

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

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Никифоренко В.Г. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізація 8.03050501
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації
(назва магістерської програми)**

на тему: **«Удосконалення стимулювання праці працівників
підприємства з метою підвищення її ефективності на прикладі
ТОВ «Стар Шайн Шипінг»»**
(назва теми)

Виконавець:
студент 6 курсу 1 групи
Недолужко С.С. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Недолужко Сніжана Сергіївна

(прізвище та ініціали студента)

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

(назва кваліфікаційної роботи)

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності **051«Економіка»** за магістерською програмою **«Управління персоналом сучасної організації»**, Одеський національний економічний університет м. Одеса, 2019 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

Об'єкт дослідження - система стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг», як одна з основних складових кадрової політики організації.

У роботі *розглядаються теоретичні аспекти* стимулювання персоналу в транспортно-експедиторській компанії.

Проаналізовано: організаційно-економічні показники компанії «Стар Шайн Шипінг»;

- кількісно-якісний склад персоналу «Стар Шайн Шипінг»;

- діючу систему стимулювання персоналу.

Запропоновано: бенефіти, компенсації, управління ефективністю, розвиток талантів, Work – Life, визнання досягнень. .

Наведено обґрунтовані розрахунки економічного ефекту щодо пропозицій.

Ключові слова: персонал, система стимулювання, складові стимулювання, Total Rewards, транспортно-експедиторська сфера, задоволення персоналу.

ANNOTATION

Nedoluzhko Snijana Serhiivna

(students surname and initials)

Improvement of labor stimulation of the personnel of the enterprise in order to increase its efficiency»

(work title)

thesis for Master degree in specialty **051«Economics»** under the program **«Personnel management of a modern organization»**, Odessa National Economic University Odessa, 2019

Master's qualification work consists of three sections.

The object of study is the personnel incentive system at “Star Shine Shipping”, as one of the main components of the personnel policy of the organization.

The paper considers the theoretical aspects of staff incentives.

Analyzed: organizational and economic characteristics of the “Star Shine Shipping”

- quantitative and qualitative composition of personnel of the “Star Shine Shipping”

- An active system of staff incentives.

Proposed: benefits, compensation, performance management, talent development, Work - Life, recognition of achievements.

The justified calculations of the economic effect of the proposals are presented.

Key words: staff, incentive system, incentive components, Total Rewards, staff satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Сутність поняття стимулювання персоналу.....	5
1.2. Стимулювання як основа сучасної парадигми управління персоналом..	12
1.3. Досвід сучасних систем стимулювання персоналу в ринкових умовах..	19
Висновки до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СТАР ШАЙН ШИПІНГ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Стар Шайн Шипінг»..	28
2.2. Аналіз кількісно-якісного складу персоналу ТОВ «Стар Шайн Шипінг».....	39
2.3. Аналіз ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Стар Шайн Шипінг».....	54
Висновки до 2 розділу.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СТАР ШАЙН ШИПІНГ»	
3.1. Сучасні програми стимулювання персоналу в розвинутих країнах.....	67
3.2. Підвищення ефективності системи стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг» з урахуванням закордонного досвіду.....	76
Висновки до 3 розділу.....	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стимулювання персоналу лежить на «перехресті» як проблем, так і досягнень організації. В деякому сенсі розвиток стимулювання призводить до підвищення продуктивності діяльності в не меншій мірі, ніж технологічне переозброєння. Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання – це один із засобів, з допомогою якого може здійснюватися мотивування. Зокрема, при виборі теми дипломної роботи я керувалась інтересом у даному питанні та проводила вивчення багатьох джерел в результаті чого, була написана й опублікована стаття в Збірнику XIX Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених, 2019 р. м.Вінниця, відносно мотиваційних заходів в процесі адаптації.

Аналіз досліджень та публікацій. Наукові праці багатьох науковців присвячені висвітленню основних складових механізму функціонування процесу стимулювання. Серед них такі вітчизняні та закордонні вчені: Базарова Т.Ю., Кібанов А.Я., Шапиро С.А., Захарова Т.И., Гаврилова С.В., Сардак С.Е., та інші. У своїх роботах вчені розглядали процес формування мотивів людини та різновиди стимулів.

У своїх роботах вчені розглядали як сутність системи стимулювання і її процес протікання так і пропонували шляхи вдосконалення мотивації робітників. Але в сучасних умовах наведені питання потребують подальшого розгляду, вдосконалення та впровадження з урахуванням нових тенденцій на ринку праці.

Об'єктом дослідження виступає система стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг», як одна з основних складових кадрової політики організації.

