

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної форми навчання

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2019 року

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня бакалавр зі спеціальності
073 «Менеджмент» за темою:
«Удосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємствах
торгівельної галузі»

Виконала: студентка 4-го курсу напряму
підготовки: «Менеджмент»

Гаценко В.С. _____

Керівник: к.е.н., ст.. викладач
Кузнецов А.М. _____

ОДЕСА
2019

ЗМІСТ

	стор .
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління стимулюванням праці персоналу на підприємстві	
1.1. Поняття мотивації та стимулювання персоналу	5
1.2. Характеристика методів стимулювання персоналу	11
1.3. Методи оцінки ефективності системи стимулювання	19
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКОС»	
2.1. 1. Управлінська характеристика організації ТОВ «ТЕЛЕКОС»	23
2.2. Аналіз існуючої системи оцінки і стимулювання персоналу в ТОВ «ТЕЛЕКОС»	29
2.3. Формування системи цільових показників у ТОВ «ТЕЛЕКОС»	38
2.4. Пропозиції щодо вдосконалення системи оцінки і стимулювання персоналу в ТОВ «ТЕЛЕКОС»	40
2.5. Заходи нематеріальної мотивації та розрахунок ефективності запропонованої системи мотивації	50
ВИСНОВКИ	54
Список використаних джерел	56

ВСТУП

Сучасний етап економічного розвитку країни вимагає посиленої уваги до формування кадрової політики організації, включаючи питання стимулювання персоналу. Зміна економічного і політичного способу життя країни викликала докорінні зміни в поведінці кожної людини, істотно змінивши поведінкові установки, які є основою механізмів мотивації.

Особливу значущість дана проблема має для торгових організацій, кількість яких зростає швидкими темпами. Але при цьому управління персоналом торгових організацій орієнтоване не стільки на розвиток, скільки на використання наявного трудового потенціалу. Викладені обставини актуалізують проблему наукового обґрунтування мотивації персоналу з метою підвищення ефективності управлінського впливу на динаміку трудового потенціалу організації і забезпечення її позитивної спрямованості.

Поняття «мотивації праці» ми розуміємо, як вплив на особистість працівника за допомогою спрямованого управлінського впливу, з метою отримання певного результату, яким в сучасних умовах стає здатність працівника накопичувати і ефективно використовувати відповідно до цілей і цінностями організації наявний трудовий потенціал. Отже, поняття «Система стимулювання» позначили як комплекс заходів управлінського впливу на персонал організації, де метою системи стимулювання праці є узгодження методів і форм стимулювання праці з основними цілями і напрямками розвитку системи управління персоналом і організації в цілому.

На тлі зростання об'ємних показників роботи організації ТОВ «ТЕЛЕКОС» і витрат на матеріальне стимулювання працівників, спостерігається зниження продуктивності праці. Виділене протиріччя дозволило сформулювати проблему дослідження, яка полягає в аналізі недоліків існуючої системи стимулювання персоналу ТОВ «ТЕЛЕКОС» і розробці програми вдосконалення цієї системи. В тому числі зачіпає інтереси суспільства сучасної держави, розвиваючи ефективний і вмотивований працю населення, і забезпечує не тільки економічні результати, а й соціокультурні зміни.

Сукупність перерахованих проблем зумовила вибір теми дослідження, постановку його мети і формулювання завдань.

Об'єкт Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕЛЕКОС».

Предмет дослідження - система стимулювання персоналу ТОВ «ТЕЛЕКОС»

Мета: проаналізувати особливості стимулювання персоналу ТОВ «ТЕЛЕКОС», запропонувати заходи вдосконалення системи стимулювання персоналу персоналу.

Завдання:

1. Вивчити теоретичні основи мотивації персоналу і його особливості в сучасних умовах.
2. Охарактеризувати організацію, її господарсько-економічну діяльність.
3. Провести кадровий аналіз персоналу.
4. Дослідити існуючу систему мотивації персоналу в ТОВ «ТЕЛЕКОС».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні теоретичних та практичних засад формування системи мотивації персоналу торговельних підприємств, а також обґрунтуванню підходу до формування моделі мотивації персоналу відповідального за продажі торговельних підприємств, яка заснована на соціально-економічних цінностях, передбачає мотивацію праці на основі матеріальної зацікавленості і відповідальності працівників за виконання цільової виробничої програми підприємства в цілому. Значимість наукового дослідження обумовлена широким спектром його поширення в межах регіональної економіки.

