

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д. е. н., проф. _____

_____ 2020 р.
“ _____ ” _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньо-професійною програмою

«Управління персоналом сучасної організації»

на тему:

**«Удосконалення стимулювання праці працівників підприємства з метою
підвищення її ефективності»**

(на прикладі ТОВ «Підприємство готельного обслуговування Поділля»)

Виконавець:

студент гр.61 ФМЕ

Бендус І.М.

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Збрицька Т.П

(підпис)

Одеса – 2020

АНОТАЦІЯ

Бендус І.М.

«Удосконалення стимулювання праці працівників підприємства з метою підвищення її ефективності»

(на прикладі ТОВ «Підприємство готельного обслуговування Поділля»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньо-професійною програмою

«Управління персоналом сучасної організації»

Одеський національний економічний університет.

м. Одеса, 2020 рік.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження виступає процес стимулювання праці працівників підприємства, як один з основних складових кадрової політики організації.

Розглянута соціально-економічна сутність стимулювання праці працівників. З'ясовані основні види стимулювання праці працівників підприємства. Охарактеризовані методи оцінки ефективності стимулювання праці працівників підприємства.

Проведений аналіз трудового потенціалу підприємства, а також аналіз системи стимулювання праці працівників підприємства. Здійснена оцінка рівня задоволеності працівниками підприємства системою стимулювання праці.

На науковому рівні обґрунтовані можливості використання зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу на підприємстві. *Розроблені конкретні рекомендації* щодо оптимізації системи стимулювання праці працівників підприємства. Визначена ефективність розроблених заходів щодо підвищення ефективності стимулювання праці працівників підприємства.

Ключові слова: стимулювання праці, працівники, підприємство, трудовий потенціал, аналіз, система стимулювання, зарубіжний досвід, вдосконалення, ефективність.

ANNOTATION

Bendus I.M.

«Improving the incentives for employees of the enterprise in order to increase its efficiency»

(on the example of LLC "Enterprise of hotel service Podillya")

Qualification work for a master's degree

in specialty 051 «Economics» for the educational and professional program

«Personnel management of a modern organization»

Odessa National Economic University.

Odessa, 2020.

The master's thesis consists of three sections. The object of research is the process of stimulating the work of employees of the enterprise, as one of the main components of personnel policy of the organization.

The socio-economic essence of stimulating the work of employees is considered. The main types of incentives for employees of the enterprise are clarified. Methods for assessing the effectiveness of incentives for employees of the enterprise are described.

The analysis of labor potential of the enterprise, and also the analysis of system of stimulation of work of employees of the enterprise is carried out. An assessment of the level of satisfaction of employees with the system of labor incentives.

At the scientific level, the possibilities of using foreign experience in stimulating the work of staff at the enterprise are substantiated. *Specific recommendations for optimizing the system of incentives for employees of the enterprise have been developed.* The efficiency of the developed measures on increase of efficiency of stimulation of work of employees of the enterprise is defined.

