

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

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор **В.Г. Никифоренко**

_____ (підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом та економіка праці
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми)

на тему: **«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»**

Виконавець:

студент 41 групи факультету ФМЕ
Бендус Іван Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Соціально-економічна сутність мотивації персоналу організації	6
1.2. Види та методи мотивації персоналу організації	14
1.3. Поняття та особливості оцінки ефективності мотивації персоналу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САФІРА ГРУПП».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сафіра Груп»	28
2.2. Оцінка кількісних та якісних показників кадрового складу підприємства.....	35
2.3. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «Сафіра Груп»....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САФІРА ГРУПП».....	52
3.1. Сучасні вимоги щодо ефективних систем мотивації персоналу в ринкових умовах	52
3.2. Напрямки вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Сафіра Груп».	59
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. За умов ринкової економіки українські підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити своє місце на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

Сьогодні відносини між підприємством і найманим працівником будуються за схемою: мета підприємства - це максимізація прибутку; мета найманих працівників - одержати матеріальну винагороду і задоволення від праці. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Хороша професійна підготовка, навички, досвід не гарантують високої ефективності праці, тільки знання потреб та інтересів, що можуть стати мотивами праці та впливати на поведінку працівника, є основою створення ефективної системи форм і методів управління працею.

Актуальність поставленої проблеми обумовлена тим, що перехід до соціально орієнтованого ринку припускає необхідність створення адекватного мотиваційного механізму. Без цього не можна розглядати на практиці об'єктивні передумови для підвищення ефективності виробництва - основи зростання реальних доходів і рівня життя населення. При цьому кінцевим пунктом здійснення всіх реформ є підприємство, де безпосередньо відбувається з'єднання робочої сили із засобами виробництва, здійснюється процес трудової діяльності. Визнання визначальної ролі мотиваційного механізму в умовах проведених реформ робить питання вивчення мотивації праці особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел показав, що дослідження мотивації персоналу, її теоретичним,

методологічним та практичним проблемам присвячена значна кількість робіт. Серед вчених, які займалися даним питанням, слід виділити В.В. Бенях, М.І. Бухалкову, О.В. Виноградову, Н.А. Волгіна, В.Ф. Грищенко, І.М. Грінько, Н.В. Диканя, С.Д. Дімітрієву, А.П. Єгоршина, О.П. Єлеця, С.С. Занюка, Є.П. Ільїна, Л.В. Карташову, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, А.П. Лежакова, О.В. Мудру, І.С. Мушкіна, В.В. Онікієнко, З.І. Осадца, Г.В. Осовську, В.М. Петюха, І.І. Тимошенко, О.О. Хандій, С.А. Шапіро, В.В. Ярмоша та ін. Проте існують різні точки зору щодо рішення даного питання, в умовах сьогодення. Нерозкритим є взаємозв'язок між теоретичним баченням і практикою формування мотиваційного механізму, не виявлені закономірності й основи його функціонування, недослідженим є механізм регулювання соціально-трудова відносин. Недостатнім є теоретичне осмислення питань і ролі вдосконалювання мотивації праці в підвищенні ефективності та продуктивності праці.

Тому *метою* роботи є дослідження мотивації та її ефективності в управлінні персоналом організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені наступні *завдання*:

- 1) розглянути соціально-економічну сутність мотивації персоналу організації;
- 2) з'ясувати види та методи мотивації персоналу організації;
- 3) визначити поняття та особливості оцінки ефективності мотивації персоналу;
- 4) провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Сафіра Груп»;
- 5) здійснити оцінку кількісних та якісних показників кадрового складу підприємства;
- 6) проаналізувати існуючу систему мотивації персоналу в ТОВ «Сафіра Груп»;
- 7) обґрунтувати сучасні вимоги щодо ефективних систем мотивації персоналу в ринкових умовах;

8) розробити напрямки вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Сафіра Груп».

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес управління персоналом підприємства ТОВ «Сафіра Груп».

