

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: “**Мотивація працівників в системі менеджменту підприємства**”
(на прикладі СТОВ "ім. Шевченка")

Виконав:
здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
Яцина Тарас Борисович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
к.е.н., доцент Власюк Ю.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»

Відділення Економіки та менеджменту

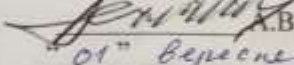
Кафедра менеджменту

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

 А.В. Савіцький
“01” вересня 2022 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ
ОСВІТИ

Яцині Тарасу Борисовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: “Мотивація працівників в системі менеджменту підприємства”
(на прикладі СТОВ ім. “Шевченка”)

керівник роботи Власюк Ю.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

“26” 10 2022 року № 260

2. Термін подання студентом роботи 15.05.2023р.

3. Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література у сфері мотивації праці.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства

1.2 Методи мотивації персоналу підприємства

1.3 Особливості мотивації персоналу в аграрному підприємстві

РОЗДІЛ II ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика СТОВ «ім. Шевченка»

2.2 Аналіз складу та структури персоналу підприємства

2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА»

3.1 Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності

3.2 Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві

3.3 Рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Дата видачі завдання 01.09.2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Підбір літературних джерел по темі дослідження	01.09.2022 – 28.10.2022	Виконано
2	Збір та вивчення джерел інформації по темі дослідження.	01.11.2022 – 30.11.2022	Виконано
3	Складання плану бакалаврської кваліфікаційної роботи	31.11.2022 – 15.12.2022	Виконано
4	Написання вступу та першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	16.12.2022 – 27.01.2023	Виконано
5	Перевірка та коригування першого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	30.01.2023 – 28.02.2023	Виконано
6	Написання другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	01.03.2023 – 31.03.2023	Виконано
7	Перевірка та коригування другого розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	03.04.2023 – 14.04.2023	Виконано
8	Написання третього розділу та висновків бакалаврської кваліфікаційної роботи	18.04.2023 – 12.05.2023	Виконано
9	Перевірка та коригування бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.05.2023 – 31.05.2023	Виконано
10	Доопрацювання бакалаврської кваліфікаційної роботи після зауважень наукового керівника	01.06.2023 – 07.06.2023	Виконано
11	Рецензування бакалаврської кваліфікаційної роботи	08.06.2023 – 12.06.2023	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.06.2023 – 15.06.2023	Виконано
13	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	3 20.06.2023	

Студент

[підпис]

(підпис)

Лущина І.Б.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

[підпис]

(підпис)

Маслова Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Анотація

Яцина Т.Б. Мотивація працівників в системі менеджменту підприємства (на прикладі СТОВ «ім. Шевченка») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2023.

У роботі висвітлено теоретичні концепції, пов'язані з мотивацією працівників, включаючи різні підходи та теорії, які допомагають зрозуміти фактори, що впливають на мотивацію працівників на підприємстві.

Досліджено систему мотивації працівників у СТОВ «ім. Шевченка», її вплив на продуктивність праці та рівень задоволеності роботою.

Розроблено рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування у СТОВ «ім. Шевченка».

Ключові слова: мотивація персоналу, методи мотивації, персонал, продуктивність праці, оплата праці.

SUMMARY

Yatsina T.B. Employee Motivation of Enterprise's Management System (on the example of «Shevchenko» Agricultural LLC)

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2023

The work highlights theoretical concepts related to employee motivation, including various approaches and theories that help to understand the factors affecting employee motivation at a company. It also highlights the system of motivation of employees at (on the example of "Shevchenko" ALLC), its influence on labor productivity and the level of job satisfaction.

Recommendations have been developed for building an effective motivation system and maintaining its functioning (on the example of "Shevchenko" ALLC) ".