Предметом дослідження являються теоретичні, методичні та практичні питання існуючої системи стимулювання та її недоліків на ТОВ «Стар Шайн Шипінг».

Метою дипломної роботи є вдосконалення системи стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг». Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- *Розглянути* теоретичні основи процесу стимулювання персоналу (поняття «стимулювання», взаємозалежність понять мотивації, механізм стимулювання праці, принципи нового менеджменту).

- *Дослідити* сучасний стан діяльності ТОВ «Стар Шайн Шипінг» за допомогою основних економічних показників (фінансовий звіт, продуктивність праці, ріст ФОП, плинність кадрів, структура персоналу тощо).

- *Проаналізувати* стан системи стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг» (різновиди, ефективність)

- *Розробити* пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання на ТОВ «Стар Шайн Шипінг».

Новизна представленої роботи полягає: вперше за 5 років удосконалено систему стимулювання персоналу на підприємстві.

Для вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались *методи* дослідження: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження – опитування, групування, економіко-статистичні.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо підвищення ефективності діючої системи стимулювання персоналу відповідно до системи Total Rewards: бенефіти, компенсації, управління ефективністю, розвиток талантів, Work – Life, визнання досягнень. *Наведено* соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів. Одержані результати вже частково впроваджені для вдосконалення системи стимулювання персоналу організації (Акт впровадження).

Джерелами інформації для написання даної роботи є: наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання, фінансові звіти банку, положення про адаптацію, інтернет-ресурси.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці персоналу є невід'ємною складовою успішної діяльності кожної організації. Саме персонал забезпечує економічне процвітання компанії та є його двигуном на ринку. В даній роботі була розглянута сутність поняття «стимулювання», визначено її складові та механізм дії. В результаті грамотно побудованої системи стимулювання працівники проявляють більшу лояльність до компанії та підвищуються показники їх діяльності.

Метою даної роботи було вивчення діючої системи стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг» та розробка рекомендацій для покращення відповідного положення. Для цього був проведений всебічний аналіз загальних економічних показників діяльності ТОВ «Стар Шайн Шипінг», який показав, що на даний момент транспортно-експедиторська організація є успішною в своїй діяльності та продовжує нарощувати обсяги контейнерних перевезень. Протягом 2017-2018 років відбулося збільшення обсягу грошових коштів майже вдвічі, що забезпечує покриття поточних зобов'язань. У 2018 році відбувся приріст резервного капіталу на 54,23%, що є показником успішної діяльності. 2018 рік був прибутковим для організації, розмір чистого прибутку зріс у 6 разів відносно до базисного року, що підтверджує ефективність прийняття управлінських рішень та продуктивну роботу персоналу.

Показники чисельності персоналу відображають розширення штату компанії на 10 осіб у звітному році відносно до базисного. Коефіцієнт обороту з прийому свідчить про збереження тенденції до набору нової робочої сили і лише на декілька десятих відстає від попереднього року. Коефіцієнт плинності кадрів у звітному році склав 0,032, що цілком відповідає нормі і свідчить про задоволення працівників умовами праці. Структура персоналу розподіляється на дві категорії : керівники і працівники-фахівці. У 2018 році відбувся приріст працівників-фахівців у кількості 9 осіб, керівний склад залишився незмінним і складає 8 осіб. Прийом на роботу в ТОВ «Стар Шайн Шипінг» відбувається за наявності у кандидата вищої освіти, тому в освітній структурі компанії усі

працівники мають вищу освіту.

ТОВ «Стар Шайн Шипінг» надає змогу працівникам навчатися та підвищувати кваліфікацію. Так у 2018 році відбувся приріст кількості працівників, які пройшли навчальні заходи. Зокрема, семінари відвідали 22 особи, що на 8 працівників більше ніж в базовому році, тренінги і корпоративи відвідали на 7 чоловік більше, троє працівників закінчили професійні курси. Надання можливості навчатися виступає мотивуючим аспектом адже, після закінчення навчання, молоді кандидати не мають повноцінних знань з відповідної сфери та навичок.

В ході аналізу існуючої системи стимулювання персоналу було виявлено, що дана система складається з матеріальних та нематеріальних заохочень, зокрема: заробітна плата, премії, оплата транспортних витрат, оплата навчання персоналу, медичне страхування, надання уроків англійської мови, корпоративи та екскурсії.

