

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

ГОГУНСЬКА СОФІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**Удосконалення системи нематеріальної
мотивації персоналу**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доцент Олена ШЕВЧУК

Здобувач вищої освіти: Софія ГОГУНСЬКА

Мелітополь –2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу»**

Здобувач вищої освіти: _____ С.В. ГОГУНСЬКА
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ к.е.н., доцент О.Ю. ШЕВЧУК
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» _____

Галузь знань 07 Управління та адміністрування _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

ГОГУНСЬКОЇ СОФІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу»

науковий керівник роботи Шевчук Олена Юріївна, к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2020 р. №1479-С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 12.02.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,
 6. Дата видачі завдання «21» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	21.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 29.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	02.01.21 р. – 01.02.21 р.	
5	Формування висновків	02.02.21 р. – 05.02.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	08.02.21 р. – 10.02.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	12.02.21 р.	

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

С. В. ГОГУНСЬКА

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи _____

(підпис)

О.Ю. ШЕВЧУК

(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року**

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. СИНЯЄВА Л.В., д.е.н., проф

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

	ЗМІСТ	
ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ		11
1.1 Поняття мотивації персоналу: вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства.		11
1.2 Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом.		22
1.3 Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.		29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «МЕЛБУД»		40
2.1 Загальна характеристика підприємства та системи мотивації персоналу.		40
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства.		43
2.3 Аналіз стану системи мотивації на підприємстві.		55
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «МЕЛБУД»		75
3.1 Обґрунтування вибору стратегії управління персоналом шляхом вдосконалення нематеріальної мотивація в ТОВ «Мелбуд»		75
3.2 Механізми удосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Мелбуд» м. Мелітополя		79
3.3 Рекомендації для формування згуртованого колективу ТОВ «Мелбуд»		88
ВИСНОВКИ		99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		103

ВСТУП

Актуальність теми роботи обумовлена важливістю мотивації персоналу на даному етапі економічного розвитку України. Особливо в рамках економічної ситуації по світу через пандемію Covid-19 та повторні локдауни, які понижують мотивацію персоналу к подальшій праці та погіршують економічний стан підприємств. У час, коли матеріальна мотивація стає найважливішим фактором для співробітника, нематеріальна мотивація повинна трансформуватися в більш цінні для людини речі. Правильні заходи допоможуть співробітникам підприємства сформувати правильні установки та прагнення до досягнення певного результату, який стане для них поштовхом к подальшому розвитку.

В свою чергу, трудова поведінка співробітників дозволяє підприємству функціонувати, досягати необхідних економічних показників. Однак, трудова поведінка може відрізнитися для різних людей: для одних характерна старанність і відповідальність, для інших – прагнення мінімального виконання обов'язків незалежно від того, якої якості вони будуть, чи буде оптимальним результат. Ефективність поведінки визначена тим, наскільки точно і якісно співробітник виконує трудові обов'язки відповідно до посадової інструкції; чи прагне він до задоволення інтересів колективу, досягненню цілей організації. Трудова поведінка визначає мотиви, які виділяють внутрішні прагнення, які в підсумку визначають ступінь активності працівника, її спрямованість.

Значення мотивації в рамках сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує працівника трудитися з максимальною віддачою, що гарантує ефективність діяльності організації.

Мотивацію треба розглядати як інструмент, який дозволяє стимулювати трудову діяльність співробітника. Мотивація повинна будуватися на залученні до процесу зацікавленості бажань та інтересів. З одного боку виступають

особисті потреби, що змушують інстинктивно знаходити шляхи для їх задоволення. Джерело забезпечує дохід, дохід – задоволення потреб і бажань. З іншого боку мотив може бути розглянутий як благо, яке організація може запропонувати працівнику, його розмір і ступінь повинна мати співвідношення з бажаннями і потребами.

Мета роботи – оцінити діючу систему нематеріальної мотивації та розробити заходи щодо підвищення її ефективності.

Відповідно до мети визначено такі *завдання*:

- розглянути та систематизувати теоретичні та методологічні основи управління персоналом на підприємстві. Їх сутність, види, основні принципи та підходи до формування структури управління персоналом;
- вивчити види системи мотивації та елементи нематеріальної мотивації. Узагальнити вплив основних чинників на нематеріальну мотивацію персоналу;
- Провести огляд основних напрямків щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу;
- Провести аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Мелбуд»;
- На основі виявлених проблем розробити проект та заходи щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації в досліджуваній організації та економічно обґрунтувати його.

