

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр**

зі спеціальності 051 «Економіка»

(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою «Управління персоналом сучасної організації»

(назва освітньої програми)

на тему: **Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності
трудої діяльності (на прикладі ПрАТ «ВО Одеський консервний завод»)**

Виконавець:

студент ФМЕ

Яворовська А.С. _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Никифоренко В.Г. _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність, структура та механізм мотивації праці.....	6
1.2. Основні мотиваційні теорії та межі їх застосування.....	18
1.3. Принципи побудови системи мотивації трудової діяльності.....	25
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ВО ОДЕСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД».....	31
2.1. Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	31
2.2. Загальна оцінка соціальної структури персоналу підприємства.....	36
2.3. Аналіз впливу діючої системи мотивації на ефективність трудової поведінки персоналу.....	40
Висновки до другого розділу	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	55
3.1. Основні рекомендації щодо використання сучасних підходів до удосконалення системи мотивації персоналу консервного заводу.....	55
3.2. Заходи, що спрямовані на реалізацію пропозицій з удосконалення діючої системи мотивації.....	71
Висновки до 3 розділу	
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Одне з головних завдань для підприємств різних форм власності - пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору, тобто, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що складають, як відомо, основну продуктивну силу суспільства. Сьогодні висококваліфікований працівник ототожнюється з капіталом підприємства, розглядається як «інвестиція в майбутнє», як головний фактор виробництва на шляху його реформування й підвищення ефективності.

Таким чином, мотивація співробітників займає одне із центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їх поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації по суті є головним завданням управління персоналом. Внаслідок зміни у змісті праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої автоматизації й інформатизації виробництва, у результаті підвищення рівня освіти й соціальних очікувань співробітників, значення мотивації в управлінні персоналом ще більш зросло, ускладнився зміст цього роду управлінської діяльності. Сьогодні, для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні й ініціативні працівники, високоорганізовані й прагнучі до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання й суворого зовнішнього контролю, зарплати й покарань. Тільки ті люди, які усвідомлюють зміст своєї діяльності, і прагнуть до досягнення цілей організації, можуть розраховувати на одержання високих результатів. Формування таких працівників – завдання мотиваційного менеджменту.

Мотивація не тільки детермінує трудову діяльність людини, але й торкається в основному всіх сфер її психічної діяльності. Праця ж як діяльність залучає на себе найбільше число операційних мотивів. При цьому трудовій діяльності як об'єкту мотивації приділяється підвищена увага, тому що праця є першою економічною необхідністю задоволення потреб працівника.

У сучасних ринкових умовах виробництва проблема корінної зміни відносин людини до праці стала однією з основних насамперед тому, що в промислово розвинених країнах питання повного задоволення первинних потреб практично повністю вирішено, і більша частина робітників перебуває в цей час у владі потреб більш високого порядку – соціальних (потреби в самоповазі й самоствердженні), тобто тут вирішальний мотиваційна вага здобуває потреба в праці не як засіб задоволення первинних (фізіологічних) потреб, але як засіб самореалізації людини з урахуванням його інтересів.

Шлях до ефективної професійної діяльності людини лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, спонукує її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Для цього потрібно знати, як виникають або викликаються ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути уведені в дію, як здійснюється мотивування людей.

Багато літератури із проблем мотивації супроводжується різноманітним точок зору на їхню природу. Що, безсумнівно, визначає великий інтерес до проблем мотивації й стимулювання людини до діяльності, у тому числі професійної.

Вирішальним причинним фактором підвищення результативності діяльності людей є їхня мотивація.

Метою написання даної дипломної роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах конкретної організації.

Для досягнення поставленої мети були визначені й вирішені наступні завдання:

1. Визначення понять мотиву, потреби й стимулу, вивчення найбільш відомих теорій мотивації.
2. Здійснення огляду основних наукових підходів до мотивації й стимулюванню трудової діяльності.
3. Дослідження теоретичних положень побудови систем мотивації персоналу і їх практичної значимості в сучасних умовах.

