

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

Кафедра Управління персоналом і економіки праці

*Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП*

_____ (Никифоренко В.Г.)
« _____ » _____ 2015 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

***на здобуття освітньо-кваліфікаційного
ступеня спеціаліста***

зі спеціальності 7.03050501 управління персоналом і економіки праці

на тему:

**«Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності
організації»**

Виконавець:

Студент(ка) VI курсу С18 ЦЗФН

Конофольська Тетяна Володимирівна _____
(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Тетяна Петрівна _____
(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис/

Одеса 2016

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 108 сторінок, 17 таблиць, 24 рисунки, список літератури з 51 найменування, 2 додатків.

Предметом дослідження є система мотиви і стимули до праці для персоналу ТзОВ «Детмір».

Об'єктом дослідження є мотивація й стимулювання персоналу ТзОВ «Детмір».

Метою роботи є вдосконалення системи мотивів та стимулів до праці для персоналу ТзОВ «Детмір» на основі зарубіжного досвіду та виявлення їх ефективності.

Завданнями роботи є:

- Розглянути сутність категорій «мотиви», «стимули» та «стимулювання»; матеріальні й нематеріальні стимули до праці; сучасну практику трудової мотивації в торговій галузі за кордоном.
- Проаналізувати діяльність підприємства ТзОВ «Детмір» та систему стимулювання й мотивації персоналу.
- Запропонувати вдосконалення системи мотивів та стимулів до праці для ТзОВ «Детмір» на основі зарубіжного досвіду.

За результатами дослідження та на основі зарубіжного досвіду розроблена та запропонована вдосконалена система мотивів і стимулів до праці, що буде економічно та соціально ефективною для підприємства й зміцнить формування єдиної, націленої на загальний результат, команди.

Одержані результати можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації і стимулювання працівників у ТзОВ «Детмір».

Рік виконання дипломної роботи - 2015 р.

Рік захисту роботи - 2016 р.

SUMMARY

Thesis contains 108 pages, 17 tables, 24 figures, references from 51 names, two applications.

The subject of research is the system of motivation and incentives to work for the staff of LLC "Detmir."

The object of the study is motivating and encouraging staff OOO "Detmir."

The aim is to improve the system of motivation and incentives to work for the staff of LLC "Detmir" based on international experience and identify their effectiveness.

The objectives of the work are:

- Consider the nature of the categories of "motives", "incentives" and "incentives"; tangible and intangible incentives to work; the current practice of motivation in the retail industry abroad.
- Analyse the activity of the company LLC "Detmir" and a system of incentives and motivation.
- Suggest improvement of motivation and incentives to work for the company "Detmir" based on international experience.

The study and on the basis of international experience developed and offered improved system of motivation and incentives to work, economically and socially efficient for the company and strengthen the formation of a single targeted overall result, team.

The results can be used to improve the system of motivation and stimulation of employees in LLC "Detmir."

Year thesis - 2015

Year of protection – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ДО ПРАЦІ	
1.1. Сутність категорій «мотиви», «стимули» та «стимулювання».....	6
1.2. Матеріальні й нематеріальні стимули до праці.....	16
1.3. Сучасна практика трудової мотивації в торговій галузі за кордоном.....	28
Висновки до 1 розділу.....	38
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «ДЕТМІР»	
2.1. Загальна характеристика і структура ТзОВ «Детмір».....	40
2.2. Аналіз якісних характеристик персоналу у ТзОВ «Детмір».....	49
2.3. Дослідження існуючих мотивів і стимулів до праці в ТзОВ «Детмір»... ..	59
Висновки до 2 розділу.....	67
 РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТзОВ «ДЕТМІР» ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ	
3.1. Розробка нової системи мотивів і стимулів до праці у ТзОВ «Детмір» на підставі зарубіжного досвіду.....	71
3.2. Впровадження заходів щодо підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення ефективності мотивів та стимулів персоналу.....	81
Висновки до 3 розділу.....	92
 ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	97
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми: В сучасних економічних умовах персонал підприємства відіграє значну роль у підтриманні конкурентоспроможності підприємства. Відносини між керівництвом і персоналом підприємства мають велике значення, оскільки для керівництва важливо отримати максимальний прибуток та займати лідируючі позиції на ринку, а от персонал підприємства зацікавлений в максимальній винагороді за невеликий обсяг зроблених робіт. Тому, виникає суперечність між керівництвом підприємства та його працівниками. Тут потрібно знайти компроміс, який може подолати суперечності при досягненні поставленої мети діяльності підприємства і створити умови для максимізації прибутку. Таким механізмом на підприємстві може бути система стимулювання праці, яка призводить до максимального задоволення обох сторін.

Персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом, і якщо керівництво підприємства правильно і грамотно організує, та надасть відповідну мотивацію, сприятиме покращенню внутрішніх умов, то в подальшому отримає високі доходи, що дасть змогу вийти на великі ринки і бути конкурентоспроможним. Тому, керівництву підприємства потрібно на високому рівні розглянути і застосувати різні мотиви, які спонукають їх до праці.

В сучасних соціально-економічних відносинах потреби персоналу підприємства займають одне з провідних місць в досягненні стратегічних цілей підприємств. На даному етапі, велике значення у мотивації праці мають моральні стимули і матеріальна винагорода. В свою чергу матеріальні форми стимулювання працівників еволюціонують до прямої причетності працівників, до формування прибутку підприємства з виплатою відповідних відсотків при ефективній роботі підприємств.

Мета дослідження: вдосконалення системи мотивів та стимулів до праці для персоналу ТзОВ «Детмір» на основі зарубіжного досвіду та виявлення їх ефективності.

Предмет дослідження: система мотивів і стимулів до праці для персоналу.

Об'єкт дослідження: мотивація й стимулювання персоналу ТзОВ «Детмір».

Для досягнення мети поставлені наступні завдання дослідження:

- 1) *Розглянути:* сутність категорій «мотиви», «стимули» та «стимулювання»; матеріальні й нематеріальні стимули до праці; сучасну практику трудової мотивації в торговій галузі за кордоном.
- 2) *Проаналізувати:* діяльність підприємства ТзОВ «Детмір» та систему стимулювання й мотивації персоналу.
- 3) *Запропонувати:* вдосконалення системи мотивів та стимулів до праці для ТзОВ «Детмір» на основі зарубіжного досвіду.

Сучасні вітчизняні та закордонні науковці: Серед вітчизняних економістів, які займалися проблемами стимулювання персоналу підприємства можна виділити таких, як Богиня Д., Боднар І., Данюк В., Кір'ян Т., Колот А., Лібанова Е., Лук'янченко Н., Мікловда В., Сардак С., Семів Л., Слинков В.Н., Петю В., Уманський А. та багато інших.

Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених: Й. Шумпетер, Д. Рікардо, Дж. М. Кейнс, А. Сміт та інші. Більш сучасні теорії стимулювання розробили Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу та інші.

Проте, дане питання не є повністю дослідженим та потребує подальшого розгляду. В сучасних умовах не буде ефективним використання вже існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу, що ґрунтуються на зарубіжному досвіді та розраховані на високий рівень корпоративної єдності організації, на вітчизняних підприємствах аналогах. Дані системи потребують детального дослідження та адаптації до соціально-економічних умов, що склалися в нашій країні, нашого менталітету та особливостей національної економіки.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено мотиви і стимули до праці персоналу на підприємстві, проаналізовано економічні показники діяльності та якісні характеристики персоналу ТзОВ «Детмір» та запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу у цій компанії на підставі зарубіжного досвіду.

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки:

1) При побудові ефективної системи стимулів та мотиваторів праці на підприємстві доцільно спиратися на такі принципи:

- першочергово необхідно виявити матеріальні та нематеріальні потреби працівників, що можуть прямо впливати на результативність їхньої роботи;
- працівники підприємства повинні повною мірою володіти інформацією про діючу систему стимулів на підприємстві;
- надані матеріальні стимули повинні бути економічно виправданими та застосовуватися тільки з урахуванням бюджету підприємства;
- система стимулів повинна бути зрозумілою співробітникам і кожен співробітник повинен знати за що, за які заслуги йому зарахований або не зарахований той чи інший стимул.

2) В дипломній роботі була проведена фінансово-економічна характеристика діяльності ТзОВ «Детмір», що є одним з найвідоміших дилерів на українському ринку товарів для дітей.

Підприємство пропонує широкий асортимент продукції та, крім цього, надає супутні послуги для своїх клієнтів-замовників: проводить тренінги та семінари, надає консультативну допомогу.

За період свого існування ТзОВ «Детмір» співпрацювало з багатьма дитячими магазинами, а також із торговими мережами. З багатьма клієнтами періоди співпраці налічують понад 10 років

3) Оргструктура ТзОВ «Детмір» побудована за функціональним принципом та не є досконалою. *На наш погляд*, головним її недоліком на

сьогоднішній день є відсутність структурного підрозділу або фахівця, що займався б питаннями управління персоналом. Це відбирає немало часу у керівників структурних підрозділів, знижує ефективність їх роботи, а роботу з управління персоналом робить хаотичною та без системною.

На кінець 2014 року чисельність штату складала 30 осіб. У структурі персоналу переважає основний персонал. Більшість працюючих – жінки. За досліджуваний період було вивільнено 41 персону. Причини вивільнення були різні, а саме: в компанії здійснювали структурні зміни, які спричинили за собою скорочення персоналу. Найбільш важливими причинами вивільнення персоналу є розділ компанії, що спричинило за собою скорочення штатів у 2014 році на 26 осіб (у 2012 і 2013 рр. звільнень за скороченням штатів не відбувалося).

