

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н.,проф. Никифороенко В.Г.

“ ___ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 6.030505 – Управління персоналом та економіка праці
за темою:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконавець

студент 46 гр. ЦЗФН

Доброван В.С.

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

Науковий керівник

д.е.н.,професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Никифороенко В.Г.

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

Одеса 2019

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування ефективного механізму мотивації персоналу.	6
1.1. Сутність мотивації праці в управлінні персоналом.....	6
1.2. Моделі побудови системи мотивації та стимулювання праці в торговельних організаціях	14
1.3.Фактори та методи стимулювання праці в організаціях.....	21
РОЗДІЛ 2. Оцінка ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства ТОВ «Богарт»	30
2.1. Характеристика основних показників господарської діяльності підприємства.....	30
2.2.Оцінка діючої системи мотивації торговельного персоналу	38
2.3.Соціологічне дослідження ефективності системи мотивації персоналу підприємства.....	52
РОЗДІЛ 3. Напрямки і методи поліпшення системи стимулювання та мотивації праці на ТОВ «Богарт»	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів, висування молодих і перспективних працівників.

Управління персоналом, будучи значущою складовою системи управління як такої – має ключове значення для успіху діяльності будь-якого підприємства. Підраховано, що в середньому керівник витрачає на управління співробітниками – (персоналом або кадрами) до 80 % свого робочого часу. Однією з основних соціальних потреб суспільства в ринковій економіці є вдосконалення систем управління всіх рівнів та видів діяльності.

У міру розвитку суспільства значення заходів мотивації для потенційних працівників посилюватиметься, що диктує необхідність комплексного підходу до організації мотивації праці.

Ефективна система мотивації дозволяє знизити показник плинності кадрів, підвищити працездатність персоналу і якість роботи, дає відчуття значущості кожного члена колективу для всієї організації, що посилює лояльність і прихильність.

Наявність в компанії системи нематеріальних стимулів може бути фактором, не менше дієвим, ніж висока оплата праці. Спектр програм нематеріальної мотивації досить широкий і для кожної компанії найбільш дієвим буде унікальний набір таких програм. Відмінною рисою програм нематеріальної мотивації є те, що часто при відносно невеликих витратах компанії програма приносить значний мотиваційний ефект, сприяє підвищенню зацікавленості співробітників до роботи в компанії, прагненню прикладати більше зусиль у діяльності. Як відомо, примус малоефективний у вирішенні завдань управління та досягнення результатів. Тому, особливо

останнім часом, активно розвивається різнобічний інструментарій мотиваційного механізму.

Отже, дана проблема у сьогоднішніх умовах стає дедалі значущою, що слугувало підставою для вибору теми дослідження при написанні випускної роботи.

Об'єктом даного дослідження є система нематеріальної і матеріальної мотивації персоналу компанії ТОВ «Богарт».

Предметом дослідження є засоби і методи, що використовуються на підприємстві задля ефективної трудової діяльності його персоналу.

Метою даної випускної роботи визначимо розробку пропозицій і заходів щодо підвищення ефективності діючої системи мотивації персоналу організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено і вирішено наступні завдання:

1) Вивчення теоретико-методичних засад формування ефективного мотиваційного механізму щодо активізації трудової поведінки персоналу.

2) Проведення аналізу ефективності діючої системи мотивації персоналу у ТОВ «Богарт».

3) Розробка пропозицій і заходів щодо активізації трудової поведінки персоналу організації.

Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, які базуються на системному підході, згідно з яким усі процеси аналізуються у взаємозалежності та взаємозв'язку. Дослідження ґрунтується на використанні таких методів, як: теоретичного узагальнення – для визначення наукових підходів щодо сутності поняття «мотивація персоналу»; порівняльного аналізу та синтезу – для оцінки ефективності діючої системи мотивації персоналу; економіко-статистичного аналізу, зокрема, ранжування та групування – для визначення груп та вагомості впливу чинників мотивації на результативність підприємств; графічні – для наочної ілюстрації та побудови схем і графіків стосовно предмету дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Богарт», офіційного сайта підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, результати анкетних опитувань, особисті розробки автора.