Key words: labor stimulation, workers, enterprise, labor potential, analysis, incentive system, foreign experience, improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	6
1.1. Соціально-економічна сутність стимулювання праці працівників	6
1.1. Види стимулювання праці працівників підприємства	12
1.1. Методи оцінки ефективності стимулювання праці працівників підприємства.....	19
Висновки до 1 розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО ГОТЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ «ПОДІЛЛЯ»	31
2.1. Загальна характеристика трудового потенціалу підприємства.....	31
2.2. Аналіз системи стимулювання праці працівників підприємства.....	44
2.3. Оцінка задоволеності працівниками підприємства системою стимулювання праці.....	53
Висновки до 2 розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО ГОТЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОДІЛЛЯ»	64
3.1. Можливості використання зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу на підприємстві	64
3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи стимулювання праці працівників підприємства.....	77
3.3. Визначення ефективності розроблених заходів щодо підвищення ефективності стимулювання праці працівників підприємства	91
Висновки до 3 розділу.....	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реальна ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх дією на відношення людей до праці. Керівники вітчизняних підприємств рідко враховують соціальні наслідки рішень, що приймаються, які, як правило, носять не комплексний, а суто економічний або технічний характер. Будь-який керівник усвідомлює необхідність спонукати людей працювати на організацію, але при цьому вважає, що для них досить простої матеріальної винагороди. На сьогодні в Україні спостерігається криза трудової активності. Її суть - відчуження праці, втрата абсолютною більшістю працівників мотивуючої функції. Система мотивів і стимулів до праці повинна спиратися на певну базу - нормативний рівень трудової діяльності. Однак, при різноманітті методів стимулювання праці, грамотно використовувати їх у практиці підприємства вдається далеко не кожному керівникові. Відповідно питання створення на підприємстві системи ефективно організації праці та раціональних методів стимулювання співробітників є особливо актуальними для досягнення успіху на сучасному ринку. Отже, значна роль стимулювання праці в розвитку підприємства і забезпеченні інтересів його власників та персоналу, а також держави визначають необхідність дослідження питань ефективного стимулювання праці працівників підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблемам методології та практичного застосування мотиваційного механізму, управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу присвячені наукові дослідження таких вчених, як: Т.І. Богданова, В.І. Герчіков, В.В. Гончар, В.М. Данюк, А.П. Єгоршин, А.Л. Єськов, Т.П. Збрицька, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, Н.О. Кондратенко, Д.Ю. Костін, А.А. Литвинюк, Р.В. Мазко, Г.В. Назарова, Н.В. Овсюк, О.В. Подольська, О.В. Потьомкіна, П.А. Стрельбіцький, В.В. Травін, С.В. Шекшня, Т. Н. Шкода та інші. Не зменшуючи значення робіт науковців, варто зазначити, що вивчення напрямів підвищення ефективності управління персоналом засобами мотивації потребують подальшої розробки.

Об'єктом дослідження виступає процес стимулювання праці працівників підприємства, як один з основних складових кадрової політики організації.

Предметом дослідження являються теоретичні, методичні та практичні питання стимулювання праці персоналу організації з метою підвищення її ефективності, а також напрямки його удосконалення на рівні окремого підприємства.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення стимулювання праці працівників ТОВ «Підприємство готельного обслуговування «Поділля»» задля підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- 1) розглянути соціально-економічну сутність стимулювання праці працівників;
- 2) з'ясувати основні види стимулювання праці працівників підприємства;
- 3) охарактеризувати методи оцінки ефективності стимулювання праці працівників підприємства;
- 4) провести аналіз трудового потенціалу підприємства;
- 5) здійснити аналіз системи стимулювання праці працівників підприємства;
- 6) оцінити рівень задоволеності працівниками підприємства системою стимулювання праці;
- 7) обґрунтувати можливості використання зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу на підприємстві;
- 8) розробити рекомендації щодо оптимізації системи стимулювання праці працівників підприємства;
- 9) визначити ефективність розроблених заходів щодо підвищення ефективності стимулювання праці працівників підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у: практичній апробації методики аналізу стану стимулювання праці персоналу підприємства; розробці авторських пропозицій щодо підвищення матеріального та нематеріального стимулювання праці працівників підприємства; розрахунку економічної

ефективності розробленого комплексу заходів.

Для досягнення поставленої мети та визначених завдань в роботі використана система загальнонаукових і спеціальних *методів дослідження*: системний аналіз, порівняння, формалізація, метод ключових понять (під час вивчення теоретико-методологічних засад стимулювання праці з метою підвищення її ефективності); економіко-статистичний аналіз, соціологічне дослідження, графічний та табличний методи (під час вивчення стану стимулювання праці персоналу підприємства); наукової абстракції, проектного аналізу та узагальнення (під час обґрунтування шляхів удосконалення ефективності стимулювання праці працівників підприємства).

Джерелами інформації для написання дипломної роботи стали: наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання, статут та фінансова звітність підприємства, інтернет-ресурси.

За *структурою* робота складається зі вступу, трьох розділів, що об'єднують дев'ять підрозділів, висновків, списку використаної літератури і додатків, також у додатках знаходиться стаття автора на тему «Перспективи появи нових професій на ринку праці України після світової пандемії» яка опублікована у науковому журналі «Економічний вісник» збірник наукових праць №158».

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок проведеному дослідженню, можна зробити наступні висновки.