Для дослідження ефективності розробленої програми стимулювання, нами було проведено анкетування з питань оцінки складових систем стимулювання та бажаними заходами для робітників. В анкетуванні приймали участь 30 співробітників. В результаті соціологічного дослідження, отримано позитивні та негативні результати. До позитивних результатів системи стимулювання належить: розмір з/п, наявність і сума премій, корпоративи компанії, впевненість в стабільній роботі, визнання досягнень, можливість навчання, уроки англійської мови, лідери компанії і керівництво, зворотній зв'язок. До негативних – корпоративна культура, репутація та імідж компанії, змістовність роботи, автономія в роботі, розуміння значущості роботи, кар'єрний ріст, сума премій.

Для аналізу сучасного стану системи стимулювання персоналу, проведено дослідження з поставленого питання на сучасних великих транспортно-експедиторських компаніях: A.P. Moller-Maersk, Mediterranean Shipping Company (MSC), CMA CGM Group, China Ocean Shipping (Group) Company (COSCO), Evergreen Marine, Harag-Lloyd, Hamburg Süd Group. Із проведеного

дослідження було з'ясовано, що система стимулювання провідних компанії включає широкий перелік благ для свої співробітників.

Для вдосконалення існуючої системи стимулювання персоналу на ТОВ «Стар Шайн Шипінг» ми пропонуємо внести наступні зміни згідно *Total Rewards*:

- *Бенефіти*: надання додаткової оплачуваної відпустки на 10 днів. Сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволенню робітника наявністю вільного часу.

- *Компенсації*: збільшення розміру премій, створення можливості впливати на розмір посадового окладу. В результаті чого, компанія отримує кваліфіковану робочу силу, а працівник матеріальне заохочення.

- *Управління ефективністю*: побудова та оприлюднення місії, цінностей, стратегії компанії, розширення організаційної структури, створення ергономічних робочих місць. Дозволяє впливати на продуктивність та лояльність персоналу.

- *Розвиток талантів*: створення індивідуальних планів розвитку, розширення кар'єрних можливостей. Сприяє більшому залученню персоналу до створення майбутнього організації.

- *Work – life*: оплата залу/басейна/секції, оплата харчування, допомога в оплаті дитячого садка, школи. Дозволить підвищити лояльність робітника та імідж компанії на ринку праці.

- *Визнання досягнень*: отримання зворотного зв'язку, стратегічне планування розвитку компанії. Збільшить ефективність праці робітника та зверне увагу на важливість його праці.

Наведені заходи мають позитивний соціальний та економічний ефект. Так *впровадження запропонованих нами заходів* дасть можливість збільшити обробку контейнерів та підвищити середьомісячну продуктивність праці, що принесе прибуток в місяць у розмірі 977 081 грн. (257 081+720 000). Витрати за даними статтями програми стимулювання в місяць складають 7939,05 грн.

Показник ROI та термін окупності свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Соціальний ефект нових стимулів дозволить максимально зблизитися керівництву та підлеглим, а також приймати більш вірні рішення стосовно майбутньої діяльності організації, покращувати морально-психологічний клімат в колективі. Саме завдяки успішним програмам стимулювання працівники здатні стати більш мотивованими, в результаті виконують робочі завдання з високим рівнем продуктивності праці і стають лояльними до компанії-роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кибанов А.Я., И.А.Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В.Ловчева Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2015. 524 с.
2. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М: КНОРУС, 2014.-432с. – (Бакалавриат)
3. Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности/ С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.-Берлин: Директ – Медиа, 2015. – 340 с
4. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2012. – 216 с
5. Збрицька Т.П. Конспект лекцій з дисципліни "Мотивація персоналу" для студентів IV курсу всіх форм навчання зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці»- Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2015 р. – 160 с.
6. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак // Україна : аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51
7. Верхоглазенко В.А. Система мотивации персонала//[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/> с. 23-34 (дата звернення 03.11.2019).
8. Шостак І.В. Міра праці та міра винагороди як методологічна основа системи стимулювання праці персоналу підприємства. Журнал Економічні науки. 2014. Випуск 8. С.156-159. веб-сайт. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/357.pdf (дата звернення 03.11.2019).
9. Курс МВА: «Мотивация». – City Business School.- веб-сайт. URL: <https://www.e-mba.ru> (дата звернення 03.11.2019)
10. Теслинов А. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2014. – 272 с.

11. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова. – Екатеринбург, 2014. – 257 с.

12. Молодчик А.В., Акатов Н.Б. Механизмы инновационного саморазвития региональной бизнес-школы // Экономика региона. – 2013. – № 3 (35). – С. 207–221

13. Гагарина М.В. Смена парадигмы управления. Подходы к новому пониманию менеджмента, основанные на теории 2с-систем. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2015. № 2. С. 71-79. веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/smena-paradigmy-upravleniya-podhody-k-ovomu-ponimaniyu-menedzhmenta-osnovannye-na-teorii-2s-sistem> (дата звернення 05.11.2019).