Об'єкт дослідження – система нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Мелбуд» у місті Мелітополі.

Предмет дослідження – процес підвищення ефективності системи нематеріальної мотивації персоналу на основі удосконалення діючої системи мотивації в досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження склали положення теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області економіки праці, менеджменту, управління персоналом, соціології, психології, таких як М.Армстронг, В.Стригіна, Дж.М.Іванцевіч, В.Н.Галімуліна, В.Р.Весніна, В.І.Герчікова, А. М. Лобанова, Н.Ф.Путкарєва, С.А.Баркова, А.І.Турчінова і ін.

Вивченням проблеми мотивації персоналу займалось багато зарубіжних і вітчизняних вчених. Ще у XVIII-XIX століттях питання мотивації розглядали Л. Гілберт і Ф. Гілберт, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, а також О. Шелдон. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Л. Портер та інші.

Серед українських дослідників істотний внесок у вивчення цих проблем належить О. Амоші, С. Бандуру, Д. Богині, М. Вольський, Г. Дмитренку, О. Грішновій, М. Карліну, А. Колоту, І. Кравченко, Г. Кулікову, Г. Купаловій, О. Леонтєва, Е. Лібановій, Л. Лісогор, М. Морозовій, В. Мортікову, В. Новікову, В. Онікієнку, А. Отрут, І. Петровій, Л. Семів, М. Семикіній, І. Терон, М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький, А. Чухно та ін. Проблеми мотивів, потреб, інтересу і установок людини розглядаються в роботах П. Анохіна, Л. Божовіч, О. Ковальова, О. Леонтєва, А. Маслоу, А. Ухтомського, Д. Узнадзе та ін.

Для виконання поставлених завдань використано наступні методи дослідження, а саме: монографічний метод (дослідження змісту та сутності поняття «нематеріальна мотивація»); абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків); статистичні методи дослідження (динаміка росту нематеріальної мотивації співробітників та їх відношення до запровадженої системи); розрахунково-конструктивний метод (аналіз ефективності удосконаленої системи нематеріальної мотивації персоналу).

Інформаційною базою дослідження є офіційні документи та внутрішні положення підприємства ТОВ «Мелбуд», офіційний сайт ТОВ «Мелбуд», дані статистики Міністерства Фінансів України, довідники, що містять офіційні матеріали та дані звітності, загальна і спеціальна економічна та інша література, матеріали з мережі Інтернет, матеріали досліджень нематеріальної мотивації у вітчизняній та зарубіжній економіці та психології.

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджень щодо формування системи нематеріальної мотивації та її удосконалення за допомогою аналізу діючої системи мотивації співробітників, передані для практичного застосування ТОВ «Мелбуд» м. Мелітополя, Запорізької області.

Особистий внесок студента. Дипломна робота є науковою працею, в якій викладено авторський підхід до дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи нематеріальної мотивації персоналу. Наукові положення, методичні розробки, аналітичні результати, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, підготовлені автором особисто.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення магістерської дисертації доповідалися на Всеукраїнській науково-технічній конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: Всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 2020. – 412 с.: Гогунська С.В. «Особливості нематеріальної мотивації персоналу» (тези).

Структура та обсяг роботи. Робота міститься на 114 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює три розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 111 джерел, а також включає 20 рисунків, 14 таблиць.

ВИСНОВКИ

В системі управління персоналом важливе місце займає мотивація як головний фактор, що спонукає до високопродуктивної роботи. Методи нематеріальної мотивації в сучасних умовах розвитку ринку праці України займають особливе місце. У даній роботі відображено теоретичні узагальнення та запропоновано науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо розв'язання важливої науково-прикладної задачі щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві. Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків.

1. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Визначено, що особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно і змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спертися система стимулювання.

Для України проблема мотивації – досить нове завдання, яке стоїть на порядку денному у більшості організацій. Але це завдання має бути успішно вирішено, і тільки в цьому випадку можливий подальший розвиток і процвітання вітчизняного виробництва. Хороша мотивація персоналу – запорука успіху організації і формування згуртованого колективу, можливість уникнення напруженості і несправедливості. Для цього необхідно враховувати і нематеріальні стимули до праці, використовуючи їх з найвищою віддачою.

