

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «Управління персоналом і економіки праці»

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
Никифоренко В.Г.

(підпис)
“ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 6.030505 «Управління персоналом і економіка праці»
за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці»
на тему: **«Особливості мотивації працівників окремих професійних
груп на підприємстві» (на прикладі ТОВ «Цемент»)**

Виконавець:

Студентка 4 курсу 2 групи
Факультету міжнародної економіки

Шевченко Дар`я Романівна _____
/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Куліков Юрій Миколайович _____
/підпис/

Одеса 2019

АНОТАЦІЯ

**Шевченко Д.Р. «Особливості мотивації працівників окремих професійних груп на підприємстві»
(на прикладі ТОВ «Цемент»).**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності

«6.030505 «Управління персоналом і економіка праці»

за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці». -

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019.

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Містить 83 сторінки, включаючи 2 додатки, 21 таблицю, 7 рисунків, список літератури з 34 найменування.

Актуальність теми дослідження. Досвід сучасних конкурентоспроможних організацій показує, що залучення та утримання висококваліфікованого персоналу неможливо без ефективної системи мотивації, яка буде враховувати особливості мотивації різних професійних груп.

Мета дослідження - розробка практичних рекомендацій з формування та впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників окремих професійних груп на підприємстві ТОВ «Цемент».

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві.

Предметом дослідження є система мотивації працівників окремих професійних груп виробничого підприємства.

Новизна представленої роботи полягає в обґрунтуванні системи заходів щодо зростання мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Цемент» з урахуваннями особливостей мотивації окремих професійних груп.

Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження - опитування, групування, анкетування, інтерв'ювання, економіко- статистичні.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо підвищення ефективності діючої системи мотивації персоналу з урахуваннями особливостей мотивації окремих професійних груп. Представлено соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація, мотиви, потреби, преміювання, соціальний пакет.

ANNOTATION

**Shevchenko D. « Employee motivation peculiarities of certain occupational groups »
(on example, LLC "Cement").**

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty

«6.030505« Human resources management and labor economics »

for the educational program "Human resources management and labor economics". -

Odessa National Economics University. - Odessa, 2019.

The final work consists of an introduction, three sections, conclusions. contains 83 pages, including 2 attachments, 21 tables, 7 figures, a list of literature of 34 titles.

Relevance of research topic. The experience of modern competitive organizations shows that attracting and retaining highly skilled personnel is impossible without an effective motivation system that takes into account the peculiarities of the motivation of various professional groups.

The purpose of the study is to develop practical recommendations for the formation and implementation of measures to improve the system of motivation of employees of certain professional groups at the enterprise LLC "Cement".

The object of research is the theoretical and applied principles of the formation of an effective system of motivation of employees at the enterprise.

The subject of the study is the system of motivation of employees of certain professional groups of the manufacturing enterprise.

The novelty of the presented work is to substantiate the system of measures to increase the motivation of personnel at the enterprise LLC "Cement" , taking into account the peculiarities of the motivation of certain professional groups.

Methods of research used in the work: theoretical generalization, classification, analysis and synthesis, sociological research - surveys, groupings, questionnaires, interviews, economic and statistical.

the results of the study formulated measures to improve the effectiveness of the existing system of personnel motivation, taking into account the peculiarities of the motivation of certain professional groups. the social effect from the implementation of the proposed measures is presented.

Key words: motivation, motives, needs, bonuses, social package.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Кадровий потенціал виробничого підприємства.....	8
1.2. Мотиваційна складова на виробничому підприємстві.....	11
1.3. Класифікація мотивів та чинники формування мотивації у сфері праці.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз виробничої діяльності підприємства.....	28
2.2. Об'єктивна оцінка основних зовнішніх мотиваторів.....	34
2.3. Суб'єктивна (соціологічна) оцінка зовнішніх мотиваторів окремими професійними групами.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗРОСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
3.1. Організація преміювання на засадах системи управління результативністю.....	53
3.2. Вдосконалення системи мотивації шляхом використання соціального пакету.....	63
3.3. Підхід до розрахунку рентабельності інвестування в навчання та розвиток персоналу.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
Додатки.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У міру розвитку суспільного виробництва, переходу до постіндустріальних засад його функціонування дедалі очевиднішим стає фундаментальне значення людських ресурсів у розвитку цивілізації. Економічною наукою доведено (і підтверджено практикою), що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина та її мотивація. Аксіомою вже стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. Аналіз сучасних моделей мотивації і використання їх в практичній діяльності сприятиме досягненню цілей організації.

Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й оплати праці часто носять загальний характер, їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усієї країни. Водночас у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Не менш важливо розуміти, що мотивація працівників різних професійних груп теж різниться між собою та потребує урахування в процесі розробки дієвої системи мотивації. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники різних професійних груп певного підприємства.

Основи сучасних уявлень про мотивацію та її складники закладено у працях всесвітньо відомих зарубіжних учених: Дж. Адамса, І. Ансоффа, Д. Врума, Ф. Герцберга, П. Друкера, Д. Кларка, Д. Кейнса, Д. Мак-Грегора, Ф. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Р. Оуена, М. Портера, А. Сміта, Д. Сінка, Ф. Тейлора та їх послідовників.

Значний внесок у розвиток наукової думки у сфері розроблення й удосконалення теоретичних засад, методологічних і прикладних аспектів формування мотиваційного механізму праці зробили такі вчені, як: О.

Амоша, М. Армстронг, А. Бердник, Д. Богиня, А. Василик, В. Гриньова, О. Єгоршін, А. Єськов, І. Завадський, В. Іноземцев, А. Кібанов, Т. Кір'ян, А. Колот, О. Наумова, О. Павловська, В. Пономаренко, М. Семикіна, Т. Скрипко, В. Сладкевич, С. Цимбалюк та ін.

Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології стимулювання персоналу, нематеріальній мотивації, практичним аспектам управління стимулюванням персоналу свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Багатогранно і ґрунтовно питання мотивації персоналу викладені в працях Д.П. Богиня, Л.О. Дороніної, Т.П. Збрицької, А.М.Колота, А.І.Кочеткової, Ю.П.Кокіна, В.О. Кравченко, Ю.М. Кулікова, В.М.Лисюка, Н.Д.Лук'янченка, М.Н.Магури, Н.Ф.Наумової, В.Г. Никифоренко, В.М.Петюха, В.О.Розанової, В.М. Соболева, М.В. Семикіної, Дж.Аткінсона, В.Врума, Ф.Герцберга, Е.Лоулера, Ф.Лютенса, Д.Макгрегора, Д.Макклеланда, А.Маслоу, Л.Портера, Х.Хекгаузена, Р. Шейло та ін.

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, а суб'єктивні інтереси працівників не враховуються в повній мірі. У зв'язку з цим процес мотивації працівників окремих професійних груп потребує вдосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

Актуальність, соціальна значимість і недостатня наукова розробленість питань практичної реалізації методів мотивування працівників окремих професійних груп визначили вибір теми, мету та завдання дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій з формування та впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників окремих професійних груп на підприємстві ТОВ «Цемент».

Для досягнення вказаної мети в даній дипломній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність понять «персонал», «структура персоналу», «мотив», «мотивація», «мотиватори»;
- проаналізувати змістовні та процесійні теорії мотивації;
- надати класифікацію мотивів та чинників формування мотивації у сфері праці;
- проаналізувати основні соціально-економічні та фінансові характеристики діяльності підприємства ТОВ «Цемент»;
- провести оцінку основних зовнішніх мотиваторів за окремими професійними групами;
- провести соціологічне дослідження та визначити основні мотиватори для працівників окремих професійних груп;
- запропонувати рекомендації по вдосконаленню мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Цемент» з урахуваннями особливостей мотивації окремих професійних груп.

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві.