Keywords: personnel motivation, motivation methods, personnel, work productivity, labor payment.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Сутність мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства	8
1.2. Методи мотивації персоналу підприємства	14
1.3. Особливості мотивації персоналу в аграрному підприємстві	20
РОЗДІЛ II ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «ім. Шевченка»	26
2.2. Аналіз складу та структури персоналу підприємства	33
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу підприємства	38
Розділ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА»	45
3.1. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності	45
3.2. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві	51
3.3. Рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, коли підприємства постали перед численними викликами у сфері суспільних, економічних і політичних відносин, досягнення успіху стає складним завданням. Крім необхідності конкурувати на ринку шляхом виробництва конкурентоздатної продукції, підприємствам також потрібно враховувати інтереси своїх працівників. Ефективне управління персоналом, зокрема мотивація трудової діяльності, є одним з найскладніших та найважливіших аспектів управління підприємством.

Мотивовані працівники демонструють більшу продуктивність, задоволеність роботою і здатність до саморозвитку. Отже, підвищенню ефективності роботи, зниженню плинності кадрів і створенню позитивного робочого середовища на підприємстві.

На дослідженні впливу різних мотиваційних факторів на результативність роботи працівників займалися зарубіжні вчені С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. МакКлелланда, Д. МакГрегора, А. Малоу, Л. Портера і Ф. Тейлора.

Метою роботи є дослідження основних аспектів формування системи мотивації працівників та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення визначеної мети сформульовано такі **завдання**:

- розглянути сутність мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства;
- узагальнити методи мотивації персоналу підприємства;
- дослідити особливості мотивації персоналу в аграрному підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику СТОВ «ім. Шевченка»;
- проаналізувати склад та структуру персоналу підприємства;
- оцінити систему мотивації персоналу підприємства;

- дослідити світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоздатності;
- удосконалити системи мотивації праці на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення системи мотивації персоналу у СТОВ «ім. Шевченка».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне застосування основних положень бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у можливому впровадженні їх у процес роботи СТОВ «ім. Шевченка».

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 60 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 7 рисунків і список використаних джерел з 38 найменувань.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень теоретичних та практичних основ мотивації та стимулювання праці на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація персоналу є ключовим елементом у системі менеджменту підприємства, оскільки вона має прямий вплив на продуктивність та успішність організації. Забезпечення ефективної мотивації включає розуміння потреб та бажань працівників, встановлення чітких цілей, надання винагород та стимулів, сприяння розвитку та зростанню, а також підтримку комунікації та співпраці всередині команди.

2. Методи мотивації персоналу підприємства грають ключову роль у підтриманні високої продуктивності, залученості та задоволеності персоналу. Немотивований персонал може призвести до незадовільних результатів, низької якості продукту або послуги та зниження конкурентоспроможності підприємства. Методи мотивації потребують постійного оновлення та адаптації до змінних потреб персоналу та організації. Компанії повинні активно слухати своїх співробітників, аналізувати результати та зворотний зв'язок, а також вдосконалювати свої підходи до мотивації, щоб створити стимулююче та задоволене робоче середовище.

3. Мотивація персоналу є важливим аспектом успішної діяльності аграрних підприємств. Розуміння особливостей мотивації персоналу в аграрному секторі може сприяти покращенню продуктивності, залученню та збереженню талановитих співробітників і сприяти стійкому розвитку підприємства. Особливості мотивації персоналу в аграрному підприємстві включають в себе необхідність врахування специфіки цієї галузі, таких як значення сільського господарства для економіки та суспільства, різноманітність робіт та вимог до працівників, а також ризику та виклики, з якими пов'язана робота в цій галузі. Мотиваційна система повинна передбачати заохочення працівників, які дотримуються цих принципів та

активно залучаються до виконання соціально відповідальних проєктів. Також, важливими є заохочення працівників, які відзначаються високим рівнем продуктивності та ефективності, а також механізми постійного підвищення виробничих норм. Крім того, мотиваційна система має передбачати заохочення для працівників, які допомагають підприємству зберегти конкурентну перевагу, наприклад, шляхом впровадження нових технологій або зниження витрат на виробництво.

4. Об'єктом дослідження було обрано СТОВ «ім. Шевченка». Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю СТОВ «ім. Шевченка» є юридичною особою, головна мета діяльності якого полягає в отриманні прибутку шляхом ефективного виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Товариство займається виробництвом продукції рослинництва та тваринництва, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції, а також наданням юридичним та фізичним особам послуг щодо ведення сільського господарства для одержання прибутку та реалізації економічних і соціальних інтересів. Проаналізовано розміри, забезпеченість підприємства фондами та ефективність їх використання, та результати діяльності СТОВ «ім. Шевченка» в динаміці за три роки і за результатами аналізу можна зробити висновки про підвищення рівня ефективності діяльності СТОВ «ім. Шевченка» за досліджуваний період.