2. Проаналізовано сучасні тенденції на ринку праці України та вплив «коронакризи» на мотивацію співробітників підприємств. вплив пандемії

COVID-19 на світову та українську економіку призвів до ряду таких змін на вітчизняному ринку праці:

- фактичного скорочення зайнятості в Україні;
- зростання кількості безробітних в Україні;
- зменшення кількості українців, що працюють за кордоном (трудомих мігрантів);
- зменшення доходів населення України від продажу своєї робочої сили та самозайнятості через зменшення зарплати, втрати роботи та доходів фізичних осіб-підприємців.

3. Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства ТОВ «Будівельна компанія «Мелбуд». Основний вид діяльності – виробництво та монтаж тротуарної плитки та інших виробів з бетону для майданчиків, автостоянок, виробничих територій і індивідуальних присадибних ділянок. Підприємство «Мелбуд» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Для оптимізації внутрішнього взаємозв'язку між працівниками та покращення руху інформаційних потоків між функціональними підрозділами за останні 4 роки відбувався процес зменшення кількості адміністративно-управлінського персоналу на 41%, фахівців на 24% та робочих на 30%. Таке рішення є доцільним в даному випадку, щоб завдання персоналу були спрощені, завдяки автоматизації процесів.

4. За результатами проведенного анкетування по типології мотивації І.В.Герчікова у персоналу ТОВ «Будівельна компанія «Мелбуд» було визначено недостатній рівень нематеріальної мотивації та потреби у спілкуванні між підлеглими. Також було виявлено високий рівень психологічного навантаження, персонал працює в режимі кризи. Згідно результатів одного з блоків питань ми також побачили, що кар'єрні амбіції недостатньо задовольняються через брак можливостей для кроків та через недоліки в

системи управління. Також відсутня була потреба та прагнення до самореалізації у компанії.

5. Визначено проблеми, що існують в системі нематеріальної мотивації підприємства: слабка вираженість внутрішніх механізмів і форм нематеріальної мотивації; відсутні умови, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися; працівники не зацікавлені в кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри; основний склад працівників орієнтований на отримання матеріального стимулювання, тобто можлива ситуація, що впровадження додаткових нематеріальних форм не забезпечить планованого ефекту.

6. Було составлено та запропоновано «Дерево цілей» стратегії управління персоналом в ТОВ «Будівельна компанія «Мелбуд», де визначені механізми удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу. На основі проведеного анкетування було запропоновано ряд заходів, які направлені на підвищення рівня нематеріальної мотивації, потреби у спілкуванні та самореалізації. Серед цих заходів є: створення кадрового резерву, створення комунікаційного поля, розробка системи конкурсів, ротація кадрів, делегування повноважень, соціальні пільги тощо.

7. Дослідженно результати тестування щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Мелбуд». Згідно повторному опитуванню було виділено декілька покращень:

- Психологічне навантаження на персонал значно знизилася.
- Підвищилась потреба персоналу в спілкуванні та самореалізації у колективі.
- Більшість працівників після проведених заходів орієнтовані на кар'єрний ріст.

З'ясовано, що задля того, щоб заходи нематеріального стимулювання працівників функціонували чітко і злагоджено, давали відчутний ефект для

успішності і прибутковості підприємства, необхідно кілька факторів: зацікавленість вищого керівництва в побудові ефективної системи; залучення кваліфікованих і досвідчених HR-фахівців, що мають досвід розробки та вдосконалення системи стимулювання; прозора політика компанії щодо стимулювання персоналу. Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з вдосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці і ефективність всієї системи управління підприємством.

8. Досліджено завдяки опитуванню та аналізу отриманої статистики, що окреме застосування різних видів стимулів недостатньо ефективне. Тому поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації дозволить створити таку систему стимулювання, яка буде впливати більш ефективно та результативно на діяльність усього підприємства.

