

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**Особливості підвищення ефективності організації праці на підприємствах різних видів діяльності**

**Головний керівник – доц. Наталія КОРСІКОВА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Організація ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання праці**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.1689-03.26.3

Здобувачка Анастасія ІВАНОВА

Керівник к.е.н., доц. Наталія КОРСІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023р., протокол №15

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

У роботі висвітлюються теоретичні та практичні аспекти формування системи матеріального і нематеріального стимулювання праці, а також вивчаються практичні підходи та методи, які застосовуються для забезпечення ефективності стимулювання працівників. Мотивація розглядається як важіль стратегічного розвитку та як чинник успішної діяльності підприємства.

У першому розділі роботи визначено сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом; надано характеристику механізмів матеріального і нематеріального стимулювання праці працівників підприємства.

У другому розділі роботи надано оцінку фінансово-економічного стану підприємства та діючої системи мотивації персоналу підприємства ПП «Ді Ві» - бази дослідження.

У третьому розділі роботи надано пропозиції щодо формування комплексної системи стимулювання праці на підприємстві. Результати дослідження можуть бути корисними для керівництва організацій, які прагнуть покращити ефективність своєї стимуляційної системи, забезпечити більшу мотивацію та задоволеність працівників, а також досягти позитивних результатів.

## **ABSTRACT**

The work highlights the theoretical and practical aspects of the formation of a system of material and non-material labor incentives, and also studies practical approaches and methods used to ensure the effectiveness of employee incentives. Motivation is considered as a lever of strategic development and as a factor in the successful operation of the enterprise.

The first section of the work defines the essence and role of work stimulation in personnel management; a description of the mechanisms of material and non-material stimulation of the work of the company's employees is provided.

In the second section of the work, an assessment of the financial and economic condition of the enterprise and the current system of motivation of the personnel of the PE "Divi" enterprise - the basis of the study - is provided.

In the third section of the work, suggestions are provided for the formation of a complex system of labor stimulation at the enterprise. The results of the study can be useful for the management of organizations that seek to improve the effectiveness of their incentive system, ensure greater motivation and satisfaction of employees, and achieve positive results.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО І НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	9
1.1 Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві.....	9
1.2 Характеристика механізмів матеріального і нематеріального стимулювання праці працівників підприємств.....	17
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	30
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства .....	34
2.3. Характеристика діючої системи мотивації персоналу на підприємстві .....	41
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО І НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
3.1. Формування комплексної системи стимулювання праці на підприємстві.....	47
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заході.....	66
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективна система стимулювання праці є важливим інструментом для підтримки і збереження мотивації працівників, забезпечення їх продуктивності і підвищення якості виконуваних завдань. Правильно структурована система стимулювання праці може допомогти повернути талановитих працівників, зберегти їх і забезпечити високий рівень мотивації і продуктивності.

У будь-якого підприємства виникає потреба у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Згідно з проведеними дослідженнями, ключовим фактором розвитку підприємств є їх персонал, а ефективна система мотивації є основним інструментом для стимулювання працездатності робочої сили. Відповідно до результатів цих досліджень, наявність раціональної системи мотивації працівників може призвести до зростання продуктивності праці на 40%.

Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

**Метою кваліфікаційної роботи** є формування пропозицій щодо формування ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання праці персоналу на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є система стимулювання персоналу підприємства ПП "Ді Ві" .

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні аспекти організація ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання праці.

В результаті проведеного дослідження було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та рол стимулювання праці в управлінні персоналом;
- надано характеристику механізмів матеріального і нематеріального стимулювання праці працівників підприємства;
- надано оцінку фінансово-економічного стану підприємства та діючої системи мотивації персоналу підприємства ПП «Ді Ві» - бази дослідження;
- надано пропозиції щодо формування комплексної системи стимулювання праці на підприємстві.

**Методи досліджень** . Під час дослідження було використано загальнонаукові методи дослідження — емпіричні (спостереження, опис) та теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, класифікація тощо), а також системний, функціональний, конкретно-соціологічний.

**Інформаційну базу** дослідження склали дані фінансової та статистичної звітності підприємство ПП "Ді Ві", наукові публікації з обраної тематики, фахові видання, матеріали , інформація мережі Інтернет.

**Практичне значення отриманих результатів і висновків** кваліфікаційної роботи полягає в можливості практичної реалізації розроблених рекомендацій щодо формування ефективної системи стимулювання праці на підприємстві.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи –81 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 50 найменувань .

## ВИСНОВКИ

Після аналізу теми можна зробити такі загальні висновки:

1. Ефективна система стимулювання праці є важливим фактором для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

2. Ключовими елементами системи стимулювання є матеріальні та нематеріальні стимули. Обидва види стимулів важливі і можуть бути використані в комбінації для досягнення найкращих результатів.

3. Матеріальні стимули включають оплату праці, премії, бонуси, підвищення заробітної плати та інші фінансові заохочення. Вони мають значний вплив на мотивацію працівників та можуть стимулювати їх досягнення кращих результатів.

4. Нематеріальні стимули включають такі елементи, як похвала, визнання, можливість кар'єрного зростання, навчання та розвиток, баланс між роботою та особистим життям. Ці стимули допомагають підвищити задоволення працівників, створити позитивну робочу атмосферу та покращити моральний клімат в організації.

