

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.

« _____ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного

рівня магістра

зі спеціальності 8.03050501 управління персоналом і економіки праці
за програмою «Управління персоналом сучасної організації»
на тему:

**«Стимулювання праці та його вплив на конкурентоспроможність
персоналу»**

(на прикладі ПАТ «Одесагаз»)

Виконавець:

Студентка VI курсу ФМЕ

Вандер Інна Сергіївна _____

(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис/

Науковий керівник:

канд. екон. наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П. _____

(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Одеса 2016

АНОТАЦІЯ

Предмет дослідження. Система стимулювання людини до ефективної трудової діяльності, як процес і функціональна система організації, у всьому різноманітті проявів.

Об'єктом даного дослідження буде виступати стимулювання праці як важлива складова в управлінні персоналом в ПАТ «Одесагаз» міста Одеси.

Метою роботи є розгляд системи стимулювання праці у підвищенні конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Одесагаз», застосування сучасних стимулюючих схем до сьогоденішніх реалій, пропозиції щодо розвитку системи стимулювання праці на даному підприємстві для підвищення конкурентоспроможності його персоналу.

У відповідності з поставленою метою можна виділити наступні *завдання*:

Розглянути: теоретичні аспекти процесу стимулювання в цілому і системи оплати праці зокрема; сучасний стан стимулювання праці персоналу в Україні.

Проаналізувати: діяльність ПАТ «Одесагаз»; систему стимулювання та оцінку її ефективності на прикладі закордонних підприємств та ПАТ «Одесагаз».

Запропонувати: рекомендації та напрямки щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу на даному підприємстві в сучасних умовах.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо використання пакету імітаційного моделювання для прогнозування можливості удосконалення стимулювання праці, заохочення самоосвіти та освіти за свій рахунок преміями та створення додаткових компенсацій. Зроблено розрахунки економічної ефективності від запропонованих заходів.

Одержані результати можуть бути використані на ПАТ «Одесагаз».

Ключові слова: стимулювання праці, конкурентоспроможність персоналу, імітаційна модель, підвищення конкурентоспроможності, ефективність заходів.

Дипломна робота містить 125 сторінок, 35 таблиць, 43 рисунки, список літератури з 44 найменувань.

Робота виконана у 2016 р.

Захищена – 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ	6
1.1. Основні поняття системи стимулювання праці персоналу та сутність конкурентоспроможності персоналу	6
1.2. Види та форми стимулювання праці персоналу та фактори, які впливають на конкурентоспроможність персоналу	8
1.3. Сучасний стан стимулювання праці персоналу в Україні.....	14
з урахуванням закордонного досвіду	14
Висновки до 1 розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСАГАЗ»	23
2.1. Характеристика і структура підприємства.....	23
2.2. Економічний аналіз діяльності підприємства.....	33
2.3. Ефективність управління ПАТ «Одесагаз»	48
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСАГАЗ»	76
3.1. Світовий інноваційний підхід щодо стимулювання діяльності персоналу підприємства	76
3.2. Розробка заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Одесагаз» з урахуванням світового досвіду	89
Висновки до розділу 3.....	115
ВИСНОВКИ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121
ДОДАТКИ	125

ВСТУП

Актуальність управління стимулюванням праці стає вирішальним фактором, так як економічні досягнення підприємств все більше залежать від вміння впливати на поведінку людей, вміння створювати установку на якісну, високопродуктивну працю. Формування, підтримка і розвиток оптимального рівня конкурентоспроможності персоналу є об'єктивною умовою ефективної роботи підприємства, що вимагає створення теоретичної і методичної бази.

Відсутність розробленої системи стимулювання якісної й ефективної праці створює насамперед передумови зниження конкурентноздатності фірми, що негативно позначиться на заробітній платі й соціальній атмосфері в колективі. А ми всі на собі відчуваємо що у теперішній час, при переході до ринкових відносин, основним стимулюючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці не враховуються, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Тому метою цієї дипломної роботи є розгляд системи стимулювання праці у підвищенні конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Одесагаз», виявлення актуальності сучасних стимулюючих схем та їх застосування до сьогоденних реалій, визначення їх позитивних та негативних наслідків, а також пропозиції щодо розвитку системи стимулювання праці на даному підприємстві для підвищення конкурентоспроможності його персоналу.

Предмет дослідження. Система стимулювання людини до ефективної трудової діяльності, як процес і функціональна система організації, у всьому різноманітті проявів.

Об'єктом даного дослідження буде виступати стимулювання праці як важлива складова в управлінні персоналом в ПАТ «Одесагаз» міста Одеси.

