М. Грень, А. Л. Помаза-Пономаренко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2020. - № 4. - С. 530-538.

51. Мотивація та соціальний захист персоналу : монографія / [Анішіна Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д. : ДДФА, 2011. - 400 с. : рис., табл.

52. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Мотузенко // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 103-111.

53. Мринська Т. С. Мотивація праці в діяльності аграрних підприємств / Т. С. Мринська, О. О. Хімікус // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2016. - Вип. 249. - С. 314319.

54. Назарова В. Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г.В. Назарова // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва. – Серія «Економічні науки». – 2010. – № 11

55. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. / В. П. Нестерчук ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. - К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. - 86 с.

56. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах / Т. Г. Олійник. // Ефективна економіка. - 2018. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_25.

57. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами / В. П. Павлик // Економіка АПК. - 2016. - № 4. - С. 81-88.

58. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д.І. Поліщук, Я.Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С.209-213.

59. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників / О. В. Попович, О. М. Седов // Молодий вчений. - 2018. - № 3(1). - С. 366-369.

60. Положення про Департамент соціального захисту населення Кам'янець-Подільської міської ради – URL: <https://kam-pod.gov.ua/files/struktura/dsxn.doc>

61. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва / І. О. Сєвідова // Науковий вісник Херсонського

- державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 18(2). - С. 85-88.
62. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Синицин Сергій Вікторович ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2010. - 20 с. : рис., табл.
63. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. - [3-є вид.]. - К.: МАУП, 2009. - 152 с.
64. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. - 2012. - № 3. - Т. 1. - С. 9-15.
65. Сунцова О.О. Місцеві фінанси : навч. посібник для вузів / О. О. Сунцова. - К. : Центр навчальної літератури, 2015. - 560 с.
66. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві / Л. І. Телишевська, Д. О. Власенко // Молодий вчений. - 2018. - № 7(2). - С. 498-502.
67. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник / Л. В. Транченко. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2012. - 184с
68. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [під ред. В.Г. Воронкової]. - К.: Професіонал, 2010. - 576 с.
69. Управлінські аспекти соціальної роботи Курс лекцій / М. Ф Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукаїєвич, Г А. Дмитренко та ін. К: МАУП. 2004. 368 с.
70. Урманов Ф. Ш. Мотивація - основний чинник ефективності управлінської праці / Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 98-102.
71. Ущাপовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К. В. Ущাপовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. - Харків : Компанія СМІТ, 2015. - 216 с. : рис., табл.
72. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т. М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету – 2010. – № 3. Т. 3. – С.129-131.

73. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л. П. Червінська. - К. : [б.в.], 2014. - 203 с.

74. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.

75. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя / В. В. Чорна // Environment & health. - 2020. - № 4. - С. 53-62.

76. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. - К. : Урожай, 2013. - 416 с.

77. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Шпикуляк Олександр Григорович ; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". - К., 2014. - 244 арк.

78. Юрченко О.Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу / О.Б. Юрченко // Науковий вісник НЛТУ України – 2010. – Вип. 20.4. – С.156-160.

79. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Ядранський Дмитро Миколайович ; Дніпропетровський ун-т економіки та права. - Д., 2014. - 235 арк.

80. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA