

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко
«_____» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 6.030505 «Управління персоналом і економіка праці»
на тему: **«Удосконалення мотиваційної політики на підприємстві»**
(на прикладі ПАТ «Одескабель»)

Виконавець:

Студентка 4 курсу ФМЕ

Дімчеваа Тальяна Анатоліївна _____

Науковий керівник:

к.політ.н., доцент

Петровська Оксана Михайлівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	5
1.1 Сутність системи мотивації персоналу	5
1.2 Місце системи мотивації персоналу в управлінні його конкурентоспроможністю.....	12
1.3 Досвід ефективних систем мотивації персоналу компаній в закордонних країнах.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	28
2.1. Організаційно-господарська характеристика ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».	28
2.2. Дослідження існуючих кількісно-якісних характеристик персоналу ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	38
2.3. Аналіз задоволення системою мотивації та стимулювання праці співробітників ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	65
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу сучасного підприємства	65
3.2. Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	74
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства.

Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Саме це визначає обумовлює необхідність ретельної розробки системи мотивації персоналу, з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи [1].

Аналіз досліджень. Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як Армстронг М., Дафт Р., МакГрегор Д., Макклеланд Д., Маслоу А., Мейо Е., Сміт А., Тейлор Ф., Херцберг Ф..

Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Генкіна Б.М., Кібанова А. Я., Литвинюка А. А., Самоукіної Н. В., Шапіро С. А., Щипачинського Й.

Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток проблеми мотивації зробили та заслуговують уваги такі як: Богиня Д.П., Данюк В.М., Колот А.М., Куліков Г.Т., Цимбалюк С.О. та інші [1].

Предметом дослідження виступають методи та технології мотивації персоналу, їх оцінка та удосконалення на ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».

Об'єкт дослідження є система мотивації персоналу в аспекті ефективної діяльності підприємства ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».

Метою даної роботи є дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві, визначення її недоліків та обґрунтування пропозицій найбільш економічно доцільних методів удосконалення діючої системи на ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».

Основні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу.
2. Проаналізувати діючу систему мотивації персоналу на ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».
3. Розробити заходи, щодо удосконалення діючої системи мотивації персоналу на підприємстві.
4. Визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих пропозицій.

Методи дослідження. Засадою методологічного дослідження слугували методи економічного аналізу, а саме: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, а саме ранжування та групування; графічні – для наочної ілюстрації та побудови схем, діаграм та графіків у процесі дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ», дані офіційного сайту підприємства, результати анкетних опитувань, власні розробки автора, матеріали наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

ВИСНОВКИ

У сучасній науці мотивації відводиться провідна роль. Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, формують його поведінку і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

На сьогоднішній день мотивація праці є одним з найважливіших резервів підвищення ефективності виробництва, оптимізації людського потенціалу підприємства, фактором результативності роботи. Розуміння керівниками та менеджерами механізму мотивації, різноманітності потреб, стимулів і мотивів працівників є основою для розробки та впровадження ефективної системи мотивації, спрямованої на досягнення цілей підприємства і особистих цілей співробітників.

Для того, щоб управляти конкурентоспроможністю підприємства, необхідно налагодити взаємозв'язок з персоналом через створення гідної системи мотивації, яка підвищить рівень задоволеності серед працівників, що тим самим підвищить їх продуктивність та результативність праці.

Існує велике різноманіття методів мотивації персоналу: економічні, соціально-психологічні, організаційно-адміністративні, які застосовуються в залежності від ситуації та рівня економічного розвитку.

Найбільш дієвою складовою системи мотивації персоналу серед розглянутих (заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників в управлінні та у власності підприємства, у розподілі прибутку, особисте та публічне визнання в колективі, соціально-психологічний клімат в колективі і т.п.) є матеріальне заохочення, що включає рівень заробітної платні, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми виплат у грошовій формі.

Проаналізувавши закордонний досвід, основним методом мотивації на західних фірмах є грошова винагорода. Цей метод називається на заході «Pay for performance», що в перекладі означає «плата за виконання». За останній час

найбільшу популярність в Європі отримали нематеріальні методи стимулювання. Найбільш розповсюджені з них: матеріальні нефінансові винагороди, загальнофірмові заходи, «винагороди-вдячності» та винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника.

Вивчивши практику зарубіжних країн та їх систем мотивації, треба розуміти, що хоча вони є сучасними та високоефективними, не можна запровадити їх на національному ринку не адаптувавши під вітчизняні підприємства. Для побудови ефективної мотиваційної системи необхідно враховувати національні особливості та менталітет вітчизняних працівників.

У ході дипломної роботи було проведено дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ПАТ «Одескабель» – це одне з провідних підприємств України, яке спеціалізується на виробництві телекомунікаційних кабелів, випуску широкого асортименту мідних і волоконно-оптичних кабелів зв'язку, радіочастотного, а також цифрового або LAN-кабелів, номенклатура яких є найширшою в країнах Співдружності.