1. Стимулювання праці - це спосіб управління трудовою поведінкою працівників, що полягає в цілеспрямованому впливі на умови їх життєдіяльності за допомогою відповідних мотивів. Стимулювання праці - це перш за все зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини в сфері праці, це матеріальна оболонка мотивації персоналу. В процесі стимулювання праці відбувається задоволення потреб персоналу, що в результаті призводить до заданої вигоди для підприємства. Стимулювання праці відбувається за допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління, які враховують мотиви, що обумовлюють діяльність працівника.

2. Основними видами стимулювання праці працівників підприємства є матеріальне заохочення та моральні стимули. Матеріальне стимулювання праці - це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності, спрямоване на стимулювання високих трудових показників працюючих. Основою матеріального стимулювання є оплата праці, що включає заробітну плату, преміювання, доплати та компенсації. Моральне стимулювання праці – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Нематеріальне стимулювання становить класичні форми мотивації співробітників без матеріальної винагороди - подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування, а також ігри, конкурси, програми спеціального навчання.

3. До основних методів оцінки ефективності стимулювання праці працівників підприємства слід віднести методи оцінки компетенції персоналу (атестація, ассесмент-центр, тестування, інтерв'ювання, метод експертних оцінок персоналу, ділові ігри) та метод оцінки результативності стимулювання персоналу за показником КРІ - визначає ефективність співробітників

підприємства на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей. При цьому існують й інші методики, які включають оцінку таких показників результативності стимулювання праці, як: ефективність виробництва, рентабельність виробництва, оцінка праці робітника, індивідуальна праця людини, сукупна праця, ризикованість, конкурентоздатність, продуктивність праці та ін.

4. ТОВ «Поділля» являє собою мережу готельно-ресторанних комплексів та достатньо давно працює в галузі в сфері розміщення та громадського харчування. Проведений аналіз показав, що за останні три роки ТОВ «Поділля» здійснює ефективну господарську діяльність, отримує прибутки та збільшує обсяги надання послуг. Чисельність працівників ТОВ «Поділля» в 2017-2019 незначно зменшилася (на 6 осіб), при цьому розмір фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника демонструють тенденцію до зростання. Чисельність управлінського персоналу ТОВ «Поділля» складає 40%. В цілому на підприємстві в структурі персоналу переважають працівники віком 15-24, а також 24-34 років. Підприємство характеризується високим відсотком працівників з повною вищою освітою. За статевою ознакою більшу частину персоналу ТОВ «Поділля» складають чоловіки. Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Поділля» за 2017-2019 роки показує, що кадрова політика підприємства стає менш ефективною.

5. ТОВ «Поділля» в своїй кадровій політиці використовує різноманітні матеріальні та нематеріальні види стимулювання праці. Так, до матеріальних видів стимулювання праці на підприємстві слід віднести наступні: заробітна плата, доплати, премії, персональна надбавка, виплати за вислугу років та цінні подарунки. Порівняно з середньою місячною зарплатою по Україні, рівень оплати праці в ТОВ «Поділля» на протязі всього досліджуваного періоду був нижчий. В останні роки керівництво ТОВ «Поділля» менше уваги стало приділяти додатковим формам матеріального стимулювання своїх працівників. Нематеріальні види мотивації на підприємстві застосовуються рідко (почесні грамоти, оголошення подяки, курси підвищення кваліфікації, проведення корпоративних заходів).

6. Оцінка задоволеності працівниками підприємства системою стимулювання праці дозволила виявити основні недоліки системи стимулювання праці в ТОВ «Поділля»: низький розмір заробітної плати, незадовільні умови праці, необізнаність працівників щодо перспектив розвитку підприємства, наявність конфліктів в колективі підприємства, що пов'язані з низьким рівнем оплати праці, відсутність ефективної системи морального стимулювання працівників підприємства, незначна частка премій та допомог у фонді заробітної плати та нерегулярне їх отримання.