Практична значущість випускної роботи полягає в тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом компанії ТОВ «Богарт» з метою вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу, в результаті чого рівень ефективності роботи колективу підвищиться, що відіб'ється на зниженні показника плинності кадрів і збільшенні прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання випускної роботи була досягнута її основна мета і вирішені всі завдання, поставлені у вступі.

У ході аналізу сучасних наукових підходів до стимулювання персоналу визначено, що стимулювання виступає основним чинником мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «Богарт», представляючи собою цілеспрямоване зовнішній вплив, який підсилює спонукання до певної поведінки, а розмір цього впливу повинен перевищувати ті зусилля, які докладає працівник для отримання благ. Багато підприємств рано чи пізно стикаються з необхідністю розробки або перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система або була відсутня взагалі, або була не ефективною, або фактично «не працювала», тобто не впливала суттєво на поведінку працівників і навіть ігнорувалася ними. Мотивація праці - стимулювання працівника або групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб. Стимулювання на підприємстві ТОВ «Богарт» означає безпосереднє застосування оптимально підбраного комплексу стимулів, що спонукають працівників до ефективної праці.

У результаті проведеного аналізу ефективності мотивації фахівців ТОВ «Богарт» були виявлені поряд з позитивними елементами й певні недоліки, зокрема:

1. Має місце зрівнялівка при нарахуванні премій, оскільки індивідуальний внесок кожного працівника не враховується
2. При приведенні в дію мотиваторів не враховується система потреб, що є характерною для окремих категорій торговельних працівників.
3. Відсутня комплексна система мотивації персоналу, у тому числі й фахівців фірми.
4. Керівництвом фірми не передбачені надбавки за високий рівень кваліфікації.

5. Відсутня практика залучення фахівців фірми в процес прийняття рішень, оскільки проведення робочих нарад відбувається формально й носить характер оперативних установок керівництва персоналу.

Для усунення зазначених недоліків автором роботи пропонується наступне:

1. Впровадження комплексної системи мотивації праці співробітників фірми, основними елементами якої є: формування системи загальних для всього персоналу фірми ціннісних орієнтацій і норм; обслуговування персоналу, залучення до прийняття рішень, заходи спрямовані на кількісні і якісні зміни робочих завдань і поля діяльності; організація робочих місць відповідно до сучасних вимог; кадрова політика, спрямована на розвиток персоналу; регулювання робочого часу; інформування працівників; оцінка персоналу.

2. Використання методів мотиваційного впливу на фахівців з метою підвищення ефективності їх праці.

3. Зміна системи встановлення надбавок за стаж роботи, зокрема: щорічне збільшення окладу працівникам протягом не більш 5-ти років з моменту працевлаштування, а також встановлення щорічного відсотка збільшення посадового окладу на рівні, що не перевищує 10 % від його базового рівня.

4. З метою посилення реального мотивуючого впливу комісійних виплат за високі досягнення в праці пропонується використовувати систему оцінки ефективності праці фахівців на основі рейтингової оцінки ділових якостей співробітників фірми з урахуванням значимості кожного з напрямків комерційної діяльності й сучасних вимог до їхніх особистісних якостей..

5. Уведення в практику заохочення керівників виплату бонусів за кінцеві результати діяльності фірми.

З метою підвищення ефективності заходів щодо стимулювання персоналу (продавці, торгові агенти, окрім існуючих методів стимулювання, пропонуємо впровадити ще й такі:

- введення системи гнучкого графіка роботи;
- преміювання часом;
- введення плати за будь-яку раціоналізаторську пропозицію;
- введення програми «Імідж фірми»;
- введення щорічної атестації персоналу;
- проведення щорічних конкурсів майстерності;
- неформальне спілкування в колективі.

Також є ряд стимулів, які можна застосовувати як до менеджерів та фахівців. До даних стимулів можна віднести:

1. Стимул особистої безпеки. Сюди відносяться пільги, що підвищують індивідуальну особисту безпеку відносно хвороби, подій або скорочення штатів.

2. Особисті потреби. Цей тип пільг визнає необхідність реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад, вихідні й інші форми відпочинку, турбота про дітей, консультування по скороченню штатів, фінансове консультування, сприяння зміцненню здоров'я й відпочинку.

3. Фінансове сприяння/допомога. Кредити, допомога в покупці будинку, розподіл допомоги, знижки й членські внески.