За останні три роки економічна діяльність підприємства зазнала великих позитивних змін. Обсяг виготовленої продукції у 2018 році склав 1560795,6 тис. грн., що на 58,3% більше, ніж у 2016 році. Однією із причин такого росту є вкладені підприємством значні кошти в устаткування та технічне переозброєння, що дозволяє нарощувати темпи виробництва. Також за період з 2016 року по 2018 рік спостерігається позитивна динаміка такого показника як чистий прибуток, адже за останні три роки даний показник збільшився на 162,7%. Зростання прибутку підприємства пов'язано насамперед із зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції.

У 2018 році у порівнянні із 2016 роком середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 10,1%, тобто на 73 особи, однак, це не завадило підприємству збільшити фонд оплати праці на 52,2% та підвищити середньомісячну номінальну заробітну плату одного працівника на 3682,7 грн. На позитивну зміну даних показників вплинуло підвищення фонду основної заробітної плати на 42,9% та збільшення фонду додаткової заробітної плати на 123,9% у досліджуваному періоді.

Можна зазначити, що кадровий потенціал підприємства за останні три роки на ПАТ «Одескабель» покращився, адже у 2018 році підвищилась кількість працівників підприємства, що мають повну вищу освіту, на 9,7% у порівнянні з 2016 роком. Також на підприємстві відбувається омолодження колективу, тому що за досліджуваний період відбулося зниження кількості працюючих пенсіонерів та підвищилась чисельність осіб віком від 15 до 35 років на 24,7%.

Варто також зазначити, що на Одеському кабельному заводі загалом спостерігається негативна тенденція зменшення числа навчених осіб на виробництві. Це пов'язано з тим, що на підприємстві досить усталений колектив і рух персоналу незначний, а також тим, що на підприємство приймають працівників вже з необхідними навиками роботи.

Незважаючи на це, можна стверджувати, що на підприємстві ПАТ «Одескабель» керівники турбуються про свій персонал і визнають, що саме він є одним із головних рушійних факторів своєї діяльності. Саме тому на підприємстві існує система корпоративної соціальної відповідальності.

Політика ПАТ «Одескабель» базується на використанні матеріальної та нематеріальної мотивації, які діють, доповнюючи одна одну. Більша частина системи матеріальної мотивації, що діє на підприємстві, є умовами, що встановлені на законодавчому рівні, а саме це оплата праці працівникам на гідному рівні, не менше, ніж законодавчий мінімум, а також із урахування інфляції; щорічна оплачувана відпустка на термін передбачуваний чинним законодавством; додаткові оплачувані відпустки за сімейними обставинами; система надання путівок до оздоровчого комплексу ПАТ «Одескабель» із 50% знижкою як для працівників підприємства, так і їх дітей; забезпечення здоров'я персоналу, шляхом проведення обов'язкових медичних обстежень працівників за рахунок коштів підприємства.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює широкий перелік методів, а саме: забезпечення гідних умов праці; розвиток по службових сходах; постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей; інформування працівників про діяльність підприємства; публічне визнання успіхів працівників

у роботі; організація корпоративних спортивних турнірів та участь у міських змаганнях; проведення корпоративних свят.

Проте частина з них потребує розвитку і вдосконалення. Зокрема якість таких методів, як режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці викликають невдоволення у працівників.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві з'ясовано, що продуктивність праці зростала швидшими темпами порівняно із заробітною платою (що відповідає одному з основних принципів оплати праці), рівень плинності кадрів на підприємстві є дуже високим, хоч і зменшується, спостерігається зміцнення трудової дисципліни працівників.

Результати опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель» свідчать, що працівники недостатньо поінформовані про систему мотивації, система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників і лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації. Найбільше працівники задоволені системою визнання заслуг, умовами праці, системою інформування на підприємстві, увагою керівника до думки працівників, системою постановки цілей. Найменш розвинутими складовими системи мотивації є можливість підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту та зміст роботи.

Система мотивації персоналу на Одеському кабельному заводі має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності Одеського кабельного заводу. Саме тому, у третьому розділі даної роботи було запропоновано ряд заходів для удосконалення діючої системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель», а саме:

3. Введення системи преміювання найманих працівників досліджуваного підприємства:

➤ для адміністративно-управлінського персоналу встановлена щоквартальна премія у розмірі 30% від посадового окладу;

- для основних робітників встановлена щомісячна премія у розмірі 15% від посадового окладу;

- для допоміжних робітників встановлена щомісячна премія у розмірі 15% від посадового окладу.