4. Аналіз діючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Виробниче об'єднання Одеський консервний завод», узагальнення як позитивних сторін, так і вузьких місць у цій роботі.

5. Розробка пропозицій і рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу мотивації персоналу.

Предмет дослідження – методи й способи організації сучасної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії та теорії управління персоналом, які базуються на системному підході, згідно з яким усі процеси аналізуються у взаємозалежності та взаємозв'язку. Дослідження ґрунтується на використанні таких методів, як: теоретичного узагальнення – для визначення наукових підходів щодо сутності поняття «мотивація персоналу»; порівняльного аналізу та синтезу – для оцінки рівня ефективності системи управління мотивацією персоналу, яка використовується на даному підприємстві; експертні – для виявлення факторів впливу на ефективність мотивації персоналу; економіко-статистичного аналізу, зокрема, ранжування та групування – для визначення груп та вагомості факторів, що впливають на результативність діяльності персоналу; графічні – для наочної ілюстрації та побудови схем і графіків стосовно предмету дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані фінансової та статистичної звітності промислового підприємства ПрАТ «Виробниче об'єднання Одеський консервний завод», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, методичні розробки кафедри управління персоналом і економіки праці, результати дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу можуть бути впроваджені в діяльність Одеського консервного заводу.

Крім того, було запропоновано заходи щодо впровадження відповідної програми матеріальної мотивації для окремих категорій персоналу підприємства та визначено комплекс заходів соціально-психологічного впливу, що мають забезпечити належний рівень мотивації, враховуючи складний стан у сфері фінансових ресурсів підприємства.

Автором розрахована економічна ефективність від впровадження комплексної мотиваційної програми, що дозволило спрогнозувати збільшення годового прибутку підприємства на 3110,8 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Дослідження, яке було проведено під час написання дипломної роботи дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків.

Поняття мотивації персоналу вивчені різними авторами, і існують різні підходи до їх тлумачення і визначення, проте застосування цих теорій на практиці до діяльності конкретного підприємства зводиться до розгляду і оцінки його системи мотивації, яка здійснюється за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів.

Шляхи досягнення поставлених цілей підприємства залежать від різних чинників, не лише від галузі функціонування підприємства і від методів управління підприємством, але і від розробленої системи стимулювання і мотивації персоналу, побудова якої ґрунтується на низці принципів системи мотивації трудової діяльності персоналу.

Обґрунтованість і дієвість стимулювання залежить від обліку чинників, що впливають на них. На практиці, на підприємствах (фірмах) є різноманітність чинників, які можуть впливати на мотиви поведінки працівників і позитивно і негативно. Тому завдання управлінських структур виявити як можна велику сукупність чинників, і сформувані внутріфірмовий механізм мотивації праці на базі оптимального поєднання позитивних чинників і нівеляції що негативно впливають. Застосовуються різні класифікації чинників. Одним з них є визначення двох груп, що укрупняють, - економічних і соціальних чинників.

На основі проведеного дослідження ефективності діючої системи мотивації персоналу Одеського консервного заводу можна зробити висновок про необхідність використання методів як матеріального, так і нематеріального заохочення для успішної діяльності організації. Існуючі на сьогоднішній день механізми мотивації далекі від ідеалу, але вони дієві і продовжують активно використовуватися на практиці з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту. Зокрема, для підвищення ефективності матеріальної мотивації слід зіставляти показники матеріального стимулювання до цілей організації та передбачати системи заохочень не за реалізацію конкретних

завдань, а за виконання спільних планів. В дійсності ж перевага віддається матеріальному заохоченню конкретних працівників і робочих груп, так як вважається, що цими методами легше управляти мотиваційними механізмами.