Позитивною тенденцією в організації є збереження, в першу чергу, персоналу із значним стажем, якщо не враховувати розділ компанії у 2014 році, то можна бачити, що у компанії працюють більш постійні працівники: зі стажем 9-12 років, що свідчить про високий професіоналізм співробітників.

4) Як з'ясувалося, у ТзОВ «Детмір» відсутня методика, а отже, і система управління персоналом як така. Всіма питаннями управління персоналом займається безпосередньо виконавчий директор, його бухгалтер-помічник, менеджер з розвитку, також керівники структурних підрозділів, які формують вакансії.

5) Проведений аналіз показав, що стимулювання персоналу у ТзОВ «Детмір» має недоліки:

- ✓ Не стабільний фонд оплати праці, не прорахований вірно.
- ✓ Не всі працюючі впливають на власну заробітну плату і невдоволені цим.
- ✓ Багато працюючих виконують роботи більше, а отримують заробітну плату менше.
- ✓ Не всі зацікавлені в збільшенні доходу компанії, їх влаштовує оклад і вони не роблять ніяких особливих зусиль.
- Фіксований оклад не стимулює до подальшого розвитку.

б) Аналіз окремих складових управління персоналом показав, що:

а) робота по залученню кадрів на підприємство як напрямок управління персоналом не закріплений за певним структурним підрозділом і підбір персоналу повністю лягає на плечі керівника того структурного підрозділу, куди потрібно прийняти людину (від складання запиту на пошук спеціаліста до співбесіди і остаточного рішення про прийняття на роботу). У компанії не аналізується потреба в працівниках, не вивчаються проблеми з кадрами, не прораховується потреба в підборі персоналу;

б) навчання персоналу є важливою функцією управління ним, однак у компанії не має власного навчального центру, а навчання у сучасних тренінгових компаніях не дешево, тому навчанням і підвищенням кваліфікації охоплений низький відсоток працівників.

7) ТзОВ «Детмір» було запропоновано втілити ряд заходів з усунення недоліків у системі мотивації і стимулювання персоналу компанії:

- впровадити нову організаційну структуру підприємства, в якій обов'язково є повноцінний відділ персоналу й окремо відділ навчання персоналу;

- вдосконалити посадові інструкції, створити «шляпи» для персоналу;

- ввести статистики, які будуть постійно відображати діяльність працівника, відділення, відділу, компанії в цілому, щоб можна було миттєво бачити недоліки в роботі й виправляти їх, або запроваджувати заходи по їх усуненню;

- впровадити розроблену нами, удосконалену систему заробітної плати. Це колективна заробітна плата, яка поєднає весь персонал ТзОВ «Детмір» й дозволить працівникам заробляти без обмежень і такий необмежений заробіток піде лише на користь компанії, тому що чим більше зароблятиме персонал, тим більше зароблятиме компанія і навпаки.

Таким чином, можна сказати, що впровадження усіх цих заходів, підвищить ефективність компанії та налагодить роботу, як єдиний годинниковий механізм.

8) В дипломній роботі обґрунтовано удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу для підвищення ефективності підприємства. Розроблено удосконалену систему заробітної плати у ТзОВ «Детмір». Запропоновано колективну форму оплати праці. У якості оцінювання діяльності персоналу вибрали впровадження статистик. Запропонували розробку нової оргсхеми підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов Т. Г.; Аверин А. Н.; Алейников Н. Я.; Александров В. А. и др. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы: Учебное пособие. — 1-е изд. — М.: «Дашков и К'», 2004. — С. 866—867. — 1048 с. — ISBN 5-94798-510-1.
2. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу./Монографія/Вінниця ВНТУ 2014.
3. Антропова А. Як мотивувати топ-менеджера? // Компанія, № 330, 2004.
4. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток / О. О. Бондаренко // Економіка та держава. — 2008. — № 4. — С. 65 —66.
5. Величко И. Организующая схема в действии. HR Лига. ИД «МЕДИА-ПРО» (23 февраля 2011).
6. Высоцкий Александр. Оргсхема. Как разработать структуру компании. — 2. — Киев: Visotsky Consulting Inc., 2014. — С. 45—57. — 244 с. — ISBN 978-9-66202-254-4.
7. Гребінчик О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребінчик // Економіст. — 2009. — № 4. — С. 47.
8. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика // HR: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. - 19.04.2011 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hrliga.com>
9. Дряхлов Н., Купріянов Є. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США // Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml.
10. Закон України «Про оплату праці».
11. Закон України «Про працю».
12. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособ. / А. П. Егоршин. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 320 с.
13. Економіка підприємства: Навчальний посібник/За ред. А.В.Шегди-К.:Знання,2005.-431 с.
14. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф.Покропивного.- К.:КНЕУ,2000.-528с.
15. Економічний словник: [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ekoslovar.ru/139.html>
16. Єськов А. Роль мотивации в улучшении организации труда. А. Єськов, В. Зайцев // Вісник економічної науки України. — 2008. — №3 (13). — С. 31–33.
17. Інтернет-джерела:
www.window.edu.ru/window_catalog/files/r29385/nstu125.pdf
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
19. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід. — 2008. — № 3 (87). — С. 47–49.