Предметом дослідження в роботі є мотивація праці персоналу та її ефективність.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано систему методів, яка обумовлена поставленою метою та завданнями. Вона включала метод порівняння (застосовано до вивчення підходів вчених щодо поняття мотивації персоналу); загальнонаукові методи аналізу та синтезу (застосовані в процесі з'ясування методологічних підходів щодо оцінки ефективності мотивації персоналу); статистичні методи аналізу - горизонтальний та вертикальний (використано в процесі оцінки показників кадрового складу підприємства); анкетування (під час аналізу існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві); методи дедукції та індукції (використано в процесі з'ясування вимог щодо ефективних систем мотивації персоналу в ринкових умовах); наукової абстракції (при обґрунтуванні напрямків вдосконалення мотиваційної системи підприємства); графічний та табличний методи (використані для підвищення наочності матеріалів дослідження); узагальнення (під час формулювання висновків).

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти, які регламентують управління персоналом на підприємстві; наукові статті, підручники та монографії, фінансова та статистична звітність підприємства, результати анкетування працівників тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що об'єднують вісім підрозділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Досліджуючи теоретичні аспекти механізму мотивації праці було виявлено, що мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі управління підприємством. Вона являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів.

2. За джерелами виникнення мотивів розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію. За спрямованістю на досягнення цілей організації розрізняють мотивацію позитивну та за спрямованістю на досягнення цілей організації розрізняють мотивацію позитивну, яка сприяє ефективному досягненню цілей, і негативну (демотивацію), що перешкоджає цьому. В залежності від форми задоволення потреб, існує два основні типи мотивації: матеріальне заохочення та нематеріальні стимули. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, методи мотиваційного управління поділяються на: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Також можлива класифікація методів мотивації за результативністю діяльності: економічні (прямі та непрямі) та моральні.

3. Ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством. Ефективність мотивації персоналу визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою прибутковістю, високою якістю продукції (робіт, послуг).

4. ТОВ «Сафіра Груп» розташоване в Дніпровській обл. в м. Дніпро і займається торгівельно-виробничою діяльністю в сфері сільського господарства та продуктів харчування. Підприємство забезпечене матеріально-технічною базою, однак фондоозброєність значно коливається за роками. Діяльність підприємства прибуткова, валовий та чистий прибуток зростають в динаміці.

2. На підприємстві працює 180 працівників, причому чисельність порівняно з 2016 р. зросла, а порівняно з 2017 р. – скоротилася. Більшість персоналу належить до категорії робочих, в структурі персоналу переважають жінки та працівники віком до 18-50 років. Основна маса працівників мають середню-спеціальну освіту. Переважна більшість працівників мають стаж роботи 1-2 роки на підприємстві. Фонд оплати праці на підприємстві активно зростає. Це стосується і його складових – основної заробітної плати та додаткової. Середньомісячна заробітна плата в 2018 р. склала 10 тис. грн., що є дещо нижчим ніж в середньому по Дніпровській області та Україні.

3. Система мотивації персоналу підприємства складається з матеріального та нематеріального заохочення персоналу. Матеріальне заохочення: рівень заробітної плати, доплати, надбавки, бонуси, матеріальна допомога тощо. Нематеріальне заохочення – заохочувальні та компенсаційні виплати. Проведений аналіз системи мотивації засвідчив такі основні її недоліки: незадовільний стан системи оплати праці, незадовільний стан системи додаткової винагороди, незадовільний стан системи організації відпочинку, незадовільний стан відносин між персоналом і адміністрацією.

4. Першим кроком перед удосконаленням системи мотивації будь-якого підприємств (у тому числі й ТОВ «Сафіра Груп») необхідно з'ясувати вимоги, які ставляться на сучасному етапі до таких систем та їх складових. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що основними вимогами до систем мотивації є: об'єктивність, передбачуваність, адекватність, своєчасність, значущість, справедливість. При цьому темпи

зміни продуктивності праці мають випереджати темпи зміни заробітної плати.