Соціологічне дослідження показує, що найбільшу вагу серед форм мотивації має оплата праці та комфортні умови роботи, а потім вже йдуть визнання колективом, статус або посада та корпоративна культура на тлі інших виділяються: самореалізація, повага керівництва та творчість у роботі. Окрім зазначених можна припустити, що наступні мотиваційні форми будуть корисними у майбутньому: хороший моральний клімат в колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки (не тільки на випадок вагітності).

Узагальнення результатів проведеного дослідження надає змогу виокремити ті резерви і невикористані можливості у мотивації персоналу Одеського консервного заводу, які мають слугувати основним підґрунтям у визначенні напрямів удосконалення діючої системи та відповідних заходів з покращення роботи адміністрації підприємства у даній сфері.

Враховуючи визначальну для підприємства важливість мотивації персоналу, перш за все, за професійною структурою було виокремлено невдоволення працівників (зи силою впливу) такими чинниками як:

- серед робітників: оплата праці; самореалізація; творчість у роботі; комфортні умови праці; соціальні пільги;
- серед керівництва: оплата праці; статус (посада); творчість у роботі;
- серед професіоналів: самореалізація; повага керівництва; статус (посада); творчість у роботі;
- серед фахівців: самореалізація; оплата праці; повага керівництва; статус (посада); соціальні пільги; творчість у роботі;
- серед технічних службовців: самореалізація; оплата праці; статус (посада); соціальні пільги.

У той же час, необхідно зауважити, що жінки і чоловіки практично однаково вказали на чинники, що найменше задовольняють їх на підприємстві, а саме це – самореалізація, оплата праці, статус (посада) і соціальні пільги.

Отже, згідно результатів проведеного опитування, до резервів, що мають сприяти удосконаленню системи мотивації можна віднести як більш системну роботу:

- за матеріальним напрямом, який потребує залучення додаткових фінансових ресурсів, а саме – удосконалення оплати праці, створення більш комфортних умов праці та кількісне і якісне наповнення соціального пакету пільг для працівників підприємства;
- за напрямом соціально-психологічного впливу на трудову поведінку персоналу, а саме – самореалізація, творчість в роботі, повага керівництва, статус (посада).

При цьому необхідно ретельно віднестись до фінансових можливостей підприємства про визначенні конкретних заходів адміністрації щодо удосконалення системи мотивації ефективної трудової поведінки персоналу.

В процесі дослідження було визначено низку рекомендацій щодо використання сучасних підходів при удосконаленні діючої системи мотивації персоналу Одеського консервного заводу.

Результати проведеного анкетування дозволили виокремити по категоріях персоналу невдоволеність діями адміністрації у використанні низки чинників, що демотивує працівників і відповідно знижує результативність їх діяльності.

Крім того, було запропоновано заходи щодо впровадження відповідної програми матеріальної мотивації для окремих категорій персоналу підприємства, що розбудовується на основі управління персоналом по цілях з визначенням конкретних показників у їх досягненні та визначено комплекс заходів соціально-психологічного впливу, що мають забезпечити належний рівень мотивації, враховуючи складний стан у сфері фінансових ресурсів підприємства. До указаних заходів автор відносить:

1.Формування системи планування і реалізації ділової кар'єри для працівників всіх категорій персоналу з виокремленням необхідних умов, що надають право претендувати на більш високу посаду.

2.Створення гуртків якості роботи для різних категорій персоналу.

3. Для робітників основного виробництва розробити графіки ротації по робочих місцях задля задіяння творчих елементів діяльності та зниження монотонності праці.

4. Впровадження почесних звань для заохочення і оцінки досягнень співробітників.

5. Розробити і впровадити серед різних категорій працівників проведення щоквартальних конкурсів ідей і пропозицій у виробничій та соціальній сферах підприємства.

6. Сформувати розгалужену систему внутрішньовиробничого інформування працівників заводу щодо перспектив розвитку та планів адміністрації підприємства.

7. Впровадження у практику діяльності проведення 2 раз на рік моніторингу задоволеності роботою в організації з доведенням їх результатів та відповідних дій адміністрації до всіх працівників заводу.