14. Андруник А.П., Молодчик А.В. Методология управления поведением персонала в самоорганизующихся и саморазвивающихся инновационных предприятиях // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 1. – С. 99–103.

15. Radford US Benefits Survey. URL: <https://radford.aon.com/surveys/benefits-survey>. (дата звернення 23.10.2019).

16. Менеджмент 1.0, 2.0, 3.0 веб-сайт. URL: <http://globaldialog.org/%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82-1-0-2-0-3-0/> (дата звернення 06.11.2019)

17. Сисоліна Н.П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві/ Н.П.Сисоліна, С.С.Нісфоян// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. Вип.31. С.273-279

18. Кваша О.С. Зовнішні міграційні процеси трудових ресурсів: фактори, стан та наслідки для України. Журнал Економіка і суспільство. 2017. №10. С – 535-540. веб-сайт. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/92.pdf (дата звернення 19.10.2019).

19. Вікторія Мальченко. Трудові мігранти. У яких державах українцям працювати вигідніше. Економічна правда. веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення 20.10.2019).

20. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб (продовження) / О. Баєва // Персонал. – 2014. – №11. – С. 88-89.
21. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз. 2014. Том 15. №3. С. 263-268.
22. Стар Шайн Шипінг веб-сайт. URL: <https://star-shine-shipping.com/contact/us.html> (дата звернення 11.11.2019)
23. Топ-10 експедиторів контейнерних вантажів 2017 року веб-сайт. URL: <https://www.ameu.org.ua/news/2023-top-10-ekspeditoriv-kontejnernih-vantazhiv-2017-roku> (дата звернення 11.11.2019)
24. Експедитор года 2018 веб-сайт. URL: <http://rating.portsukraine.com/node/235> (дата звернення 11.11.2019)
25. Лідер галузі 2016 веб-сайт. URL: <https://nbr.com.ua/lider-galuzi-2019> (дата звернення 12.11.2019)
26. Асоціація міжнародних експедиторів України веб-сайт. URL:<https://www.ameu.org.ua/> (дата звернення 12.11.2019)
27. Показники руху робочої сили веб-сайт. URL:<http://epi.cc.ua/pokazateli-dvijeniya-rabochoy-23771.html> (дата звернення 20.11.2019)
28. Структура персоналу веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/24215/ekonomika/struktura_personalu (дата звернення 20.11.2019)
29. Що таке FIATA? веб-сайт. URL: <https://logist.academy/bal/2018/06/25/shho-take-fiata/> (дата звернення 20.11.2019)
30. Машков К.Є. Преміювання як різновид заохочення працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Юридичні науки. Випуск 3. Том 1. 2016. С.113-115.
31. Переверзева А.В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. Економічний вісник. 2014. №3. с.154-161 веб-сайт. URL: [.https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_154-161.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_154-161.pdf) (дата звернення 24.11.2019)

32. Гаврилко Т.О., Сафонова Т.І. Транспортно-експедиторські послуги: чинники впливу та напрями підвищення якості веб-сайт. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=nVdKMy4AAAAAJ&hl=ru> (дата звернення 24.11.2019)

33 Морские перевозки: топ-10 крупнейших международных компаний веб-сайт. URL: <https://www.vestifinance.ru/articles/109354?page=1>

34. Andrea Disanferdinand Human Resource Management International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 9, September 2018 веб-сайт. URL: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0918/ijsrp-p8126.pdf> (дата звернення 24.11.2019)

35. 2017 Sustainability Report A.P. Møller - Mærsk A/S 1-26

36 Caring for the future today extracts from 2017 corporate social responsibility report 1-37 веб-сайт. URL: <https://www.cmacgm-group.com/api/sites/default/files/2018> (дата звернення 24.11.2019)

37. Corporate Social Responsibility Report 2016 China Ocean Shipping (Group) Company (COSCO) 1-84 веб-сайт. URL: http://lines.coscoshipping.com/lines_resource/pdf/quality2018en.pdf (дата звернення 24.11.2019)

38. Sustainability report 2017 1-86 веб-сайт. URL: https://www.harag-lloyd.com/content/dam/website/downloads/pdf/HaragLloyd2017_Sustainability_Report2017.pdf (дата звернення 24.11.2019)

39. Курс Laba: «Total Rewards».- веб-сайт. URL: <https://my.l-a-b-a.com/ru/lesson/show/2416> (дата звернення 25.11.2019)