9. Встановлено, що для підтримання вже отриманих результатів та ще більшого покращення необхідно постійне відстеження ефективності роботи системи, внесення коригувань і змін, налагодження зворотного зв'язку з співробітниками стають поточними і не менш важливими завданнями HR-фахівців. Щоб заходи нематеріального стимулювання працівників функціонували чітко і злагоджено, давали відчутний ефект для успішності і прибутковості підприємства, необхідно кілька факторів: зацікавленість вищого керівництва в побудові ефективної системи; залучення кваліфікованих і досвідчених HR-фахівців, що мають досвід розробки та вдосконалення системи стимулювання; прозора політика компанії щодо стимулювання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. В. Переверзева. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом: теоретико-методологічний аспект : дис., к. е. н., ДВНЗ «Запорізький національний університет».
2. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
3. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с.,
4. Андреева Э. Эффективность социального пакета // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №1. - С. 31.
5. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США [Електронний ресурс] / А.А.Антонова // Режим доступу: www.rusnauka.com/4SD2012/Economics/699779.doc.htm
6. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами./ П. Армстронг. - М.: Питер, 2012, 848 с.
7. Арт Я., Уханова Ю. Как убедить людей работать «за совесть»? // Карьера. - 2009. - №5. - С. 48.
8. Аширов Д. А., Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. - 360 с.
9. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.:ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с
10. Аширов Д. А. Управление персоналом.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432 с.
11. Бабаєв В.Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – 207 с.
12. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія / А. В. Бакурова. — Запоріжжя : КПУ, 2010. — 328 с

13. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

14. Бандурка М. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Бандурка, М. Р. Гонська // Електронний студентський науковий вісник. - 2012. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html>

15. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010.-С. 87-91.

16. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под. ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 120 с.

17. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці/Д.П. Богиня, М.В. Семикіна — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010

18. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

19. Болтянська, Л. О. Економіка підприємства [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Л. О. Болтянська, Л. О. Андрєєва, О. І. Лисак. – Херсон : Олді-плюс, 2015. – 668 с

20. Боровик Ю. Т. Стійкий розвиток будівельного підприємства – важлива умова забезпечення конкурентоспроможності транспортного будівельного комплексу / Ю. Т. Боровик // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 151-157. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_21

21. Бродська О. Формування корпоративного духу //Секретарь-референт. - 2008. - №6. - С. 38-41
22. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с.
23. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.
24. Верещагіна Л.А. Оцінка задоволеності роботою. Практикум з психології менеджменту та професійної діяльності. / [Під ред. Г.С.Никифорова, М.А. Дмитрієвої, В.М. Снеткова]. – СПб.: Мова, 2007.
25. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
26. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. - 2009. - С. 241.
27. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2001. - 365 с
28. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с
29. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3
30. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с
31. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
32. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2011. - N ½

33. Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1 (11).
34. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 462.
35. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С. 42-50
36. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд: Учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010.
37. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196
38. 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.
39. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - № 1. – С. 103-112.
40. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства.- 2001.-205с.
41. 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.
42. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. - №4. – С.32-36

43. Данилюк О. Чому таланти залишають великі компанії / Олександр Данилюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/1347>.
44. Дафт Р. Л. Менеджмент: [учеб. для слух., обуч. по программе «Мастер делового администрирования»] / Р. Л. Дафт; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013. – 655 с.
45. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
46. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с
47. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация і оцінка персоналу. – 2002. – 321с
48. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-46.
49. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления 2002.- № 2. - С. 83-88.
50. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств /А. Дубовий// 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
51. Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): Автореф. дис. – Хабаровск, 2007. – 23 с.
52. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. - 2008. - № 6. - Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>

53. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
54. Інформація діяльності ТОВ «Будівельна компанія "Мелбуд"» // Внутрішня документація «Будівельна компанія "Мелбуд"»
55. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством // Фактуальні проблеми економіки – 2011. – №9 (123). – С.130-134
56. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
57. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. - 2004.- №19.- С. 2-5.
58. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч.посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
59. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.
60. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.
61. Колот М. А. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу / М. А. Колот //– К.:КНЕУ, 2005
62. Кондратьев О.В., Снежинская М.В., Мелихов Ю.Е. Мотивация персонала. Нет мотива. Нет работы. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2005.- 216с.