У відповідності з поставленою метою можна виділити наступні *завдання*:

1. *Розглянути:* теоретичні аспекти процесу стимулювання в цілому і

системи оплати праці зокрема; сучасний стан стимулювання праці персоналу в Україні.

2. *Проаналізувати*: діяльність ПАТ «Одесагаз»; систему стимулювання та оцінку її ефективності на прикладі закордонних підприємств та ПАТ «Одесагаз».

3. *Запропонувати*: рекомендації та напрямки щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу на даному підприємстві в сучасних умовах.

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.

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

Проте, дане питання не є повністю дослідженим та потребує подальшого розгляду.

З огляду на це, я мала можливість зробити власний внесок у науковий розвиток в сфері управління персоналом та мотивації і стимулювання праці, зокрема, написавши такі статті, як «Проблеми молодіжного ринку праці в Україні та шляхи їх вирішення», «Бонусні програми як чинник мотивації: особливості застосування в сучасних умовах», «Мотивація студентів та викладачів до навчального процесу», які були опубліковані у збірнику наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції «Минуле, сучасне, майбутнє» факультету міжнародної економіки у 2013-2015 роках.

ВИСНОВКИ

Проведені нами дослідження щодо узагальнення сутності конкурентоспроможності персоналу дозволяють дійти таких висновків.

Конкурентоспроможність персоналу – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, почуття відповідальності, які вигідно відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці. Задля досягнення конкурентоспроможності персоналу, необхідно дотримуватися стимулювання праці, що містить всі використовувані в керуванні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регуляційні.

В даній дипломній роботі був проведений аналіз впливу стимулювання праці на конкурентоспроможність персоналу ПАТ «Одесагаз». Зазначимо, що основна діяльність підприємства полягає у транспортуванні природного газу розподільними трубопроводами, постачанні природного газу по Одесі та Одеській області, реалізації зрідженого газу споживачами.

Щодо фінансово-економічних показників, то за 2013-2015рр. спостерігаються наступні зрушення: у 2014р. обсяг реалізованої продукції у знизився на 10,6%, але у 2015р. він піднявся на 61,2%; прибуток від реалізації – у 2014р. знизився на 48377 тис.грн, а отже підприємство зазнало збитку, але у 2015р. ситуація покращилась і він склав 166655 тис.грн, що пов'язано зі значною роботою по збільшенню рівня оплати за використаний природний газ та зростанням цін на природний газ; збільшення продуктивності праці на 42%. Також збільшився фонд заробітної плати на 2,5% і в зв'язку з тим, що темпи середньої зарплати зростали повільніше, ніж темпи продуктивності праці. Серед негативних тенденцій – поступове зменшення чисельності персоналу спочатку на 114 осіб, а у 2015 році аж на 784 особи.

За 2013-2015рр. потреба у працівниках зросла на 49% у зв'язку зі зростанням обсягів ремонтних робіт та капітальних ремонтів газопроводів, а

також зі зростанням обсягів реалізованої продукції.

У зв'язку з щорічним погіршенням ситуації з загальною кількістю персоналу, стало менше молодих працівників віком до 35 років на 6% та більше працівників пенсійного віку на 0,7%; працівників зрілого віку стало більше на 3,8%, а старших 50 років на 2,2%. Це говорить про те, що на ПАТ «Одесагаз» велика плинність молоді, яка покидає цю роботу через низький рівень кар'єрного зростання, одноманітну роботу та прагнення до заробітної плати вище середньої. Збільшилась кількість освічених працівників: працівників з повною вищою освітою стало на 27,7% та неповною вищою на 28,6%. Це говорить про те, що на підприємстві відбувається контроль за відповідністю працівника посаді, яку він займає. Майже рівна кількість жінок і чоловіків свідчить про намагання ПАТ «Одесагаз» урівняти статеву-вікову структуру персоналу.

У 2015 році під підготовку, перепідготовку та суміжні професії потрапило на 38,4% менше, ніж у 2013 році (табл.2.14); а кваліфікацію підвищили на 15,3% менше осіб (з них менше на 39,5% професіоналів та на 10,3% службовців). Така негативна тенденція з приводу вищевказаних заходів вказує на відсутність системи стимулювання професійного просування по службі, небажання управління підприємства витрачати на це кошти.

Матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників на ПАТ «Одесагаз» здійснюється за наступними напрямками: проведення атестації; кадровий резерв на керівні посади; подальший розвиток персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації); додаткові оплачувані соціальні відпустки. Єдиним мінусом є недостатньо розвинутий процес планування кар'єри, адже в наявності є тільки графіки заміщення певних посад і відповідного навчання, підготовки керівника (спеціаліста, службовця) необхідного рівня і профілю.