Предметом дослідження є система мотивації працівників окремих професійних груп виробничого підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у сфері теорії та практики мотивації, стимулювання, преміювання, управління персоналом, загального менеджменту. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історико-логічний метод використано при дослідженні теоретичних аспектів мотивації; класифікаційно-аналітичний метод - при дослідженні мотивів та чинників формування мотивації у сфері праці; економіко-математичні методи - для оцінювання мотивації та її впливу на результати діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод - для

наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; методи спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналізу. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office, Excel, Microsoft Word.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України з праці, матеріали державної статистичної звітності, звітність підприємства ТОВ «Цемент», колективний договір, посадові інструкції підприємства, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, матеріали отримані в процесі дослідницької праці на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в тому, що запропоновану систему заходів щодо зростання мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Цемент» з урахуваннями особливостей мотивації окремих професійних груп доведено до рівня практичних рекомендацій та її впровадження може сприяти розвитку мотивації та підвищенню ефективності та прибутковості підприємства в цілому.

Висновки до третього розділу

В розділі запропоновано удосконалення преміювання працівників підприємства на основі системи управління результативністю, що дає змогу:

- орієнтувати працівника на досягнення чітко визначених результатів праці;
- підвищити справедливість оплати праці за рахунок оцінювання внеску працівників у результативність діяльності підприємства та забезпечення високого ступеня залежності оцінки цього внеску та винагороди, яку одержують працівники;
- забезпечити прозорість системи оплати праці, оскільки працівники розуміють, яку винагороду вони можуть отримати за досягнення тих чи тих результатів;
- збалансувати колективні та індивідуальні інтереси за рахунок розроблення показників, що характеризують індивідуальні та колективні результати (відділу, цеху або підприємства загалом).

Пропоновано розробити соціальний пакет з урахуванням індивідуального підходу до набору соціальних виплат, винагород і благ з використанням наступних підходів до його формування:

1. Відповідно до заслуг працівника;
2. За принципом «кафетерію»;
3. За принципом «шведського столу».

Одним з напрямків вдосконалення системи мотивації визначено методичний підхід щодо розрахунку рентабельності інвестування в навчання та розвиток персоналу за допомогою модифікованої моделі Киркпатрика.

Автором розроблено таблицю, яка показує передбачуваний ефект від впровадження кожного із заходів. Реалізація кожного заходу посилює мотивацію працівників окремої професійної групи.

ВИСНОВКИ

Для сучасних висококонкурентних підприємств аксіомою вже стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. Від цього залежать результати фінансово-економічної діяльності підприємства, його стабільність і можливості для розвитку, тому питанням мотивації приділяється все більше уваги як з боку теоретиків, як і з боку практиків менеджменту. Важливо відмітити, що мотивація окремих професійних груп має свої особливості, які необхідно враховувати при розробці дієвої системи мотивації.

У першому розділі надано загальну характеристику понять персонал, структура персоналу, категорії персоналу. Вивчено особливості різних видів структури персоналу та детально розглянуто функції кожної категорії персоналу. Виявлено, що основні якісні ознаки персоналу підприємства - це професійна та кваліфікаційна структура. Крім того, для детального аналізу персоналу виділяють ще вікову та соціальну структуру.

У розділі акцентовано увага на необхідності аналізу мотиваційної складової на виробництві у контексті формування кадрового потенціалу підприємства згідно до Державного Класифікатора професій з розподілом персоналу підприємства на п'ять категорій: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці та робітники. Проте, враховуючи прийняту на підприємстві методологію трьох категоріального розподілу персоналу, існуючий рівень мотивації працівників аналізується у подальшому, виходячи з цієї альтернативи.

Вивчення теоретичних підходів до визначення мотивації дозволяє дійти висновку, що в літературі немає однозначної точки зору на розуміння суті мотивації у сфері праці. Найбільш загальним визначенням терміну «мотивація у сфері праці» авторами прийнято: динамічний процес формування мотивів певної трудової поведінки людини, які стають спонукальною причиною, поштовхом до трудової діяльності, спрямованої на

забезпечення пріоритетних потреб працівника, всебічний розвиток його особистості, та реалізацію загальних цілей суспільства (організації, регіону).