Методи дослідження – синтезу та аналізу, порівняння, аналізу фінансового стану.

ВИСНОВКИ

У роботі, на підставі проведеного дослідження ТОВ «ТЕЛЕКОС», здійснено теоретичне узагальнення і практичне вирішення актуальної наукової проблеми удосконалення системи стимулювання продавців-консультантів на підприємстві. Основні висновки, зроблені в результаті дослідження полягають в наступному:

1. Визначено теоретичні основи стимулювання праці персоналу і його особливості в сучасних умовах, комплексною системою (в якому вона потребує постійного регулювання і управління), що дозволяє зв'язати можливості господарюючих суб'єктів з потребами ринку й добитися переваг у порівнянні з конкурентами.

2. Охарактеризовано ТОВ «ТЕЛЕКОС» та його господарсько-економічну діяльність.

3. За результатами аналізу існуючої системи стимулювання праці персоналу підприємства встановлено такі недоліки: відсутність нематеріальної складової мотивації на підприємстві. Крім того, винагорода робітників не прив'язана до зростання планових показників діяльності підприємства, тобто в даному випадку працівники підприємства не зацікавлені перевиконувати встановлені завдання. Зокрема, для підприємства це означає недоотриманий прибуток, збільшення залишків запасів нереалізованої продукції тощо

Запропоновані зміни у систему стимулювання праці персоналу передбачають мотивацію праці на основі матеріальної зацікавленості і відповідальності працівників за виконання цільової програми ТОВ «ТЕЛЕКОС» за структурними підрозділами.

Індивідуальні результати роботи і розмір матеріальної винагороди кожного працівника підприємства повинні порівнюватися з економічними показниками підприємства. Іншими словами, необхідна тісніший зв'язок матеріальної зацікавленості працівника з кінцевими результатами його праці. Виробнича діяльність трудових колективів повинна здійснюватися на основі цільової програми з реалізації продукції на принципах госпрозрахункових відносин.

Економічний сенс зазначених відносин зводиться до наступного: функціонує виробництво повинно організовуватися таким чином, щоб реалізація його продукції була рентабельна, а оплата виступала головним стимулом його розвитку. На сучасному етапі всемірне стимулювання економічної активності, формування передумов до її прояву повинні забезпечувати умови, при яких кожна людина зможе своїми працею, енергією, ініціативою і талантом створювати гідний рівень життя.. Запропонована методика мотивації праці за принципом соціальної справедливості, спрямована на виконання виробничої програми кожного трудового колективу і забезпечує високий рівень заробітку. Для реалізації цієї умови оплати праці потрібно будувати на основі фонду оплати праці, розділивши його на дві частини. В першу частину буде входити базова ставка оплати праці, в другу - стимулюючі елементи оплати праці за виконання виробничого госпрозрахункового завдання, якість виробленої продукції і її збереження на основі обов'язкового виконання організаційно-економічних, технічних, технологічних і соціально-психологічних факторів виробництва і посадових інструкцій працівника на кожному робочому місці. У мінімальний розмір оплати включаються базова ставка, заохочувальні, компенсаційні виплати і премії за умовами трудового суперництва.

Розрахунок економічної ефективності показує, що запропоновані зміни у систему стимулювання праці персоналу зорієнтовані на зростання планових показників обсягів реалізації та чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: монографія / Л.І. Федулова. – К.: «Фенікс», 2005. – 320 с.
2. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // пер. с англ. – 3-е изд. СПб.: Питер. Серия Мастера психологии. – 2010. – 352 с.
4. McClelland D. Human Motivation / D/ McClelland. – N.Y.: Appleton, 1985. – 213 p.
5. Стратегічне управління: навч. посіб./ [В.Л.Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
6. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід як сучасна парадигма стратегічного управління / І.О. Кузнецова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць – Ч.1 – К.: КНЕУ, 2012. – с. 507–514.
7. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. – М.:Генезис, 2001. – 752 с.
8. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації / Кузнецов А.М. // Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. – 2014.Т.19. – №3/4. – С. 49–54.
9. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
10. Бублій М.П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою / М.П. Бублій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132–139.
11. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І.

