

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Удосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємств»

Виконав: студент 2 курсу Mg1-M20 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Вишневський Андрій Сергійович

Керівник: Лисак В. Ю., к. екон. н, доцент

Рецензент: Ткачук В.В. к. екон. н, доцент
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, учене звання)

Кам'янець-Подільський 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Зародження та суть категоріального апарату щодо стимулювання праці.....	6
1.2 Характеристика теорій мотивації та їх вплив на стимулювання персоналу.....	14
1.3. Особливості формування системи стимулювання праці персоналу підприємства.....	25
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «АВІС»	35
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	35
2.2. Визначення елементів системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів ПАТ «Авіс».....	45
2.3 Методика діагностики системи стимулювання праці персоналу ПАТ «Авіс».....	55
Висновки до другого розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПАТ «АВІС»	65
3.1 Шляхи вдосконалення системи стимулювання праці на ПАТ «Авіс».....	65
3.2 Розробка вдосконаленої системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів ПАТ «АВІС».....	75
Висновки до третього розділу.....	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку соціально-трудоких відносин в яких перебувають вітчизняні підприємства. Не аби якого значення набуває система стимулювання праці для ефективного управління персоналом будь-якого підприємства. Використання різноманітних методів стимулювання праці залежить від особливостей галузі, в якій функціонує підприємство, та впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

У період економічної кризи особливо важливого значення набуває ефективне управління персоналом підприємства. Ситуація постійно змінюється, а відповідно, повинні змінюватися і підходи до вибору ефективних методів роботи з персоналом.

На багатьох вітчизняних підприємствах до цього часу використовується система стимулювання праці, заснована за радянських часів. Досить часто, структура системи стимулювання праці недостатньо враховує взаємовплив стимулів та мотивів керівників і робітників окремого виробничого підрозділу підприємства. У пропозиціях щодо розробки нових методів та інструментів стимулювання праці сучасні дослідники та класики мотиваційних теорій часто використовують досвід не вітчизняних підприємств, а закордонні надбання, які не повністю враховують менталітет, що склався саме на українських підприємствах.

Але при визначенні стратегічних цілей виробничої діяльності підприємств часто приймаються вузькі цілі. Наприклад: мінімальні приведені витрати або прибуток. При цьому недостатньо враховуються потреби безпосереднього виконавця. Сучасні умови функціонування підприємства вимагають більш поширеного підходу до встановлення стратегічних цілей, які б враховували увесь комплекс функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.

Питанням удосконалення системи стимулювання праці займалось ряд як зарубіжних так і вітчизняних науковців серед яких варто зазначити наступних: Амстроног П, Базаров Т.Ю., Білецька Г.С., Виханський О.С., Волгін Н.А., Глухов В.В., Гриньова В.М., Данюк В.М., Єгоршин А.П., Животова И., Кибанов А.Я., Колот А.М., Лєтягін В., МакКлелланд Д., Маршалл А., Маслоу А., Мексон М., Мурашко М.І., Новіков Д.А., Ожегов С.І., Пашко Л.А., Рєвко А.М., Сміт А., Тейлор Ф.,Травін В.В., Рикардо Д., Туган-Барановський М.І., Фалмер Р.М., Харченко В.Є., Херцберг Ф., Хміль Ф.І., Цимбалюк С.О., Шапіро С.А., Щербак В.Г.

При стимулюванні праці працівників підприємства виникає необхідність поглибленого дослідження культури підприємства. Культуру підприємства при цьому має сенс розглядати як інструмент, що не тільки декларує нормативи трудової поведінки персоналу підприємства, але й дійсно поєднує особистісні цінності керівників і робітників окремих підрозділів, тобто наближує субкультури персоналу різних категорій один до одної.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів.