Відбулося збільшення кількості атестованих робочих місць в 2 рази. На цей захід ПАТ «Одесагаз» витратило на 22,79 тис.грн. більше, ніж у 2013 році. Причиною такого збільшення стало вимушене скорочення штату.

У 2014р. порівняно з 2013р. чисельність кадрового резерву підвищилась на 2 особи, але у 2015р. кількість осіб, підготовлених до кадрового резерву на 6 осіб знизилась. Причини такого скорочення: прогнозована відсутність необхідності у великій кількості майбутніх заміщених посад, скорочення штату, економія коштів. Також відбулось зменшення працівників, що підвищили кваліфікацію, на 28 осіб і навчених новим професіям – на 45 осіб у зв'язку з відсутністю потреби у фахівцях в замовленні для підготовки спеціалістів та кваліфікованих робітників, підвищення кваліфікації та перенавчання.

Аналізуючи фонд оплати праці, видно, що у 2013-2014рр. відбувалось збільшення по всіх показниках: збільшення фонду основної зарплати на 3,2%, надбавок та доплат – на 10,2%, премій – на 3,3%, але у 2015р. ситуація погіршилась і надбавки та доплати зменшились більше, ніж піднялись попередньо, а саме на 10,9%, а премії – на 2,6%, що знижує створення спонукальних стимулів для виконання працівниками більш відповідальних робіт.

За 2013-2015рр. заробітна плата по підприємству відповідала мінімальній заробітній платі в Україні. Загалом по підприємству формується заробітна плата у розмірі 3000-3500 грн. Рівень середньої зарплати у 2013-2014рр. був нижчим, ніж по галузі (на 1404грн) та по Україні (на 344грн). Але у 2015р. він підвищився на 681 грн. та 336 грн. по галузі та Україні відповідно. Така позитивна динаміка пов'язана з урівноваженням фінансового стану ПАТ «Одесагаз» у 2015 році.

За результатами дослідження 78% респондентів схильні, саме до матеріальних стимулів, що спонукають їх до праці; 57% осіб проти 43% задоволені стимулюючою політикою ПАТ «Одесагаз».

Проаналізувавши світовий інноваційний досвід у формуванні систем стимулювання праці, на нашу думку, на сучасному етапі розвитку українським підприємствам, зокрема ПАТ «Одесагаз», було б доцільно та результативно використовувати стимулюючі механізми саме американської, англійської та

французької моделей.

На ПАТ «Одесагаз» існує ряд проблем. Таку проблему, як стрімке зниження чисельності персоналу, можна вирішити побудувавши імітаційну модель прогнозування наслідків. Завдяки їй, видно, що на наступні 205-2018 роки прогнозується підвищення фонду заробітної плати. У 2016 році виручка від реалізації підніметься на 68621,55 тис.грн порівняно з 2015 роком. Але, починаючи з 2017 року, вона буде спадати, знизившись у 2018 році порівняно з 2016 на 21307,09 тис.грн. В слід за цим показником, знизиться й продуктивність праці, починаючи з 2017 року (на 1,4%).

Запропоновані заходи щодо зменшення розриву між мінімальною та максимальною зарплатами (розрахунок співвідношень заробітних плат, розкриття інформації про зарплати керівників, забезпечення підзаконною базою, залежність зарплат керівників від зарплат підлеглих) можуть підвищити конкурентоспроможність вакансій на ПАТ «Одесагаз».

Задля поліпшення рівня виплат надбавок та премій пропонується підвищити тарифні ставки, а за допомогою системи преміювання лише додатково стимулювати підвищення ефективності праці.

В додаткові компенсації слід включити надання позик/поручення при кредитуванні; надання службового автомобіля; оплату занять у спортзалах; знижки на газове обслуговування.

Після впровадження розроблених заходів з підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом його стимулювання, підвищиться ефективність господарської діяльності на підприємстві ПАТ «Одесагаз». Так, фонд заробітної плати разом з нарахуваннями зросте на 8514,8 (7,3%), продуктивність праці збільшиться на 101,1 тис. грн/чол. (18%), а виручка від реалізації підвищиться на 19414 тис.грн. (1,6%). А загалом ефективність розроблених заходів складе 10899 тис.грн, що говорить про те, що запропонована система стимулювання праці удосконалисть фінансово-економічні показники підприємства та поліпшить його фінансовий стан.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bureau of labor statistics in U.S.Department of labor. – 2016. – p.4
2. China Statistical Yearbook. Total wage bill of employed persons in urban units and related indices. – 2014. –p.4-10
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. – К.: Знання-Прес, 2007. - 313 с.
4. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. - К.: ЦУЛ, 2010. - 467 с.
5. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. - К.: Либідь, 2008. – 410 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2012. - 363с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. - 5-е изд., стереотип. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011-254с.
8. Галузева угода між Міністерством енергетики та вугільної промисловості України, Національною акціонерною компанією «Нафтогаз України» і профспілкою працівників нафтової і газової промисловості України на 2012-2014 роки. – Київ, 2011.
9. Гарват,О.А. Дослідження світового досвіду регулювання оплати праці в системі стратегічного управління сучасними ресурсами - К. Поділля. – 2011. – №6,Ч.2. – 24 с.
10. Гольцман І. О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності / І. О. Гольцман. // Економіка. Управління. Інновації. - 2009. - № 2. – С.63-68.
11. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2006. - №4 (59). – С. 40-45
12. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - №9. - С.86-91.