5. Аналіз складу та структури персоналу підприємства є важливим етапом у керуванні людськими ресурсами і може мати значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність організації. Результати аналізу можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, визначити потреби в навчанні та розвитку працівників, а також зробити відповідні корективи до структури організації. аналіз складу та структури персоналу є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами. Він допомагає організації визначити потреби в працівниках, підвищити ефективність комунікації та співпраці, забезпечити оптимальне розподіл обов'язків та відповідальності. Аналіз також може виявити потребу в

навчанні та розвитку персоналу, що сприятиме збільшенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

6. Ефективна система мотивації персоналу є важливим фактором для досягнення успіху підприємства. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню задоволеності співробітників та покращенню загального робочого клімату. Для оцінки системи мотивації персоналу необхідно враховувати кілька ключових аспектів. Важливо визначити чіткі цілі та очікування щодо мотивації персоналу. Це можуть бути фінансові стимули, можливості професійного розвитку, визнання досягнень та інші механізми. Оцінка повинна зосереджуватися на тому, наскільки добре ці механізми відповідають потребам та мотивації різних груп співробітників. Важливо враховувати справедливість та рівномірність системи мотивації. Це означає, що всі співробітники повинні мати рівні можливості отримати мотиваційні заохочення. Оцінка повинна досліджувати, чи існують які-небудь несправедливості або переваги для певних осіб або груп співробітників. Оцінка системи мотивації персоналу підприємства є складним процесом, який вимагає уваги до кількох аспектів, таких як відповідність цілям та очікуванням, справедливість та рівномірність, а також гнучкість та адаптивність. Перед проведенням оцінки рекомендується ретельно вивчити контекст та особливості підприємства, щоб забезпечити ефективність системи мотивації та сприяти досягненню організаційних цілей.

7. Світовий досвід доводить, що мотивація праці персоналу є критичним фактором для підвищення конкурентоздатності підприємства. Правильно налаштовані мотиваційні системи та практики стимулюють співробітників до більшої продуктивності, залучають їхню креативність та зобов'язаність до досягнення цілей організації. Це забезпечує ефективну роботу команди, покращення якості продукту або послуги, збільшення продуктивності та зниження витрат. Світовий досвід мотивації праці персоналу підприємства підтверджує, що мотивовані та задоволені співробітники сприяють підвищенню конкурентоздатності організації. Шлях

до досягнення цього полягає в розробці ефективних мотиваційних стратегій, які враховують індивідуальні потреби працівників, нагороджують досягнення та стимулюють розвиток.

8. Удосконалення системи мотивації праці на СТОВ «ім. Шевченка» є ключовим фактором для досягнення успіху і підвищення продуктивності. Цей процес вимагає систематичного підходу та уваги до потреб працівників, їх мотиваційних факторів і способів винагородження. Логічною передумовою для ефективної системи мотивації є розуміння потреб та мети працівників на різних рівнях організації. Важливо провести аналіз та збір даних про працівників, їхні професійні амбіції, потреби у зростанні, визнанні та винагородах. На основі цих даних можна розробити індивідуальні та колективні мотиваційні стратегії. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві вимагає глибокого розуміння потреб працівників, врахування їхніх мотиваційних факторів та розробки стратегій, які пропонують різноманітні форми винагороди та враховують принципи прозорості та справедливості. Постійний моніторинг та адаптація системи мотивації допоможуть забезпечити продуктивну та задоволену робочу силу, що сприятиме загальному успіху підприємства.