7. В процесі формування систем стимулювання праці ТОВ «Поділля» необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. У результаті вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду щодо використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації можна зробити висновок, що керівництву ТОВ «Поділля» потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів. Система стимулювання праці персоналу в ТОВ «Поділля» повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагород. Чим швидше керівництво ТОВ «Поділля» почне комбінувати різноманітні елементи зарубіжних систем мотивації та стимулювання, тим скоріше можна підвищити компетенцію працівників та їх ефективність.

8. В роботі розроблені рекомендації щодо оптимізації системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Поділля». Так, запропонована система матеріального стимулювання праці: підвищення рівня постійної частини заробітної плати; збільшення рівня додаткових преміальних виплат; надання місячних чи щоквартальних премій, виражених у відсотках від вартості реалізованих послуг для співробітників, здатних впливати на обсяг продажів; надання щоквартальних премій за якість роботи; одноразові виплати за участь у розвитку роботи відділу; виплата бонусів – річних винагород за результатами роботи усього відділу; надання путівок працівникам до санаторіїв та лікувальних пансіонатів, будинків відпочинку; преміювання

робітників до ювілейних дат в залежності від особистого трудового вкладу; виплата одноразової допомоги (у зв'язку з виходом на пенсію; матерям, у зв'язку з народженням дитини; працівникам, що досягли ювілейного віку); надання допоміжних виплат (оплата ритуальних послуг; у випадку смерті в результаті нещасливого випадку; малозабезпеченим і багатодітним родинам); оплата медичного обслуговування працівників. Також, запропоновані рекомендації щодо використання технік нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Поділля»: визнання за добре виконану роботу; створення дошки пошани; подарунки від підприємства; символи статусу. У якості моральних мотиваційних стимулів запропоновано: стимулювання вільним часом; трудове стимулювання; надання можливості добре проявити себе в результатах роботи; надання можливості додаткового навчання, підвищення кваліфікації; налагодження роботи в культурній сфері, виховання в співробітників гордості за своє підприємство, прагнення працювати на його благо.

9. Після впровадження розроблених заходів щодо покращення стимулювання праці персоналу підприємства в ТОВ «Поділля» суттєво підвищиться ефективність господарської діяльності. Так, фонд заробітної плати зросте на 1323,6 тис. грн. (20%), обсяг надання готельно-ресторанних послуг підвищиться на 1893,5 тис. грн. (15%), а продуктивність праці збільшиться на 17,2 тис. грн./чол. (9%). Відповідно, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Поділля» дозволить поліпшити соціально-трудові відносини на підприємстві та підвищити ефективність його функціонування в умовах ринкових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – М.: Изд-во Эксмо, 2016. – 256 с.
2. Азрилиян А. Н. Большой бухгалтерский словарь / А.Н. Азрилиян. – М.: Институт новой экономики, 2019. – 574 с.
3. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2017. – 512 с.
4. Бакуліна О. С. Методи оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств / О. С. Бакуліна. // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 2. – С. 41-46.
5. Баранов В. В. Застосування нематеріальних методів стимулювання праці в умовах промислового підприємства / В. В. Баранов // Економіка і регіон. – 2016. – № 1. - С. 118-122.
6. Барихин А. Б. Экономика и право: Энциклопедический словарь / А. Б. Барихин. – М.: Книжный мир, 2015. – 928 с.
7. Башмак М. С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства / М. С. Башмак. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>
8. Богданова Т.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / Т.І. Богданова, Л.В. Іванова. – Одеса: ОНЕУ, 2018. Ч.1. – 195 с.
9. Богданова Т.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / Т.І.Богданова, Л.В.Іванова. – Одеса: ОНЕУ, 2019. Ч.2. – 261 с.
- 10.Бурина А. В. Мотивация персонала в аспекте организационной культуры / А. В. Бурина, Н. С. Бурина // Вестник Нижегородского университета им. Н.