В роботі розглянуто сутність та особливості змістовних теорій мотивації А. Малоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Виявлено, що кожна зі змістовних теорій мотивації має певні особливості, свої переваги і недоліки. Відтак, щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. Але треба розуміти, що «вразливим місцем» цих теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їх впливу на мотивацію праці. На відміну від змістовних теорій мотивації, що ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, та які визначають відповідну виробничу поведінку, процесійні теорії мотивації мають іншу соціально-економічну природу. Найбільш практичну спрямованість для підприємств аналізованого типу мають: теорія справедливості Дж. Адамса та теорія очікувань В.Врума.

Вивчена класифікація мотивів та чинників формування мотивації у сфері праці. Виявлено, що формування мотивації праці є завжди результатом комплексного впливу на працівника об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) чинників. Ці чинники в наукових джерелах ще називаються «мотиватори». За допомогою їх впливу та взаємодії (іноді суперечливій) виникає мотивація певної спрямованості, певної сили.

Зроблено висновок, що формування цілісної та ефективної системи мотивації персоналу неможливе без урахування особливостей кожної професійної групи працівників.

У другому розділі було здійснено економічний аналіз діяльності підприємства, проаналізовано організаційну структуру та якісний склад персоналу, досліджено систему мотивації.

Головним напрямком діяльності проаналізованого підприємства ТОВ «Цемент» є виробництво цементу та клінкеру та реалізація продукції торгової марки «Цемент».

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «Цемент» - дрібно-гуртова та роздрібна торгівля будівельними товарами, асортиментний перелік, яких сягає понад 13 груп товарів, 700 найменувань.

Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства ТОВ «Цемент» дійшли висновку, що в 2018 році порівняно з 2017 роком виручка від реалізації товарів підвищилася на 66,06%, в той же час чистий прибуток збільшився на 8,33%. Збільшення прибутку сталося через скорочення собівартості продукції, адже на підприємстві було здійснено ряд заходів щодо скорочення собівартості, а саме заходи щодо скорочення невиробничих витрат (електроенергія, паливо та ін.).

У розділі проаналізовано організаційну структуру підприємства. На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура.

Аналіз фонду оплати праці, показує, що за період 2016 - 2018 рр. він збільшився на 10,80%. Це пов'язано зі зростанням середньомісячної заробітної плати на підприємстві на 9,57% (за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати та загальної тенденції до підвищення оплати праці у галузі). Дані зміни пов'язані, в першу чергу, з економічною та соціальною політикою країни (ростом мінімальної заробітної плати, у зв'язку з підвищенням цін на життєво необхідні продукти споживання та ін.), а також з фінансовим становищем ТОВ «Цемент». Також зростання пов'язано зі збільшенням численності персоналу на одну особу.

Говорячи про якісний склад персоналу в структурі персоналу переважають особи з середньою спеціальною освітою (66,66% від загальної кількості), що обумовлено кваліфікаційною структурою підприємства, де переважають робітники. Позитивною тенденцією є те, що більшість персоналу – 95%, це люди найбільш активного віку від 31 до 39 років – 38%. Стаж роботи на підприємстві складає від 8 до 12 років у 40% працівників, що говорить про стабільність колективу та підтверджується даними показників руху персоналу.

Автором було здійснено аналіз системи мотивації працівників

окремих професійних груп на підприємстві, використовуючи методи анкетування, спостереження, інтерв'ювання та аналіз документації. Дійшли висновку, що на підприємстві основну увагу приділяють матеріальні мотивації. Проводиться робота з вдосконалення умов праці, формування кадрового резерву та розвитку персоналу. Останні напрямки мають більш декларативний характер та потребують розвитку. Як показало соціологічне опитування та інтерв'ювання працівників відчують зниження мотивації до праці через недостатньо розроблену систему преміювання, що не враховує індивідуальні результати праці та персональні властивості.