20. Кулинич Т. Мотивація трудового колективу на сучасних підприємствах / Т. Кулинич // Наука молода. – 2007. – № 2. – С. 29.
21. Ламакин Г. Н. Основы менеджмента в электроэнергетике: учеб. пособ. / Г. Н. Ламакин. – Тверь: ТГТУ, 2006. – 208 с.
22. Мальчиков В. В. Энциклопедия построения своего бизнеса. От первых шагов до полного контроля.. — первое. — СПб: Питер, 2011. — С. 94--96. — 416 с. — ISBN 978-5-459-00951-4.
23. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новоси-бирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
24. Мотивація персоналу, 2002. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7758.html>
25. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов. Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
26. Офіційний сайт ТзОВ «Детмір» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://detmir.in.ua/about-us.html>
27. «Перформия Украина» // Эффективные решения для найма [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://performia.com.ua/>
28. Питерс Том. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл. ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.
29. Платова К. Індивідуальний підхід до стимулювання окремих співробітників // Управління персоналом, № 9, 2004.
30. Прошкін Б. Г. Управлінський аспект / Б. Г. Прошкін. – Новосибірськ : СО РАН, 2008. – 237 с.
31. Проект "Реалити бизнес" – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rb.tv/ru?u=42634>
32. Саид-Галиев М. Нанимать или не нанимать, — вот в чем вопрос. Управление персоналом. Management.com.ua (21 января 2010).
33. Сівашенко И.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / И.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – С. 315–318.
34. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.
35. Сотников Е. Преодоление сезонных спадов. Salesman.ua. Salesman.ua (7 июля 2013).
36. Стахів О. В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ІСО 9001 // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С. 79–81.
37. Степанцова Е. Эффективная система мотивации // журнал: «Мотивация и оплата труда», № 3, 2006г.,- С.37-45.

38. Терюкова Е.Ю. Организующая схема управления проектом // Управление проектами и развитие производства: Сборник научно-практических статей. — 2003. — № 3(7). — С. 79--86. — ISSN 2222-8810.
39. Терюкова Е. Ю. Управленческое консультирование. Управление на основе показателей: Учебное пособие. — 1. — М.: ТЕИС, 2008. — С. 43—47. — 54 с. — ISBN 978-5-7218-1050-3.
40. Тищенко Т. Должностная инструкция как гарантия успеха. Бухгалтерия.ru. Информационно-аналитическое электронное издание «Бухгалтерия.ru» (3 мая 2007).
41. Фінансова звітність підприємства.
42. Ф. Дж. Роджерс (Бак). Шлях успіху: Як працює корпорація ІВМ. - Санкт-Петербург: «Азбука» - «Терра», 1997. - С. 215-216.
43. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2008/22/25-nestandardna-motivaciya.html?lang=ua>.
44. Шеклтон Р. Мотивація - мінливий підхід // Персонал-Мікс. - 2001. - № 5 // <http://www.cfin.ru/divss/pmix/2001-5/11.shtml>.
45. Ядранська О. В. Щодо створення національної моделі мотивації праці / О. В. Ядранська // Держава і регіони. – 2008. – № 5. – С. 212–217.
46. Якубка Х. Д. Мотивация персонала // Уч. пос., К: АРГО, 2008г.,-320с.
47. L Ron Hubbard. The Organization Executive Course: Basic Staff Hat, Volume 0. — Bridge Publications Inc., 1999. — С. Appendix: Orgboard 1965.. — ISBN 978-8773367506.
48. L. Ron Hubbard. The Organization Executive Course: Basic Staff Hat, Volume 0. — Bridge Publications Inc., 1999. — С. 306. — 764 с. — ISBN 978-8773367506.
49. L Ron Hubbard. Org Board And Livingness (1965). — Bridge Publications Inc., 2002. — ISBN 978-1403103949.1
50. L Ron Hubbard. The Organization Executive Course: Basic Staff Hat, Volume 0. — Bridge Publications Inc., 1999. — С. 295—297. — ISBN 978-8773367506.
51. Maren A. The Natural Laws of Management. — второе. — USA: Brio Press, 2011. — С. 11. — 208 с. — ISBN 978-0615392325.