4. Інші пільги. Їхня роль полягає в тому, щоб підвищити рівень життя співробітників. До них ставляться субсидовані обіди, знижки на одяг, відшкодування телефонних витрат і допомога за рахунок надання кредитних карт. Комплексне та цілеспрямоване впровадження зазначених заходів дозволить фірмі досягти найвищих показників економічного розвитку, покращити показники господарської діяльності.

На нашу думку впровадження зазначених рекомендацій і пропозицій дозволить суттєво підвищити ефективність мотивації торговельного персоналу ТОВ «Богарт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрєєв В.В. Проблеми мотивації керівників і фахівців на промислових підприємствах / «Управління персоналом». - 1998. - №10.
2. Анісімов О.С. Методологічна версія категоріального апарату психології / Новгород., 1990. - 334 с.
3. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивація і стимулювання персоналу: основи побудови системи стимулювання / «Кадри підприємства» №7, 2002: Додати [<http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/7/1.html>].
4. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Ділова кар'єра / Н. П. Беляцкий. - Мн .: Виш. шк., 2001. - 302 с.
5. Бовикін В.І. Новий менеджмент: (управління підприємством на рівні вищих стандартів; теорія і практика ефективного управління.- М .: ВАТ «Видавництво» Економіка », 1997. - 368 с.
6. Бурлаков Г.Р. Мотиваційний клімат організації / «Управління персоналом». - 1998 № 8
7. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу. - М .: Юрист, 1998.- 377 с.
8. Виссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми. - М .: БІНОМ, - 1997.- 265 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.І. Практикум з курсу «Менеджмент». - М .: Гордаріка, 1998.-125 с.
10. Генкін Б.М., Конакова Г.А., Кочетков В.І. та ін. Основи управління персоналом. - М .: Висш.шк., 1997.- 245 с.
11. Герчиков В.І. Мотивація, стимулювання і оплата праці: Навчальний посібник / Изд. 2-е, доп. і перераб. М .: Изд-во ГУ-ВШЕ, 2004. - 172 с.
12. Грачов М.В. Суперкадр: управління персоналом і міжнародні корпорації. - М., Справа, 1993.-178 с.
13. Десслер Г.Управління персоналом. - М., / «БІНОМ», 1997 р.- 235 с.

14. Жаріков Є.С. Психологія управління. Книга для керівника і менеджера з персоналу. - М.: МЦФЕР, 2002. - 512 с.
15. Журавльов П.В., Кулапов М.Н. та ін. Світовий досвід в управлінні персоналом. Огляд зарубіжних істочників.- М.: Изд-во РЕА, 1998.- 232 с.
16. Зайцев Г.Г., Файбушевіча С.М. Управління кадрами на підприємстві: персональний менеджмент. СПб.: Изд. Санкт-Петербург ун-ту економіки і фінансів, 1992.-312 с.
17. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Людські ресурси управління: основи управління персоналом М., Справа, 1993.-432 с.
18. Комарова Н. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи. / «Людина і праця» .- 2001. - №10.
19. Кузнєцов Е.А. Професійна система менеджменту: методологія, теорія і сучасна практика: Монографія. - Одеса: Наука і техніка, 2006. - 435 с.
20. Келлер-Пфрундер А. Індивідуалізація економіки персоналу / «Проблеми теорії та практики управління». - 2001.- № 2.
21. Комарова Н. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи / «Людина і праця» .- 1997.- №10.
22. Крегер О., Тьюсон Дж.М. Типи людей і бізнес: Як 16 типів особистості визначають ваші успіхи на роботі / Пер. з англ. М.: Персей: Віче: АСТ, 1995.-512 с.
23. Леонтьєв Олексій Миколайович .Избранные психологічні твори / Діяльність. Свідомість. Особистість /, т.2, М.: «Педагогіка», 1983.- 212 с.
24. Магура М.І., Курбатова М.Б. Оцінка роботи персоналу, підготовка і проведення атестації / Видання 2-е перераб. і доп. - М.: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-синтез », 2002. - 176 с.
25. Маусов Н. К., неробства Д. А. Управління кар'єрою: Навчальний посібник / Ріс, ек. акад. - М., 1999. - 92 с.
26. Мейер М. Чому ваші підлеглі відносяться до роботи з прохладіцей? / «ЕКО» .- 2000. - №4.

