

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної форми навчання  
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

ВИПУСКНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності **073 Менеджмент**

за темою:  
«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконавець  
**Студентка Лебеденко Яна Ігорівна**  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник  
**к.е.н., проф.**  
\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)  
**Кравченко Віра Олексіївна**  
\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи стимулювання персоналу підприємства	5
1.1. Сутність категорій «потреби, мотиви, інтереси, стимули, стимулювання»	5
1.2. Система організації стимулювання персоналу підприємства	9
1.3. Економічні та соціальні фактори формування системи стимулювання персоналу	15
Висновки до першого розділу	19
Розділ 2. Аналіз ефективності стимулювання праці персоналу ПАТ «Одескабель»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «Одескабель»	20
2.2. Аналіз ефективності стимулювання праці персоналу ПАТ «Одескабель»	29
2.3. Рекомендації з розробки комплексної системи стимулювання персоналу ПАТ «Одескабель»	36
Висновки до другого розділу	49
Висновки	51
Список використаних літературних джерел	53
Додатки	57

## Вступ

На сьогоднішній день актуальним для підприємства є ефективне управління персоналом, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом. У зв'язку із цим перед керівництвом підприємства постає питання як максимально підвищити ефективність управління трудовими ресурсами.

Світовий досвід свідчить про те, що причиною банкрутства підприємства на 60% є незадовільне керівництво персоналом та управління маркетингом. Саме тому більшість керівників вважають, що головною проблемою управління персоналом є пошук балансу між індивідуальними планами, очікуваннями та потребами працівників. Складність вирішення цього завдання полягає у тому, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища постійно змінюються цінності, потреби, інтереси працівників у сфері праці, що впливає на мотиви їх діяльності. У зв'язку із цим керівники прагнуть використовувати сучасні підходи до мотивації персоналу з метою досягнення результатів функціонування підприємства.

У дослідженнях закордонних менеджерів таких як Десслер Г. и Якокка Л. поняття мотивації та стимулювання ідентичні і можливо стверджувати про те, що основна роль у справі стимулювання праці належить кадровим механізмам, якими повинен володіти керівник.

Отже, основним завданням мотиваційного менеджменту стає обґрунтування та розробка такого механізму мотивації персоналу, який здатен забезпечити організацію працівників. У зв'язку із актуальністю даної проблеми і була обрана тема роботи.

Метою роботи є розробка заходів з удосконалення системи стимулювання персоналу.

Для досягнення зазначеною мети були визначені наступні завдання:

- дослідити теоретичні положення стимулювання праці персоналу;
- проаналізувати ефективність системи стимулювання персоналу ПАТ «Одескабель»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення системи стимулювання персоналу ПАТ «Одескабель»
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Одескабель».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти стимулювання персоналу підприємства.

Методичною основою дослідження є низка загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: метод аналогії (уточнення сутності поняття), аналізу (аналіз фінансового стану підприємства), синтезу (систематизація визначень поняття, метод порівняння (зіставлення фактичних даних звітного періоду та попередніх років досліджуваних підприємств).

Під час написання роботи використовувалися монографії, наукові статті, а також бухгалтерська звітність ПАТ «Одескабель». При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

## Висновки

У першому розділі роботи досліджено суність категорій «потреби, мотиви, інтереси, стимули, стимулювання». Встановлено, що є різниця між поняттями «мотив» і «стимул». Мотив характеризує прагнення працівника одержати певні блага, стимул - самі ці блага. Стимул може і не перерости в мотив в тому випадку, якщо він вимагає від людини неможливих або неприйнятних дій. Таким чином, стимул безпосередньо орієнтований на потребу, її задоволення, мотив же є головною сполучною ланкою, яка за певних умов має місце між потребою і стимулом.

За результатами дослідження економічних та соціальних факторів формування системи стимулювання персоналу встановлено, що до факторів формування внутрішньofірмової системи стимулювання праці відносять: професійні знання, професійний досвід, розсудливість, відповідальність за виконувану роботу, психологічне навантаження, фізичні зусилля, умови праці.

У другому розділі досліджено діяльність ПАТ «Одескабель», що є виробником волокно-оптичних кабелів, LAN – кабелів, силових кабелів.

За результатами аналізу показників ефективності управління персоналом ПАТ «Одескабель» встановлено, що незважаючи на позитивну динаміку зростання продуктивності праці у 2018 р. порівняно до 2017 р. на 3,38%, у підприємства темп зростання витрат на оплату праці більше ніж темп зростання продуктивності праці. Отже, є резерви для підвищення ефективності управління персоналом та зростання продуктивності праці.

За результатами проведення фотографії робочого дня токаря підприємства встановлено, що є резерви в скороченні непродуктивних витрат робочого часу.