9. Щодо побудови ефективної системи мотивації і підтримання її функціонування суть полягає в тому, що успішна система мотивації є критично важливим елементом будь-якої організації або команди, що має за мету досягти високих результатів і забезпечити стійкий успіх. Для побудови ефективної системи мотивації необхідно враховувати кілька ключових факторів. По-перше, важливо мати чітко визначені цілі та об'єктиви, які сприяють створенню спільного бачення і спрямовують зусилля колективу. Крім того, необхідно забезпечити прозорість і комунікацію, щоб всі члени організації мали доступ до інформації та були впевнені в справедливості процесу мотивації. Врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників або учасників команди також є важливим фактором. Це означає, що система мотивації повинна бути гнучкою і розробленою з урахуванням

різних мотиваційних факторів, таких як фінансова винагорода, визнання, можливість професійного росту, цікаві проекти тощо. Важливо надати можливість працівникам або учасникам команди брати участь у процесі прийняття рішень та відчувати свою важливість для організації. Це можна досягти шляхом створення системи зворотного зв'язку та пошуку способів активної участі всіх зацікавлених сторін. Нарешті, успішна система мотивації вимагає постійного моніторингу та оновлення. Вона повинна адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також враховувати індивідуальні зміни в потребах та мотивації працівників або учасників команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі Японської моделі. Національний університет «Львівська політехніка». URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf (дата звернення: 17.02.2023)
2. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учб. л-ри, 2019. 468 с
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
5. Бірюк О.П. Як стимулювати персонал до результативною роботи. Бізнес безборонно. 2002. № 5. С. 45-52.
6. Біянов - Гайнуллін А.І. Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві. European Student Scientific Journal. 2014. № 3. С. 4-4; URL: <https://sjes.esrae.ru/ru/article/view?id=276> .
7. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27
8. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. Економіка України. 2004. № 5. С. 48-52.
9. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. № 7. 2005. С. 46-47.
10. Бурина А.В. Мотивація персоналу в аспекті організаційної культури. А.В. Бурина, Н.С. Бурина. Вісник Миколаївського державного університету. Серія: Економіка та фінанси, 2005. № 1. С. 465–467.
11. Вакуленко С. М. Соціологія праці: Навч.-метод. посібник. К.: Знання,

2008. 262, с.

12. Види мотивації персоналу — огляд основних видів і покрокова інструкція по мотивації працівників в організації + 4 нестандартних способи підвищення мотивації. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobitnikiv-vorganizacii.html>.

13. Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: Підручник. К.: «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. 466 с.

14. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. Для студ. екон. спец. вузів. К.: “Кондор”, 2002. 518 с.

15. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976> (дата звернення 20.04.2023)

16. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620с.

17. Горєлов Д. О. Мотивація підприємства . Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків: ХНАДУ, 2010. 133с. URL: <https://buklib.net/books/36596/>

18. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 276с.

19. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.

20. Досьє компаній. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32086670/

21. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288с.

22. Єганов О.Ю. та ін. Економіка праці: Навч. Посібник. Миколаїв: УДМТУ 2009. 48 с.

23. Кодекс законів про працю: стаття 4 із змінами, внесеними згідно із Законами № 871-12 від 20.03.91, № 263/95-ВР від 05.07.95.

24. Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення 15.05.2021)

25. Лінійно - штабна організаційна структура. URL: <https://studfile.net/preview/9027839/page:19/>.
26. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. Бізнесінформ. 2019. С. 338–339.
27. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2008. 176 с
28. Мотивація персоналу: основні види та методи. Система мотивації персоналу. 2019. URL: <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistema-motivatsii-personala>.
29. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
30. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. К.: Феміна, 2010. 368 с.
31. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: Стильна типографія, 2018. 220 с.
32. Поварич І.П. Стимулювання праці. Системний підхід. І.П. Поварич, Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 грудня 2007 р. Ч.2. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2007. 260 С.
33. Прус Д.В. Роль кадрової служби на підприємстві, її функції, завдання та структура. InterConf, вип. 34, Листопад 2020, URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/5500>.
34. Сисоєва І.М. Екологічні, соціальні та управлінські питання, як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2021. № 4. С. 31–37. URL:10.32702/2306-6792.2021.4.31.
35. Слиньков, В. Н. Мотивація, стимулювання та оплата праці: практичні рекомендації В. Н. Слиньков. К.: КНТ, 2008. 336с.
36. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

37. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.