27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / Пер. з англ. - М .: «Дело», 1992.- 369 с.
28. Мирская М. І., Дикарьова А. Л. Соціологія праці.- М., 1995.- 412 с.
29. Молл Е. Г. Управління кар'єрою менеджера / СПб .: Питер / 2003. - 352 с. (Серія "Теорія і практика менеджменту")
30. Озерникова Т.Г. Особливості трудової мотивації в перехідній економіці / Іркутськ, 2001.- с. 216-249
31. Оллок Д. Управління часом і робочим навантаженням. М .: ДІС, 2003. - 96 с.
32. Оучи У. Г. Методи організації виробництва: японський і американський підходи. - М .: Економіка, - 2000.- 437 с.
33. Панкратов А.С. Трудовий потенціал: соціально-економічні аспекти управління процесом його відтворення / Укр. Моск. ун-ту. Сер.18. Соціологія і політологія. - 1999. - №3. - с. 80.
34. Психологія індивідуальних відмінностей / Под ред. Ю.Б. Гіппенрейтер і В.Я. Романова. - 2-е вид. - М .: «ЧеРо», 2002. с. 754 - 775.
35. Пугачов В.П. Керівництво персоналом організації: Учеб. М .: Аспект - Прес. 1998.- 279 с.
36. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов н / Д .: Фенікс, 1997.- 480 с.
37. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. - СПб .: Пітер, 2000. -416 с.
38. Старобинский Е.Е. Як управляти персоналом: Наук.-практ.пособіє / Видання 6-е, перераб і доп. - М .: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-синтез », 2002. - 384 с.
39. Стівенсон Ненсі. Як мотивувати людей. 10-хвилинний тренінг для менеджерів / Пер.с англ. - М .: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2002. - 176 с.
40. Сурков С.А. Управління брендом і організаційна культура / «Бренд-менеджмент» .- № 2.- 2002

41. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства. - М.: 1998.-312 с.
42. Управління персоналом: Учеб.пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского і С.І.Самигіна. М.: ПРИОР, 1999.- 432 с.
43. Управління персоналом організації: Учеб. / Под ред. А.Я.Кібанова. М.: ИНФРА - М, 1997.- 512 с.
44. Управління людськими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера / СПб.: Питер, 2002. - 1200 с. (Серія "Бізнес-клас"), с. 658-675
45. Хант Дж. Управління людьми в компаніях: керівництво для менеджерів / Пер. з англ. - М.: Олімп-Бізнес, 1999.- 360 с.
46. Хигир Б.Ю. Нетрадиційні методи оцінки, підбору персонала.- М.: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-синтез», 2002. - 384 с.
47. Ципкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Еріашвілі Н.Д. Менеджмент. - М.: Видавництво ЮНИТИ, 2001.- 315 с.
48. Чалдини Р. «Психологія впливу» // СПб: Видавництво «Пітер», 2000. - 272 с.
49. Шаховий В.А., Шапіро С.А. Мотивація трудової діяльності: Учеб. допомога. - М.: ТОВ «Вершина», 2003. - 224 с.
50. Шекшня С. В. Управління персоналом в сучасній організації. М.: інтел- Синтез, 1996. -299 с.
51. Шкута А.А. Практичне мислення менеджера. - М.: Видавництво «Финпресс», 1998.-125 с.
52. Економічна психологія / Под ред. І.В. Андрєєвої / СПб., 2000.- с. 432.
53. Ейдельмана Я. Методологічні проблеми вивчення трудової мотивації / Питання економіки. 1991.- №1.- с. 78 - 82.
54. Ефективний менеджер: Мотивація вашого колективу: Навчальний посібник "The Open University", 2002.-155 с.
55. Мусін О.Р. Мотивація як інструмент розвитку та підвищення якості людини. Режим доступу: <http://delovoymir.biz/2014/01/28/motivaciya-kak-instrument-razvitiya-i-povysheniya-kachestva-cheloveka-chast-1.html>

56. Кулакова А.Ю. Мотивація персоналу в організації. Режим доступу:
<http://ekonomika.snauka.ru/2013/06/2563>