13. Грошелева О.Г. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу / О.Г. Грошелева, О.Є. Рябцева // Економічний вісник національного гірничого університету. - 2007. - №1. - С. 103-110.

14. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу / І.І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. - 2009. - №16. - С. 255-260.

15. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектном // Кадровик. - 2010. - №9. - С.5-10.

16. Євростат. Нещасні випадки на виробництві за статтю та віком [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

17. Завидівська О. Удосконалення механізмів мотивації банківських працівників на основі зарубіжного досвіду / О. Завидівська, М. Москва // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2016. - № 2. - С. 48-62.

18. Звіт з праці за січень-грудень 2013 року. Форма №1-ПВ (квартальна).

19. Звіт з праці за січень-грудень 2013 року. Форма №1-ПВ.

20. Звіт Наглядової ради загальним зборам акціонерів ПАТ «Одесагаз» про роботу за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://odgaz.at.ua/load/otchety_nabljudatel'nogo_soveta/otchet_nabljudatel'nogo_soveta_zh_2013_god/27-1-0-55.

21. Звіт Наглядової ради загальним зборам акціонерів ПАТ «Одесагаз» про роботу за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://odgaz.at.ua/load/otchety_nabljudatel'nogo_soveta/otchet_nabljudatel'nogo_soveta_zh_2014_god/27-1-0-56.

22. Звіт Наглядової ради загальним зборам акціонерів ПАТ «Одесагаз» про роботу за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://odgaz.odessa.ua/legal_base.

23. Звіт правління про результати фінансово – господарської діяльності ПАТ «Одесагаз» за 2015 рік, основні напрямки діяльності в 2016 році, затвердження річних звітів і балансів суспільства, розподіл прибутку, попереднє схвалення здійснення значних угод на зборах акціонерів 21 квітня 2016 року.

24. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання за 2013 рік. Форма №6-ПВ (річна).

25. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання за 2014 рік. Форма №6-ПВ (річна).

26. Коломієць В. Конкурентоспроможність персоналу як об'єктивна умова розвитку підприємства. – м. Мелітополь, 2012. – с.388-398

27. Кононова И.В.Зарубежный опыт организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. –г.Санкт-Петербург. – 2010. – с.48-49

28. Мінімальна заробітна плата за видами економічної діяльності та по Україні за 2013-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/salary/>

29. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. - 2011. - №2. - С.82-90.

30. Подсмашна І.М. Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах. // Економіка Крима. - 2008. - №23. - С. 70-72.

31. Пояснювальна записка до звіту про роботу з кадрами ПАТ «Одесагаз» за 2014 рік.

32. Пояснювальна записка до звіту про роботу з кадрами ПАТ «Одесагаз» за 2013 рік.

33. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для ВУЗов - М.: Юнити - Дана, 2007 - 407 с.

34. Річна інформація емітента цінних паперів за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/25168>.

35. Річна інформація емітента цінних паперів за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/54148>.

36. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/72692>.

37. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності та по Україні у 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/gdn/Zarp_ek_m/zpm2013_u.htm.

38. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності та по Україні у 2014 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/gdn/Zarp_ek_m/zpm2014_u.htm.

39. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності та по Україні у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/gdn/Zarp_ek_m/zpm2015_u.htm

40. Сметанюк О. А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О. А. Сметанюк // Економічний простір. - 2014. - № 86. - С. 206-213.

41. Статистичний бюлетень / «Травматизм на виробництві у 2014 році»/ Державна служба статистики України. – Київ, 2014. – с.119

42. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2009. – 412 с.

43. Хлопова Т. В. Классификация конкурентоспособности работника как интегральной характеристики степени развития его трудового потенциала Т. В. Хлопова // Вестник Пермского университета. Сер.: Экономика. - 2012. - Вып. 2 (13). - С. 111-117.

44. Юна С.К. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. К.: Радуга . - 2010 – 471с.