63. Коновалова О.В., Андрущакевич Т. А. Стаття на тему: «SWOTаналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки». URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
64. Конституція України: [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. – Харків : Фактор, 2011. – 118 с.
65. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Коритко, Н. М. Цимбрило // Електронний студентський науковий вісник. - 2012. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
66. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с
67. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики / О.В. Крушельницька // Персонал. - 2006. - №5. – С. 3-12
68. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.
69. Лакуста Тетяна Василівна. Організація системи управління персоналом на підприємствах АПК / Personnel control system at agrarian production enterprises: теоретико-методологічний аспект : магістерська робота на здобуття наук. ступеня магістра : спец. : 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / Лакуста Тетяна Василівна; Тернопільський національний економічний університет. – Т., 2017. – 100 с.
70. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 – №3(7) – с. 58 – 61.
71. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с.

72. Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях : опыт развитых стран // Российское предпринимательство. - 2012. - N 7.
73. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур// Вісник ТАНГ.- 7/4.- 2002. - С. 43-46
74. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці/ В.С.Мазур, Н.С.Мазур// I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах», 16 квітня 2010, Одеса. – С. 112-116
75. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах/ В.С. Мазур// Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції., Київ:КНЕУ. – 23-24 березня 2006. - С. 85-90
76. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є.В. Маслов // Персонал. - 2013.- №8.- С. 32-36
77. Маслов Е. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.
78. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.
79. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 419 с
80. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / О. А. Докучаєв. – Одеса, 2008. – 15 с.
81. О.В. Окунева // Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. Матеріали VII Міжнар. наук-практ. конф. – 2012 р. – с. 115-117. (0,15 д.а.)

82. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Учебное пособие для вузов] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 256 с.

83. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — с.66-72.

84. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова// Освіта і бізнес. - 2000.- № 16. – С. 43-46.

85. Риггс Д. Производственные системы: планирование, анализ, контроль [Текст] / Д. Риггс; под общ. ред. А. И. Анчишкина. – М.: Издательство «Прогресс», 1972. – 340 с.

86. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58- 62.

87. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління № 2, 2013.

88. Саймон Г. Теории принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. Саймон // Теория фирмы. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 54–72.

89. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств / К. Саруханов // Проблеми теорії і практики управління. - 2014. - № 4. – С. 71-76.

90. Сліпенчук Г. В. Сучасні механізми управління персоналом будівельних підприємств [Автореф. дисертації на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук] / Г. В. Сліпенчук. - Київський національний університет будівництва та архітектури, 2012. – 20 с.

91. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
92. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12.Свердловская ОУНБ
93. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50
94. Тімблдінг, Командоутворення - запорука успіху Вашого бізнесу [Електронний ресурс] <http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-u-speha-vashego-biznesa.html>
95. Травин В. В., дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб – практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2000. 270с.
96. Управление персоналом в современных организациях/Дж. К/Пер. с англ. Н.Г. Владимирова – М.: ООО «Вершина»; 2004.-352с.
97. Управление персоналом: Курс лекций; практические задания /Лукичева Л.И; Под ред. Ю.П. Анискина. – Изд. 2-е, стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 264 с. – (Библиотека высшей школы).
98. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с
99. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002.
100. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / —М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
101. Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров/ Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009 г., p. 232

102. Berry L. L. Marketing Services : Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York : The Free Press, 1991. – 203 p.
103. Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. [Электронный ресурс] <http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct-capabilities/opmtma-hct-total-rewards>
104. Darling R. J., Taylor R. E. A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy / R. J. Darling, R. E. Taylor // European Journal of Marketing. – 1989. – Vol. 23. – No. 7. – pp. 34-41.
105. DRIVING PERFORMANCE Through Personal Accountability and Commitment [Электронный ресурс] <http://www.worklifebalance.com/>
106. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. – West Sussex, 2000. – 239 p.
107. Mitchell A. The people factor / A. Mitchell // Marketing Business. – 1994. – October. – pp. 24–27.
108. Richard J. Varey. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey. // Journal of Marketing Management. — 1995. — #11. — pp. 41—54.
109. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2014. – № 2 (25). – С. 175-184.
110. Spiros Gounaris. The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. / Spiros Gounaris. // Journal of Services Marketing. — 2006. — vol. 22. — #1. — pp. 68—90.
111. Work psychology. Understanding Puman behavior in the Workplace.// J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3 rd ed. Financial Times Professional Limited. 2010.