- М. Грінко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
12. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Контролинг, 1991. – 104 с.
 13. Файоль А. Вчення про управління // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / Г. Емерсон // упоряд. І. О. Слепцов; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
 14. The Enduring Legacy of Elton Mayo // Human Relations. 1998. – Vol. 5. – №3. – p. 221-250.
 15. Maslow A. N. Motivation and Personality. – N.Y.: Harper and ROW, 1970.
 16. McClelland D. Human Motivation / D/ McClelland. – N.Y.: Appleton, 1985. – 213 p.
 17. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. – N. Y.: The Free Press, 1972.
 18. McGregor D . The Human Side of Enterprise. – New York, 1960. – 246 p.
 19. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – М. : Экономика, 1984. – 230 с.
 20. Herzberg F. Work and the nature of man / F. Herzberg. – Cleveland: Holt, 1966. – 315 p.
 21. Скиннер Б. Ф. Технология поведения / Б. Ф. Скиннер ; пер. с англ. А. Гараджи // Американская социологическая мысль. – М. : МГУ, 1994. – С. 30-46.
 22. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон ; общ. ред. и вступ. сл. А. М. Емельянова, В. В. Петрова. – М.: «Экономика», 1995. – 335 с.
 23. Adams J. S. Towards An Understanding of Inequality / J. S. Adams // Journal of Abnormal and Normal Social Psychology. – 1963. №67. – p. 422-

436.

24. Vroom V. Work and motivation / V. Vroom. – N.Y.: Villey, 1964. – 249 p.
25. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. – Homewood: Irwin. – 1968.
26. Смит А. Теория нравственных чувств / А. Смит. – М., 1997. – 233 с.
27. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Контролинг, 1991. – 104 с.
28. Веснин В. Менеджмент: учебник / В. Веснин. – 3-е изд. – М.: ТК Велби Прспект, 2006. – 504 с.
29. Мескон М. Х. Основы менеджмента (Management)/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
30. Бугуцький О. А. Мотиваційний механізм розвитку аграрної економіки // Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних регіонів : наукові доповіді міжнар. наук.-практич. конф. (1997 ; 18 квітня): в 3-х ч. / відп. ред. М. І. Долігиніст. – Львів. – Частина II. – 1997. – С.170.
31. Завадський Й. С. Мотивація праці в менеджменті / Й.С. Завадський, Л. П. Червінська // Економіка АПК. – 1997. – № 6. – С. 78–82.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
33. Нижний Н. И. Оплата по конечным результатам труда в сельскохозяйственных предприятиях / Н. И. Нижний. – К. : Урожай, 1990. – 168 с.
34. Степура М. О. Мотивація підприємницької діяльності в аграрному секторі депресивного регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. О. Степура; Житомирський національний агроекологічний ун-т. – 2009. – 21 с.

35. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 4-е вид., перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 488 с.
36. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: монографія / Л. П. Червінська. – К.: Правда Ярославичів, 1998. – 254 с.
37. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств / В. В. Зіновчук, Т. В. Штерма. – Чернівці: Буковинський ун-т. – 2012. – С. 228.
38. Человек и его работа: социологические исследования / под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина, В. А. Ядова. – М.: Мысль, 1967. – 392 с.
39. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности / А. Г. Здравомыслов. – М.: Политиздат, 1986. – 223 с.
40. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К., Урожай., 1994. – 238 с.
41. Кваша С. М. Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві / С. М. Кваша // Економіка України. – 1994. – №1. – С. 54-57.
42. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький, Г. І. Купалова, В. С. Дієсперов [та ін.] ; за заг. ред. П. Т. Саблука, О. А. Бугуцького. – К.: Урожай, 1993. – 416 с.
43. Бугуцький О. А. Мотиваційний механізм розвитку аграрної економіки // Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних регіонів: наукові доповіді міжнар. наук.-практич. конф. (1997; 18 квітня): в 3-х ч. / відп. ред. М. І. Долігиніст. – Львів. – Частина II. – 1997. – С.170.
44. Населення і трудові ресурси села: навч. посібник / за ред. П. Т. Саблука, М. К. Орлатого. – К.: Ін-т аграр. економіки УААН, 2002. – 277 с.
45. Економіка агропромислових підприємств: підручник / під ред. В. Г. Андрійчука. – 2-ге вид., допов. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.