За результатами опитування було виявлено, що серед керівників та професіоналів найменша задоволеність серед мотиваційних факторів простежується за напрямками «умовами для навчання» та «рівень оплати праці», а серед робітників - «рівень оплати праці», «умови праці» та «перспективи розвитку кар'єри».

У третьому розділі автором було надано рекомендації щодо зростання мотивації персоналу.

Запропоновано удосконалити систему преміювання на підприємстві шляхом використання нового підходу на основі системи управління результативністю.

Пропоновано розробити соціальний пакет з урахуванням індивідуального підходу до набору соціальних виплат, винагород і благ з використанням наступних підходів до його формування:

1. Відповідно до заслуг працівника;
2. За принципом «кафетерію»;
3. За принципом «шведського столу».

Одним з напрямків вдосконалення системи мотивації визначено методичний підхід щодо розрахунку рентабельності інвестування в навчання та розвиток персоналу за допомогою модифікованої моделі Киркпатрика.

Автором розроблено таблицю, яка показує передбачуваний ефект від впровадження кожного із заходів. Реалізація кожного заходу посилює

мотивацію працівників окремої професійної групи. Передбачається, що реалізація кожного заходу зробить свій внесок у посилення мотивації працівників окремої професійної групи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - Москва: ИНФРА-М, 2002 – С. 7-19.
2. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2002 – С. 4-9.
3. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000 – С. 25-26.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К. КНЕУ, 2002 – 337с. С.294-328.
5. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002 – С. 92-152.
6. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
7. Шопенгауэр А. Полн.собр.соч.В 4-х томах. – М., 1990-1910. – С. 317
8. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно экономические аспекты . – К.: Украинская энциклопедия, 1994. – 123 с.
9. Семікіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Могографія. – Кіровоград: КОД, 2009. – 200с.
10. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. К. НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
11. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, – 1999, с.77–105.
12. Електронний підручник. Мотивація. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.vuzlib.su/men_1_kneu/5-2.htm
13. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступу: http://socioego.ru/teoriya/teor_manag_teor_motiv/mac_greg.htm
14. Семікіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання / За ред. Д.П. Богині. – К.: Юніф, 2003. – 424с.

15. Официальный сайт Одесского цементного завода / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.odessacement.com.ua/ru/o-kompanii/>
16. Виханский О. С. Менеджмент/ О.С.Виханский, А.И. Наумов. – М.: изд-во, МГУ, 2001.–421 с.
17. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», - 2004. - 368 с.
18. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.- 669 с.
19. Звіт про фінансові результати ТОВ «Цемент», ф. № 2-м, 2016-2018 р.
20. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ «Цемент», форма №6-ПВ, 2016-2018 р.
21. Звіт з праці ТОВ «Цемент», форма №1-ПВ, 2016-2018 р.
22. Баланс ТОВ «Цемент», форма №1, 2016-2018р.
23. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
24. Колективний договір ТОВ «Цемент»
25. Посадові інструкції ТОВ «Цемент»
26. Закон України «Про відпустки» Вводиться в дію Постановою ВР N 505/96-ВР від 15.11.96, ВВР, 1997, [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>
27. Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки: практ. пособие. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 54-86;
28. Ветлужских К Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. —М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. —С. 83-107;
29. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала:полный сборник практических инструментов. — М.: Эксмо, 2010. — 160 с.;

30. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. — М. : Альфа-Пресс, 2011. — С. 401-446;
31. Разработка KPI в компании : метод, пособие /7 Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» / Нац. союз кадровиков ; авт.-сост. Е. Ветлужских. —М.: МЦФЭР, 2009. —39 с.
32. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: Збірник наукових праць. — К. : КНЕУ. 2011. — № 1. — С. 45.
33. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. – К. : КНЕУ, 2014. – 359 с.
34. Баклан О. Інновації, підприємництво, людський капітал та правоздатність органів державного управління з питань інновацій / О.Баклан // Публічне право. 2014. - № 4 (16). – С. 49-55.