- И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2015. – №1. – С. 465–467.
11. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2016. – 670 с.
12. Владимирова Л. П. Экономика труда: учебник / Л. П. Владимирова. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2016. – 300 с.
13. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 282 с.
14. Герш М. В. Еще раз о мотивации / М. В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. – № 9. – С. 13–14.
15. Гончар В. В. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період / В. В. Гончар, Н. О. Обухова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2(3). – С. 125-131.
16. Гусарова М. С. Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова. – Тюмень: Печатник, 2016. – 180 с.
17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.
18. Державна служба статистики України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
19. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 83-88.
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 378 с.
21. Еськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовська – К.: Научный мир, 2017. – 73 с.
22. Журавлев П. В. Технология управления персоналом / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов. – М.: «Экзамен», 2018. – 576 с.
23. Забаштанський М. В. Концептуальні засади стимулювання праці персоналу

- підприємства / М. В. Забаштанський, І. С. Сирбу // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 45-52.
24. Збрицька Т.П. Motivational monitoring as a component of effective human resource (HR) strategy of company / Т.П. Збрицька, В.Г. Никифорова // Scopus. Academy of Strategic Management Journal Volume 18, Issue 2, 2019.
25. Збрицька Т.П. Актуальність мотивації та демотивації – чинники які впливають на конкурентоспроможність персоналу / Т.П. Збрицька, В.М. Осипов // Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції "Перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку країн". – 2014. – Ч 2. – С. 90-94.
26. Збрицька Т.П. Кар'єрне планування як інструмент управління трудовою мотивацією молодих фахівців / Т.П. Збрицька, В.В. Герчик // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип №1(52). – С. 18-22.
27. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій / Т.П. Збрицька. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 160 с.
28. Збрицька Т.П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу / Т.П. Збрицька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. №2. – С. 942-947
29. Збрицька Т.П. Соціальна політика в Україні: реалії та перспективи оновлення. Колективна монографія / За редакцією В.Г. Никифорова. – Одеса, Атлант, 2015. – 363 с.
30. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 426 с.
31. Збрицька Т.П. Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання. Монографія / Т.П. Збрицька – Одеса: ВОІ СОІУ «Атлант», 2018. – 103 с.
32. Звягильский Е. В. Проблемы государственного регулирования заработной платы в Украине / Е. В. Звягильский // Экономика Украины. – 2016. – № 5. – С. 65-74.
33. Зельдович Б. З. Менеджмент: учебник / Б.З. Зельдович. – М.: Издательство

- "Екзамен", 2017. – 591 с.
34. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 160 с.
 35. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
 36. Кіяшко А. В. Використання методу mind-mapping для визначення поняття «стимулювання праці» / А. В. Кіяшко // Управління розвитком. – 2014. – № 11. – С. 3-6.
 37. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2016. – 340 с.
 38. Кондратенко Н. О. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації / Н. О. Кондратенко, М. В. Волкова, М. А. Магомедова // Бізнес Інформ. – 2019. – № 12. – С. 414-420.
 39. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці / Т. А. Костишина. - Полтава: ПУСКУ, 2015. - 241 с.
 40. Костін Д. Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів / Д. Ю. Костін // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 2. – С. 81-86.
 41. Кочиева Т. Б. Базовые системы стимулирования / Т. Б. Кочиева, Д. А. Новиков. – М.: Апостроф, 2015. – 108 с.
 42. Лапушта М. Г. Предпринимательство: учебник / М.Г. Лапушта. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 224 с.
 43. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія "Фінанси і кредит". – 2017. – №1. – С. 11-14.
 44. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.
 45. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л. И. Лукичева. – М.: Омега–Л, 2015. – 263 с.
 46. Мазко Р. В. Нематеріальна мотивація як основа мотиваційного механізму

- управління на підприємстві / Р. В. Мазко // Бізнес-навігатор. – 2016. – № 1. – С. 231–236.
47. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2016. – 78 с.
48. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств: затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 р. № 186. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186203-04>
49. Мещеряков Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – М.: АСТ, 2018. – 868 с.
50. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, Н.В. Водницька. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. – 323 с.
51. Новак І. С. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. С. Новак // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 2. – С. 6-12.
52. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку / Н. В. Овсюк // Інноваційна економіка. – 2014. – № 4. – С. 314-318.
53. Онікієнко В. В. Методологічні проблеми оцінки ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці / В. В. Онікієнко, М. В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка. – 2016. – № 1. – С. 157-165.
54. Петровский А. В. Краткий психологический словарь / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 512 с.
55. Поварич И. П. Стимулирование труда. Системный подход / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука, 2015. – 56 с.
56. Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах / О. В. Подольська, В. В. Оберемок // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 62–67.
57. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту / В. В. Польова // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.:

- Економіка і управління. – 2016. – Вип. 27. – С. 134-145.
58. Польська Г. А. Материальное стимулирование труда как фактор динамического развития: автореф. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Г. А. Польська - Белгород: Ника, 2018. - 26 с.
59. Потьомкіна О. В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. – 2017. – № 4. – С. 167-172.
60. Прохоров А. М. Большой энциклопедический словарь / А. М. Прохоров. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2015. – 1456 с.
61. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 479 с.
62. Ромашов О. В. Социология труда: учебное пособие. / О. В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2019. – 320 с.
63. Румянцева З. П. Менеджмент организации: учебное пособие / З. П. Румянцева, Н.А. Соломатина. –М.: ИНФРА-М, 2017. – 432 с.
64. Савенков И. Е. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / И. Е. Савенков // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2016. – №1. – С. 209-215.
65. Силин А. Н. Социальный менеджмент: учебное пособие / А. Н. Силин. – М.: Университетская книга, 2017. – 176 с.
66. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333.
67. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О. В. Толстікова // Комунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2016. – №71. – С. 333–337.
68. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2017. – 272 с.
69. Цимбалюк С. О. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо

- формування / С. О. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 1. – С. 3-10.
70. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 1. – С. 41-44.
71. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЦЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2017. – 368 с.
72. Шкода Т. Н. Матеріальне стимулювання персоналу / Т. Н. Шкода // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4(2). – С. 221-225.
73. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии / А.А. Шугаев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96-101.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки стану стимулювання праці персоналу підприємства

№	Питання	Варіант відповіді
1	Чи задоволені Ви в цілому своєю нинішньою роботою?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цілком задоволений 2. Скоріше задоволений, ніж ні 3. Не можу сказати, задоволений чи ні 4. Швидше незадоволений 5. Абсолютно незадоволений
2	Чи задоволені Ви в цілому своєю зарплатою?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цілком задоволений 2. Скоріше задоволений, ніж ні 3. Не можу сказати, задоволений чи ні 4. Швидше незадоволений 5. Абсолютно незадоволений
3	Як би Ви оцінили Вашу впевненість у завтрашньому дні?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цілком впевнений 2. Швидше упевнений, ніж ні 3. Важко визначити свою позицію 4. Мабуть, не впевнений 5. Зовсім не впевнений у завтрашньому дні
4	Як Ви оцінюєте умови, в яких Ви працюєте?	<ol style="list-style-type: none"> 1. У цілому ставлення позитивне 2. Ставлення скоріше позитивне, ніж негативне 3. Важко сказати 4. Ставлення скоріше негативне, ніж позитивне 5. У цілому ставлення негативне
5	Чи задоволені Ви організацією праці?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цілком задоволений 2. Скоріше задоволений, ніж ні 3. Не можу сказати, задоволений чи ні 4. Швидше незадоволений 5. Абсолютно незадоволений
6	На нашому підприємстві керівники, як правило, зацікавлені в професійному зростанні своїх співробітників?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згоден 2. Не згоден 3. Не знаю
7	Основні причини конфліктів у Вашому колективі:	<ol style="list-style-type: none"> 1. У нашому колективі не буває конфліктів 2. Невдалий розподіл посадових обов'язків 3. Низький рівень оплати праці 4. Стиль поведінки начальника 5. Несумісність окремих працівників

		6. Інше
8	Які форми мотивації праці існують у Вашій організації?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Видача премій 2. Організація спільних свят 3. Подарунки 4. Підвищення заробітної плати 5. Підвищення за посадою 6. Листи подяки (дипломи, сертифікати)
9	Як Ви думаєте, яка з форм мотивації найбільш ефективна для стимулювання трудової діяльності?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Премії 2. Покращення умов праці 3. Підвищення заробітної плати 4. Підвищення за посадою 5. Листи подяки 6. Організація спільних свят 7. Інше
10	Додаткову винагороду (премії) Ви отримуєте:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулярно 2. Нерегулярно 3. Не отримували премії 4. Інше