5. Для удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сафіра Груп» запропоновано заробітну плату розділити на дві складові: постійну заробітну плату залишити на рівні 9 тис. грн. вона буде гарантувати мінімальне відтворення робочої сили. Другу частину прив'язати до співвідношення темпів зміни продуктивності праці та заробітної плати та передбачити надбавки в 1-5,5 тис. грн. в залежності від показника співвідношення. За умови досягнення продуктивності праці в 279,3 тис. грн. обсяги виручки ростуть до 50274 тис. грн. при зростанні витрат на 360 тис. грн., що дозволить значно збільшити валовий прибуток підприємства. Окрім того, пропонується комплекс заходів, направлений на оптимізацію нематеріальної системи мотивації праці персоналу: залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; створення прозорої системи оцінки і оплати їх праці; делегування працівникам управлінських повноважень; підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач; публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами; увага безпосереднього керівництва до думки працівників; розробка програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивація перспективою; гуманізація праці, яка полягає в тому, щоб запобігати виробничому травматизму, здійснювати профілактику перевтоми, професійних захворювань, забезпечити широку та активну участь у виконанні виробничих завдань; розроблення і впровадження принципів корпоративної культури; організація роботи зі збирання зауважень і пропозицій працівників. В ТОВ «Сафіра Груп» також необхідно впровадити мотиваційний моніторинг - систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бенях В. В. Особливості соціально-економічної ефективності мотивації персоналу підприємства / В. В. Бенях // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - 2010. – Т.1. – С. 78-81.
2. Бухалкова М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 152 с.
3. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 339-347.
4. Виханский О.С. Менеджмент. Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2013. – 528 с.
5. Волгин Н.А. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2012. – 736 с.
6. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.
7. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств / І. М. Грінько // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011. – Т. 1 (180). – № 5. – С. 102 – 105.
8. Дворецька Г. В. Соціологія: навчальний посібник / Г. В. Дворецька. - К.: КНЕУ, 2012. - 472 с.
9. Дикань Н. В. Менеджмент: навчальний посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. - К.: Знання, 2015. - 389 с.
10. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С.Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я. - 2011. - № 216. - С. 46-49.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник / А.П. Егоршин. – Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
12. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О.П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. –

- Вип. 2. – С.78–83.
13. Занюк С. С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. С. Занюк. - К.: Либідь, 2002. - 304 с.
 14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Изд-во “Питер”, 2010. – 515 с.
 15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. - М.: Инфра-М, 2017. – 235 с.
 16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
 17. Кибанов А.Я. Управление персоналом предприятия: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2014. – 207 с.
 18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. - К.: КНЕУ, 2014. - 337 с.
 19. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.Т. Куликов. – К.: Ин-т демограф. и соц. исследований НАН Украины, 2012. – 344 с.
 20. Лежакова А.П. Теоретические аспекты и подходы к определению понятия мотивации персонала / А.П. Лежакова, Н.А. Плешкова // Материалы Международной научной конференции. – Кемерово, 2015. – С. 402-403.
 21. Мамалуй О. О. Основи економічної теорії: навчальний посібник / О. О. Мамалуй, О. А. Гриценко. - К.: Юрінком Інтер, 2016. - 479 с.
 22. Мельник С.В. 100 термінів і понять соціально-трудової сфери: енциклопедичний словник / С.В. Мельник. – Луганськ: Вид-во ТОВ «Віртуальна реальність», 2013. – 220 с.
 23. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2013. – 704 с.
 24. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. - Т.1 / С. В. Мочерний. – К.: Академія, 2010. - 864 с.
 25. Мудра О.В. Визначення соціально-економічної ефективності комплексної системи мотивації персоналу / О.В. Мудра // [Електронний ресурс]. –

- Режим доступу: <http://intkonf.org/mudra-ov-viznachennya-sotsialno-ekonomichnoyi-efektivnosti-kompleksnoyi-sistemi-motivatsiyi-personalu/>
26. Мушкін І.С. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І.С. Мушкін // Персонал. - 2009. - № 4. - С. 44-49.
 27. Онікієнко В.В. Методологічні проблеми оцінки ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці / В.В. Онікієнко, М.В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка. - 2006. - № 1. - С. 157–165.
 28. Осадца З. І. Економічна оцінка мотивації трудової діяльності на підприємствах в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 / З. І. Осадца. – Львів, 2007. – 23 с.
 29. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2016. - 664 с.
 30. Петровский Психологический словарь / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. - М.: ТЦ «Сфера», 2014. – 494 с.
 31. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Гетьман. - К.: ЦУЛ, 2015. - 320 с.
 32. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 480 с.
 33. Савчук Л. М. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова. - К.: КНЕУ, 2011. - 250 с.
 34. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов: учебное пособие / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. - К.: Европейский ун-т, 2014. - 575 с.
 35. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
 36. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала: пособие / С. А. Шапиро. - М.: Гросс Медиа, 2015. - 224 с.
 37. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз: зб. наук. праць. - 2014. - Том 15. - № 3. - С. 263-268.