4. Покращення мотиваційної та компенсаційної частини соціального пакету ПАТ «Одескабель», а саме:

- забезпечення співробітників підприємства повсякденним харчуванням за рахунок підприємства;

- відновлення оплати проїзду на/з роботу (-и) працівникам підприємства;

- оформлення корпоративного медичного страхування для працівників підприємства;

- створення власного пенсійного фонду підприємства;

- проведення професійного навчання нових працівників ПАТ «Одескабель»;

- запровадження системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства;

- створення можливостей для кар'єрного зростання працівників Одеського кабельного заводу.

Запропоновані заходи удосконалення системи мотивації персоналу мають позитивний економічний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників ПАТ «Одескабель» шляхом введення системи преміювання для найманих працівників підприємства складає 39180,2 тис. грн.; термін окупності запропонованого заходу складає менше половини року, а, отже, розробка і впровадження запропонованих удосконалень існуючої системи є доцільними та ефективними.

Економічну ефективність не можна розглядати відокремлено від соціальної, саме тому були виявлені також і соціальні результати впроваджених заходів, а саме: сприяння покращення іміджу компанії; більш ефективне

використання робочого часу; підвищення продуктивності праці за рахунок заохочення індивідуального вкладу кожного працівника; підвищення лояльності працівників до фірми; покращення психологічного клімату у колективі; підвищення рівня задоволеності працею; покращення неформальних стосунків; збільшення рівня довіри працівників до керівництва підприємства.

Отже, заходи щодо удосконалення діючої системи мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель» є економічно та соціально ефективними, а сама система мотивації персоналу у кінцевому підсумку забезпечує високі та стійкі темпи зростання як підприємства так і національної економіки у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства // Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль. – 2017.
2. Ярмош Вікторія Віталіївна. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу // Економічний аналіз. Том 15. – 2014. – № 13. – с. 263-268.
3. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах // Сталий розвиток економіки – 2012. – № 3. – с. 106-108.
4. Шапіро С.А. Основи управління персоналом в сучасних організаціях: унікальний підхід, який забезпечує ефективну роботу компанії. Підручник. – М.: гроссмедіа, 2015. - 136-137, 145-157.
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах // Вісник Хмельницького національного університету. Том 3. – 2011. – №2. – с. 220-224.
6. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством // Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. Випуск 1 – 2016. – № 60. – с. 135–141.
7. Збрицька Т.П. Мотивація – Навч. Посіб. – 2015. – с. 145.
8. Зиновьев И.Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография – 2017. – 407 с.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу – Підруч. – 2015. – 337 с.
10. Корзенков Н.І., Хорева А.С. Стимулювання і мотивація праці в організації // 2015. Вісник №1 (356). С.127-130.
11. Волгін Н.А., Миколаїв С.В. Доходи працівника і результативність виробництва: (Проблеми, реалії, перспективи). - М .: Універсум, 2018. - 274с.

12. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В.Кошеленко // Схід: аналітично-інформаційний журнал. - 2018. - № 3 (87).
13. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.
14. Нікітін Юрій О., Вероніка Г. Рукас-Пасічнюк. Сучасні моделі та механізми мотивації – с.155
15. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.odeskabel.com/main-rus/> .
16. Студопедия.Орг /2014-2018/: [Электронный ресурс] // Американская модель корпоративной социальной ответственности. Режим доступа: <https://studopedia.org/13-192.html> .
17. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства // Загальні питання економіки. Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – с. 46-49.
18. Smida. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України /2010-2017/: [Електронний ресурс] // 05758730 – Публічне акціонерне товариство «Одеський кабельний завод «Одескабель». Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/05758730> .
19. Корпоративний кодекс ПАТ «Одескабель».
20. Положення о структурі ПАТ «Одескабель».
21. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління // Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. – 2015. – № 43. – с. 201-210.
22. Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб» // Відомості Верховної Ради України. – 2010. – № 13-17. – ст. 112.
23. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 20-21. – ст. 712.

24. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 20-21. – ст. 712.
25. Кодекс законів про працю. – 2017. – ст. 375.
26. Положення про нематеріальну мотивацію ПАТ «Одескабель».
27. Офіційний сайт Оздоровчого комплексу ПАТ «Одескабель»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://suny.odessa.ua/> .
28. Колективний договір ПАТ «Одескабель».
29. Минає В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності підприємства // Одеський національний економічний університет. – 2018.
30. Фориншурер: Медицинское страхование /2008-2017/: [Электронный ресурс] // Корпоративное медицинское страхование – эффективная мотивация персонала. Режим доступа: <http://med-insurance.com.ua/sovety/357> .
31. Офіційний сайт «INTO-SANA»: [Електронний ресурс]. Режим доступу: into-sana.ua .
32. MEDS /2018/: [Электронный ресурс] // Корпоративное медицинское страхование. Режим доступа: <https://meds.com.ua/korporativnoe-meditsinskoe-strahovanie/> .
33. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій» // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 40-41. – ст. 383.
34. Бібліотека економіста /2005-2017/ [Електронний ресурс] // Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/459.html> .