5. Ефективна система стимулювання повинна бути гнучкою, адаптованою до індивідуальних потреб та мотивацій працівників. Вона також повинна бути справедливою та прозорою, забезпечуючи рівні можливості для всіх працівників.

6. Впровадження системи стимулювання вимагає ретельного аналізу та оцінки потреб організації та її працівників. Важливо забезпечити постійний моніторинг та оновлення систем.

У компанії існує налагоджена система управління трудовою дисципліною та політика керівництва, спрямована на задоволення інтересів працівників, збереження їх здоров'я і створення сприятливих умов для високопродуктивної праці.

Проте, на підприємстві відсутня система кадрового резерву, оскільки кожного року не залучаються працівники з необхідними діловими і

особистісними якостями.

Також, щороку на підприємстві відбувається урочисте нагородження найкращих працівників, але керівництво зосереджується переважно на матеріальному стимулюванні, не забезпечуючи достатньо уваги стимулюванню моральних та психологічних потреб підлеглих, таких як поліпшення умов праці та підтримка командного духу.

Аналізуючи мотиваційну систему, виявлено резерви, реалізація яких сприяла б покращенню цієї системи. Один з таких резервів - поліпшення умов праці для співробітників, що допоможе усунути фізичний дискомфорт. Рекомендується керівництву інвестувати невеликі суми грошей щомісяця у поліпшення умов праці, що позитивно позначиться на продуктивності праці та окупиться витратами.

Рівень продуктивності праці на підприємстві є дуже задовільним, адже на підприємстві створені такі організаційні умови, які дозволяють персоналу виконувати свою роботу на вищому рівні. Можемо сміливо казати, що підприємство рухається у правильному напрямку, про що свідчить збільшення чистого прибутку на 50 % лише за один рік. Але негативним моментом стає збільшення кредиторської та поява дебіторської заборгованості. Інші показники діяльності підприємства залишаються на своєму рівні, що є нормальним для підприємств. Виручка від реалізації у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась на 9911,2 млн. грн.. За 2019 рік підприємство покинула всього одна особа, підприємство має стабільну кадрову політику. Середня заробітна плата за 2019 рік становила 762 196 тис грн., що при сучасному стані економіки України є гарним показником. У 2020 році на підприємстві було придбано нове обладнання та побудовано нове приміщення, що в перспективі сприятиме зростанню прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
4. Яценко О.І., Шевцова А.О. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці // Науковий вісник НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.1 – С. 284-289.
5. Блонська В.І., Розумійко Р.З. Матеріальне стимулювання праці персоналу як основний елемент мотивації праці // Науковий вісник НЛТУ. – 2006. – Вип. 16.7 – С. 222-225.
6. Васильків Т.Г., Басараба Н.Я. Теоретичні засади щодо побудови ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ. – 2008 – Вип. 18.2 – С. 159-161.
7. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
8. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.
9. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
10. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
11. Бурмистров, А. Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] / А. Н. Бурмистров, Н. В. Газенко // Управление персоналом, 2002. – № 7. – С. 48–49.

10. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С. 21-23.
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.
12. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.
13. Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М. : Наука, 2001. – 276 с.
14. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
15. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
16. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 189 с.
17. Стимулирование труда [Електронний ресурс] – URL: [https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie\\_truda.htm](https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm)
18. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_10550\\_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html)
19. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
20. Передумови ефективного мотивування працівників [Електронний ресурс] – URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html)
21. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)
22. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya\\_pratsi](https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi)
23. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах [Електронний ресурс] – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>

24. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
25. Нематеріальна мотивація [Електронний ресурс] – URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>
26. Формування маркетингових стратегії підприємства [Електронний ресурс] – URL: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannyamarketyngovoi-strategii/praktika/harakterystyka-pidpryemstva>
27. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
28. Показники ділової активності підприємства [Електронний ресурс] – URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovo-aktivnostpdprimstva.html>
29. Аналіз оборотності обігових коштів [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/89/6248.html>
30. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_1.html)
31. Метод аналізу ієрархій [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>
32. Мотивація та стимулювання праці персоналу [Електронний ресурс]- URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37_0.html)
33. Удосконалення мотиваційної діяльності [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5286573/page:5/>
34. Проект заходів щодо підвищення мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1719-1.html>
35. Система мотивації на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>

36. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html)
37. Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://uareferat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0>
38. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
39. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriyemstvi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi)
40. [Електронний ресурс] – URL: <https://clarity-project.info/edr/37801816#>
41. [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya\\_pratsi](https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi)
42. [Електронний ресурс] – URL: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/63610.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63610.doc.htm)
43. [Електронний ресурс] – URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>
44. [Електронний ресурс] – URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/951-nematerialna-motivaciya-personalu--yak-motivuvati-personal.html#23158>
45. [Електронний ресурс] – URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
46. [Електронний ресурс] – URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr.pdf)
47. [Електронний ресурс] – URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
48. [Електронний ресурс] – URL:

[https://stud.com.ua/31824/menedzhment/materialne\\_stimulyuvannya\\_personalu](https://stud.com.ua/31824/menedzhment/materialne_stimulyuvannya_personalu)

49. [Електронний ресурс] – URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1715>

50. [Електронний ресурс] – URL: <https://kr-diplom.kiev.ua/kursova-robota-free/oblik-tovar-zapas-3-147.htm>