Для досягнення мети роботи поставлені й вирішені такі завдання:

проведено процес зародження та суть категоріального апарату щодо стимулювання праці;

здійснено характеристику теорій мотивації та їх вплив на стимулювання персоналу;

досліджено особливості формування системи стимулювання праці персоналу підприємства;

проведено загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;

визначено елементи системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів ПАТ «Авіс»;

вивчена методика діагностики системи стимулювання праці персоналу; розроблено шляхи вдосконалення системи стимулювання праці підприємства;

вдосконалена система стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання праці персоналу на ПАТ «Авіс».

Предметом дослідження є удосконалення системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукових принципів, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної теорії менеджменту, теорії посилення мотивації, теорії рівності, концепції управління персоналом з погляду ціннісного підходу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стимулювання праці та формування культури підприємств.

У роботі використано методи узагальнення, діалектичний метод пізнання дійсності, статистичний метод, метод опитувань і суб'єктивного оцінювання, метод порівняння, теорію.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в результаті дослідження, теоретико-методичні положення, зроблені висновки за результатами проведеного дослідження стануть основою для формування науково-методичних рекомендацій, для удосконалення системи стимулювання праці персоналу.

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, та висновків. Список використаних джерел та додатків.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Стимулювання праці виконує три основні функції: економічну, моральну та соціальну. Економічна функція полягає в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке проявляється у підвищенні продуктивності праці та якості продукції. Моральна – полягає в тому, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому необхідне забезпечення правильної і обґрунтованої системи стимулів з урахуванням традицій та історичного досвіду. Соціальна функція – забезпечує формування соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб, а в результаті й розвиток особистості, також початково визначаються організацією та стимулюванням праці в суспільстві.

В процесі дослідження категоріального апарату щодо стимулювання праці можна зробити наступні висновки. Ми дотримуємось думки, що процес використання різних стимулів для мотивування людей називається стимулюванням. Варто зазначити, що стимулювання принципово відрізняється від мотивування, але, як правило, не всі науковці та управлінці, що займаються практичною діяльністю управління персоналом визнають цю відмінність. Дослідження показали, що стимулювання є одним із методів мотивації. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на людину для координації її діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення на посаді і т. ін.). Крім стимулювання, до мотивації зараховують такі зусилля керівника, що спрямовані на формування певної мотиваційної структури працівника. За сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств завдання яке стоїть перед керівниками полягає в тому, що вони мають розвивати і підсилувати

позитивні мотиви працівників і послаблювати небажані, які не сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Можна зробити висновок про те, що керівникам підприємств для розробки дієвої системи стимулювання працівників підприємства. В своїй практичній діяльності мають враховувати досягнення мотиваційних теорій, що дадуть можливість краще зрозуміти потреби існуючі працівників, їхні очікування від результатів праці та можливості їх задоволення, щоб це приносило максимальну користь виробничо-господарській діяльності підприємства.

До теперішнього часу деякі аспекти процесу активізації мотивів трудової діяльності залишаються мало розробленими. Зокрема, не вирішені повною мірою питання співвідношення особистісних цінностей, а, відповідно, і стимулів трудової діяльності керівників і робітників підприємств. Такий поділ обумовлений необхідністю враховувати індивідуальні характеристики працівника, особливості виконуваної роботи, характеристики робочого оточення працівника. Тобто система стимулювання праці персоналу підприємств потребує перегляду і удосконалення відповідно до перелічених особливостей.

Провівши аналіз діяльності підприємства можна дійти висновку, що за досліджуваний період підприємство зуміло зберегти обсяги виробництва продукції та докладає максимум зусиль не тільки для збереження але й розвитку виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Дані показники дозволяють керівникам та спеціалістам з управління персоналом ПАТ «Авіс» розробити ефективну систему стимулювання праці персоналу, яка сприятиме виконанню виробничих завдань та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Вплив моральних стимулів на мотиви трудової діяльності працівників залежать від віку, статі, кваліфікації, освіти, стажу роботи на підприємстві, рівня свідомості. Якщо більш детально розглядати систему морального стимулювання, моральні стимули, існуючі на ПАТ «Авіс» можна розрізнити

набором елементів, які формують просторову і часову визначеність оціночної інформації про людину. Ці елементи наповнюють стимул певним змістом.