46. Гешель В. Теоретические аспекты организации высокопроизводительного труда в аграрном производстве / В. Гешель, Е. Пешехонова// АПК: экономика, управление. – 2013. – № 7. – С. 24–30.
47. Рунков В.В. Внутрипроизводственное планирование в системе хозрасчетных отношений в сельскохозяйственных предприятиях : учеб. пособие / В. В. Рунков. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – 188 с.
48. Рунков, В. В. Стратегия планирования работников сельскохозяйственного предприятия и мотивация их труда // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве.– 2011. – № 2. – С. 13–23.
49. Югай, А. М. Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве (теория и практика)/ А. М. Югай ;Минсельхоз РФ. – М., 2002. – 581 с.
50. Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление. Ч.2 / А.В. Лукашов // Управление корпоративными финансами. –№2(8). – 2005. – С. 2–12.
51. Кузнецов А.М. Методичні підходи до формування стратегій розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку / А.М.Кузнецов // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: матеріали XI науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників (30 березня – 4 квітня 2017 р.). – м. Львів. – 2017.- С. 114-116.
52. Основи економічної теорії: Підручник / [А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін.]; За ред. А. А. Чухна. – К.: Вища шк., 2001. – 606 с.
53. Van Maanen J. Tales of the Field: On Writing Ethnography I J. Van Maanen. –Chicago, 1988.
54. Философский словарь: Основан Г. Шмидтом. 22-е, новое, переработ. изд. под ред. Г.Шишкоффа /Пер. с нем./ Общ. ред. В. А. Малинина. – М.: Республика, 2003. – 575 с.

55. Лазарева Н.В. Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях: монография / Н.В. Лазарева. – Ставрополь: ООО «Мир данных», 2007. – 234 с.

56. Максимець Ю. Еволюція поглядів на мотивацію праці в світовій економічній науці/ Ю. Максимець // Вісник Львів. ун-ту / Серія екон. 2008. Вип. 39. С. 291–296.

57. Кузнєцов А.М. С у ч а с н і т е н д е н ц і ї р о з в и т к у т р у д о в о ї м о т и в а ц і ї

п р а ц і в н и к і в б а н к і в / А.М. Кузнєцов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2012. –

№26(178). – С. 27–32.

58. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2006. - №1. - С.545

59. Бакирова Г.Х. Тренінг управління персоналом. - С. Пб.: Речь, 2004. -400с.

60. Балабанова Л.В., Сордор О.В. Управління персоналом: Навч. посібник.- К.: ВД “Професіонал“, 2006. - 512 с.

61. Басько Г.М., Бабич В.А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава. - 2012. - № 3. - С.81 - 84.

62. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. - 2006. - №1. - С.42-48.

63. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. -К.: Знання-Прес, 2005. - 313 с.

64. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піга Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене - К.: “Каравела”; Львів: “Навчальний світ” - 2004, 2005. - 298с.

65. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2017. - №4. - С.64 - 66.
66. Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом - 2006. - №5. - С.21 - 24.
67. Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
68. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - 2-е изд., доп. - Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. - 156 с.
69. . Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - 3-тє вид., виправлене. - К.: Кондор, 2014. - 598 с.
70. Волнухина Е. Модель “Мотивація - стимул” является системой индивидуального подхода к каждому работнику/ Е. Волухина, Ю. Мельник; / Служба кадров. 2013. - №11. - С.61 - 64.
71. Гандич И. Чудо нематериального стимулирования // Менеджмент и менеджер. - 2017. - № 3 - С.31 - 35.
72. Гапич Е. Автоматизация управления персоналом и стратегия компании
73. // Деньги и технологии. Украинский промышленный журнал. - 2014. - № 3. -С.44 - 45.
74. Гаркавенко Н.О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - № 10. - С.132 - 142.
75. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010.№1. - С.76 - 78.
76. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування

ринкових відносин в Україні. - 2013. - №9. - С.158-161.

77. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. -2004. - №2. - С.94 - 97.

78. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.

79. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106.

80. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.

81. Гончарова Н.М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві // Економіка і держава. - 2006 - № 5. - С.8721. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці // Держава та регіони. - 2012. - №2 - С.69 - 71.

79. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник - К.: "Знання", 2006. - 559 с.

80. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства // Економіка України. - 2018. - № 6. - С.26 - 30.

81. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2017. - № 8. - С.79 - 82.