8. Для більш ефективного планування соціального пакету пільг з урахуванням побажань працівників впровадити інформування членів трудового колективу щодо можливостей виділення коштів з прибутку заводу на планування витрат за методом кафетерію.

Автором розрахована економічна ефективність від впровадження комплексної мотиваційної програми, що дозволило спрогнозувати збільшення годового прибутку підприємства на 3110,8 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В.Н., Саулин А.Д. Целеполагание и мотивация в управлении производством: Учеб.пособие. - Л.: ЛФЭИ, 2008. - 80с.

2. Андреева Г.М. Психология социального познания. Учебное пособие. 2-ое издание, перераб. и дополн. - М.: Аспект-Пресс, 2010.- 415с.
3. Андриенко В.Ф., Данюк В.М. Экономическое стимулирование трудовой активности. - Киев: Наукова думка, 2001. - 194 с.
4. Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала организации (социально-экономические аспекты). Автореферат дис. д.э.н. – М., 2012. – 35с.
5. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. // Кадры предприятия. - №7, 2012., с.52- 59.
6. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №1. - с.104-109.
7. Богатыренко З.С. Поощрение за успехи в работе: открывая новое, не забывая о накопленном опыте. // Кадры предприятия. - №1, 2002, с 33-43.
8. Бурмистров А., Трифильцева Н. Нематериальные стимулы - затраты или инвестиции? // Управление персоналом.-2002.-№10.-с.33-34.
9. Васильев В.Н., Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация и контроль за действием. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 144с.
10. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства: Учебное пособие. - М.: Изд-во МГУ, 2009.-109с.
12. Вильям Дж. Стивенсон. Управление производством / Пер. с англ. -М.: ООО " Издательство " Лаборатория Базовых Знаний ", ЗАО " Издательство БИНОМ ", 1998.-928с.
13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер.с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996.-288с.
14. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (проблемы, регалии, перспективы). - М.:

- Дело, 1994. - 274 с.
15. Волгин Н.А., Валь Е. ВИЛАР: мотивационная основа эффективного труда. // Человек и труд. - №4,2000. С. 75-79
 16. Волгин Н.А., Плакси В.И. Доходы и занятость: Мотивационный аспект. - М.: Луч, 1994. - 262 с.
 17. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. - 320с.
 18. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. - М.: Изд. Группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999
 25. Глиньский Б.М. О японском опыте управления. // Проблемы теории и практики управления. - №4, 2001. С. 58-60
 19. Герчиков В. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО.-1996.-№6.-с. 104-111.
 20. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. // Общество и экономика. - №1, 2000. С. 169-174
 21. Дамб А., Нойбауер Ф.Ф. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами. Пер. з англ. - К.: Основи, 1997. - 598с.
 22. Даниелов А.Р., Лебедева Л.Ф. Материальное стимулирование в системе мотивации труда // США: ЭПИ.-1995.-№1 .-с. 19-29.
 23. Демин М.В. Мотив человеческой деятельности: характер, содержание, функции //Философия и общество.-1999.-№3.-с. 110-115.
 24. Демин М.В. Мотив человеческой деятельности: характер, содержание, функции //Философия и общество.-1999.-№3.-с. 110-115.
 25. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. // Проблемы теории и практики управления.-2002.-№2.-с.83-88.
 26. Ериш Г. Мотивация труда и перспективы роста организации. // Служба кадров.-2002.-№8.-с.107-111.
 27. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Издательство " Питер ", 2000.-

515с.

28. Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации // Персонал.-2001.-№3.
29. Закон України “Про оплату праці” ВВР від 20.04.95 № 17 ст.122.
30. Закон України «Про підприємництво» N 1391-VI від 21.05.2009
31. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Изд-во " Институт психологии РАН", 2006.-224с.
32. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании. // Управление компанией.-2003.-№6.-с.42-44.
33. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2000. – 160с.
34. Катков В.М. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях.//Управление персоналом. -№10, 1998. С.6-13
35. Козак Н. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації // Рынок капитала.-2000.-№13-14.
36. Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності. // Україна: аспекти праці.-2000.-№8.-с.8-14.
37. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. - К.:КНЕУ, 2002. - 345с.
38. Коробейников О.П., Трофилова А. А., Коршунов И. А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия //Менеджмент в России и за рубежом.-2000.-№3.-с.29-43.
39. Королевский К.Ю. Материальное стимулирование в системе экономического и социального управления производством. - М.: Недра, 2005. - 339 с.
40. Куприянова Т., Растимешин В. Мотивация труда персонала в современных коммерческих организациях // Консультант директора.- 2000.-№22.-с.27-31.

41. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. - М.: Дело, 1995. - 491с.
42. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. – М.: УЦ “Перспектива”, 1997. – 288с.
43. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. -М.Политиздат, 1975. - 304с.
44. Либман А. Материальное стимулирование высшего менеджмента компании // Персонал-микс. – 2003. – №2. – с.51-55.
45. Литвинюк А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента. - М., 1997. - 312 с.
46. Лобанова Т. Разработка и использование ключевых показателей эффективности деятельности как инструмента реализации стратегии компании. // Персонал-микс.-2004.-№2.-с.12-17.
47. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 375 с.
48. Магура М.И. Эффективное управление людьми невозможно без современных персонал-технологий.// Человек и труд. - №11, 2001. С.75-77
49. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. - изд. 2-е, перераб. и дополн. М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 2002. - 176с.
50. Максименко Т. Оцінка результатів і складності роботи як інструмент мотивації управлінських працівників. // Україна: аспекти праці.-1999.-№6.- с.44-46.
51. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999.-479с.
52. Матрусова Т.Н. Трудовая мотивация и система материального стимулирования в японских фирмах. // Труд за рубежом. - №3, 2000. С. 3-38
53. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. // Управление персоналом.-2002.-№7.-с.35-37.
54. Оганесян А.С., Оганесян И.А. Оплата труда работников предприятий. //

- Менеджмент в России и за рубежом.-2002.-№1.-с.78-88.
55. Огнев А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом. // Управление персоналом.-2003.-№6.-с.20.
 56. Пономарев И. Измерение мотивации. // Управление персоналом.-2002.-№11.-с.70-72.
 57. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. Киев «Наукова думка», 2005. - 221с.
 58. Соболевская А.А. Проблемы мотивации труда в международном менеджменте. // Труд за рубежом. - №4, 2000. С. 66-83
 59. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576с.
 60. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. - М., «Дело и сервис», 2004. – 752.
 61. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: ТАНДЕМ, 2005. - 256с.
 62. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1996.- 608с.
 63. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: «Контроллинг», 1992. - 234с.
 64. Фесянов В. Психологические аспекты мотивации. // Персонал.-2004.-№5.- с.60-63.
 65. Цветаев В. Ориентиры трудовой мотивации в современной России. // Персонал-микс.-2012.-№3.-с.41-44.
 66. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист.- 2010.-№4.-с.51 -56.
 67. Чурюмов Б.С. Как меняется доминанта мотивации в зависимости от обстоятельств // Управление персоналом. – 2014. – №1-2. – С.86-90.
 68. Шаповалова Э.В. Влияние мотивации и стимулирования труда на

- ефективність системи управління персоналом // Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2001
69. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.пособие. - М.:ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1996. - 300с.
 70. Щукин В. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала. // Человек и труд. - №6, 2011. С.76-79
 71. Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich. The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance. - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2011. - 235p.
 72. Giarratano J. C. Expert Systems: Principles and Programming. – Giarratano & Riley, 2014. – 621 p.
 73. Newell J.H. Knowledge Engineering. – MG – HiiPublishing Company, New-York, 2004. – 513 p.
 74. www.business.if.ua
 75. www.e-xecutive.ru
 76. www.hr-journal.ru