У вітчизняній практиці управління персоналом склад елементів системи стимулювання праці персоналу ПАТ «Авіс» є визначеним. Але він може і повинен корегуватися у відповідності до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. У процесі корегування системи стимулювання праці, визначення нових методів та інструментів, які можуть сприяти розвитку підприємства, керівники виробничих підрозділів повинні бути готові до особливостей управління змінами. А перший етап такого управління – це визначення наявного стану сфери, яка потребує змін. Тобто потрібна певна методика діагностики системи стимулювання праці, як б відповідала стратегічним цілям підприємства і загальній тенденції гуманізації та соціалізації виробництва.

Таким чином, визначивши стан підприємства за всіма наведеними напрямками діагностики, керівництво має повне уявлення про те, який мотиваційний профіль притаманний різним категоріям персоналу окремих структурних підрозділів підприємства; в якому співвідношенні функціонують на підприємстві різні типи культур; наскільки відповідає профіль культури підприємства його стратегічним цілям; який рівень єдності різних субкультур персоналу склався у підрозділах та наскільки адекватно вимогам стратегічних цілей та культури підприємства формуються компетенції персоналу.

При оцінці персоналу підприємства та розробки системи стимулювання праці персоналу доволі важливе значення має знання виробничої етики, що забезпечує дотримання ієрархічності та підпорядкування на підприємстві. Сприяє покращенню мікроклімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємства. Також на систему стимулювання праці працівників здійснює чималий вплив додержання потрібного стилю спілкування.

Варто зазначити, що причинами великої кількості негативних явищ в процесі управління персоналом ПАТ «Авіс» є розбіжність щодо цінностей та цілей діяльності керівників та робітників окремих структурних підрозділів досліджуваного підприємства. Тому створення і впровадження вдосконаленої системи стимулювання праці має погоджувати стратегічні цілі діяльності підприємства та особистісні цілі і цінності персоналу структурних підрозділів досліджуваного підприємства.

Значну роль в управлінні персоналом ПАТ «Авіс» відіграють особистісні цінності робітників і керівників окремих структурних підрозділів. Саме вони є основою формування різних субкультур в межах окремого підрозділу та мотивів трудової діяльності окремих працівників. Після проведення комплексної діагностики існуючої системи стимулювання праці персоналу виробничих підрозділів та визначення рівня єдності субкультур персоналу, керівництво підприємства має перейти до формування сучасної вдосконаленої системи стимулювання праці, яка враховує взаємовплив особистісних цінностей керівників та робітників.

При побудові системи стимулювання праці на основі розвитку культури на ПАТ «Авіс», з огляду на взаємодію субкультур персоналу виробничих підрозділів, керівництво одержує соціальний ефект, що безумовно впливає на поліпшення економічного стану підприємства. Чим більше розвинена на даному підприємстві культура єдності, чим більше уваги приділяється комплексному стимулюванню праці, тим вище престиж і конкурентоздатність підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1. Адаир Д Эффективная мотивация. Москва. 2003. 256 с.
2. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. Москва. 2012. 848 с.
3. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. М.П. Казановська. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 103–105.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Москва. 2008. 219 с.
5. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций. Ростов на Дону. 2006. 160 с.
6. Беззубко Л.В. Вопросы трудовых отношений в условиях рынка: Макеевка. 2000. 206 с.
7. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». 2014. Т. 6. № 5. С. 64-69.
8. Вернадський И.В. Очерк теории потребностей. Санк.-Петербург, 1852. с. 277.
9. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент. Москва. 2000. 528 с.
10. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) Москва. Экзамен, 2004. 224 с.
11. Глухов В.В. Основы менеджмента. Санк-Петербург. 2000 г
12. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.арків. 2007. – 184 с.
13. Данюк В.М. Організація праці менеджера. Київ. 2006. 276 с.
14. Дикань Н.В. Менеджмент. Київ. 2008. 389 с.
15. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. Экономические науки. 2010. №3. С. 5-6.

16. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
17. Еськов А.Л. Менеджмент мотивации труда станочников. Донецк. 2003. 160 с
18. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству. Управление компанией. 2012. № 3. С. 65–70.
19. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург. 2000. 515 с.
20. Кибанов А. Я., Управление персоналом организации. Москва. 2003. с. 483.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ. 2002. 345 с.
22. Колот А.М. Мотивація, стимулювання, й оцінка персоналу. Київ. 1998. 224 с.
23. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації”. Укладач О.В. Прокопенко. Суми. 2006. 171 с.
24. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством. Полтава. 2005. – 241 с.
25. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
26. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136–139.
27. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт. Персонал. 2008. № 7. С. 70–73.
28. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». 2011. №1. С. 11-14.

29. Лобза А. Усовершенствование систем стимулирования труда в современных условиях (статья) [Электронный ресурс] / Алла Лобза. Режим доступа до документу: <http://www.hr-portal.ru/node/407>
30. Магура М.И. Современные персонал–технологии. Москва. Управление персоналом, 2013 388 с.
31. МакКлелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург. 2007. 672 с.
32. Малік М.Й, Саблук П.Т. Організаційні мотиви праці. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ. 1993. 456 с.
33. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента. Київ. 2003. 496 с.
34. Маршалл А. Принципы экономической науки. Москва., 1993. 416 с.
35. Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург. Евразия. 1999, С.77–105.
36. Медік А.О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технологія та дизайн. 2014. №2 с.17-19
37. Мескон М. Основы менеджмента. Москва. 1998. 799 с.
38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу Київ. 2006 . 311 с.
39. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. Київ. 1997.– 330 с.
40. Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? Кадровый менеджмент. 2005. №2 с. 17-19.
41. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов. Москва. 2004. 356 с.
42. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. Москва. 2003. 312 с.
43. Ожегов С. И. Словарь русского языка. 2008. 1199 с.
44. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання. Київ. 2007. 236 с.

45. Поварич И.П. Стимулирование труда: системный подход . Новосибирск 1990. 198 с.
46. Продиус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 8. С.80-85.
47. Психология. Словарь. Под общ. ред. А.В. Петровского. Москва. 1990. С. 219.
48. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону. 2013. № 1 (64). С. 177-184.
49. Рикардо Д. Сочинения: Т. 1. Москва. 1955. 360 с.
50. Рисін И. Е. Економіка участі. Київ. Знання, 2010. 310 с.
51. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк. 2009. С. 59 – 66.
52. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов А. Смит; [пер. С англ.; предисл. В.С. Афанасьева]. Москва. 2007. 960 с.
53. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. Вісник Нижегородського університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. 2008. № 1. С. 92-97.
54. Тейлор Ф. Принцип научного менеджмента. Москва. 1991.
55. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. Москва. 1997. 332 с.
56. Травин В.В Менеджмент персонала предприятия. Москва 2003. 272 с.

57. Туган-Барановский М.И. Психологические факторы общественного развития. Мир божий. 1904., Авг. с. 9.
58. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2005. № 2 (66). С. 204–207.
59. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. 2009. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.
60. Управління персоналом. навч. посіб. М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ. 2006. 504 с.
61. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку. монографія. Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. 604 с.
62. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления Т1. Москва. 2000 г
63. Філософія Артура Шопенгауера та сучасність. Львів 2012. 164 с.
64. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. 2013. № 4. С. 19–20.
65. Харченко В.Е. Человеческий капитал: проблемы накопления и использования. Белгород. 2001. 248 с.
66. Херцберг Ф., Майер М. Производственная мотивация. Социологические исследования. 1990. № 1. С. 125-126.
67. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ. 2006. 488 с.
68. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. Київ 2014. 359 с.
69. Шапиро С. А. Мотивация персонала. Москва. 2008. 150 с.
70. Шермерорн Дж. Организационное поведение. Санк-Петербург. 2008. 637 с.

71. Щербак В.Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-363
72. Abraham Maslow “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, no. 50 (1943). PP. 370-396.
73. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass.: Harvard University, 194 p.
74. Penc J. *Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie* / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.