За результатами проведеного соціологічного дослідження встановлено рейтинговий порядок стимулів, які мають значення для активізації трудової діяльності, а саме: справедлива винагорода, на другому місці за значимістю

стимулів виступає гарантована зайнятість, на третьому місці можливість навчання та розвитку (55,9%).

За результатами SWOT аналізу ПАТ «Одескабель» встановлено, що підприємству необхідно удосконалити систему стимулювання працівників, розвивати збутову мережу на території України, країн ближнього та дальнього зарубіжжя, встановлювати потужності з виробництва нових видів кабельно-проводникової продукції, скорочувати споживання енергоресурсів, впроваджувати корпоративну автоматизовану інформаційну систему управління підприємством, у тому числі управління фінансами.

Запропоновано комплексну систему стимулювання персоналу, що вона включає основні складові менеджменту персоналу, а саме: об'єкт, суб'єкт управління, і вплив. Оскільки однією з найважливіших потреб менеджерів є потреба в розвитку, то запропоновано підвищення кваліфікації персоналу за рахунок впровадження програмного комплексу «Розвиток ПАТ «Одескабель»».

За результатами аналізу залежності чистого доходу від реалізації продукції та витрат на навчання персоналу за допомогою метода регресія отримано  $y = -120078 + 4425,07 X_1$ . Зі збільшенням  $x_1$  на одиницю їхнього значення результат збільшується відповідно на 4425,07 одиниць.

Планові витрати на навчання становитимуть 548,55 тис.грн. Встановлено, що впровадження програмного комплексу «Розвиток ПАТ «Одескабель»» є економічно доцільним та дасть змогу підвищити чистий дохід від реалізації продукції у 2019 р. на 31 %, а продуктивність праці зросте на 570,94 тис.грн. / чол. або на 30,86%.

Розрахунок економічної ефективності дозволив дійти висновку, що впровадження програмного комплексу «Розвиток ПАТ «Одескабель»» є економічно доцільним.

### Список використаних літературних джерел

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 194-197.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119-125.
3. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. – 2009. – № 1. – С. 92-98.
4. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. – Москва : Вершина, 2007. – 238 с.
5. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
6. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.
7. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 4-15.
8. Емерсон Г. Дванадцять принципів производительности / Г. Эмерсон. – Москва : Экономика, 1992. – 224 с.
9. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія / П.З. Капустянський. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.

10. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. – Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. – 205 с.

11. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. - № 1. – С. 218 – 234.

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

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

14. 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.

15. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

16. Костін Д.Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико– методологічних підходів [Електронний ресурс] / Д.Ю. Костін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 81–  
– Режим доступу до журн.:  
<http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>

14. Кравченко В.О. Конспект лекцій з дисципліни “Менеджмент” для студентів III курсу денної форми навчання всіх спеціальностей / Уклад. В.О. Кравченко. – Одеса: ОДЕУ, ротапринт 2009 р. – 108 с.

15. Куликов Г.Т. Мотивація труда наемных работников : монография / Г.Т. Куликов ; отв. ред. Д. П. Богиня. – [2-е изд.]. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.

16. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: Друкарський дім, 2009. – 228 с.

17. Ковтуненко Ю.В. Методичний інструментарій оцінки



інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Ю.В. Ковтуненко, С.Ю. Каверіна // Економіка та суспільство. – 2016. – № 2. – С. 286–291. – Режим доступу до журн.: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/51.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/51.pdf)

18. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Київ : КНЕУ. – 2005, Т. 2. – С. 173-182.

19. МакКлеланд Д. Мотивация человека : учебное пособие / Д. МакКлеланд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.

20. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / К.Є. Машков // Часопис Київського університету права. – 2011. – № 1. – С. 193-196.

21. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

22. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984 – 184 с.

23. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://odeskabel.ua>

24. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2008. – № 4 (46). – С. 171- 179.

25. Поліщук П.В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством / П.В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 1. – С. 85–87.

26. Смоквіна Г.А. Підходи та інструменти оцінювання інтелектуального капіталу як чинника забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Г.А. Смоквіна // Економіка: реалії часу.

Науковий журнал. – 2016. – № 6 (28). – С. 114–126. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>

27. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1925. – 276 с. 32. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса; [пер. с англ. Е.П. Самсонов] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. – Минск : Попурри, 2004. – 528 с.

28. Філіппов В.Ю. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу [Електронний ресурс] / В.Ю. Філіппов, А.С. Кучинський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 99–103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>

29. Шацкова Л.П. Стимулирование развития человеческого капитала предприятия: матеріали I міжнар. наук.–практ. конф. [«Економіка: реалії часу і перспективи»], (м. Одеса, 20–21 лютого 2014 р.) / Л.П. Шацкова. – Одеса: ОНПУ, 2014. – Т.3. – С. 150–153.

30. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 13 (110). – С. 47-49.

31. Янковой Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві [Електронний ресурс] / Р.В. Янковой, Т.С. Харченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 23–26. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>