

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

Кафедра управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ” _ 20 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці
за освітньою програмою: «бакалавр»

на тему: «Сучасне розуміння мотиваційного процесу в системі управління персоналом на прикладі ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Виконавець:

Студентка 4 курсу ФМЕ

Козачинська Аліна Андріївна

- /підпис/

Науковий керівник:

Кандидат політичних наук

Петровська Оксана Михайлівна

- /підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність мотиваційного процесу управління персоналом	7
1.2. Змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу	13
1.3. Роль мотиваційного процесу в управлінні персоналом	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	29
2.1. Оргструктура та техніко-економічні показники ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	29
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	39
2.3. Дослідження ефективності мотиваційного процесу на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	57
3.1. Зарубіжний досвід вдосконалення управління мотивації праці сучасного підприємства	57
3.2. Перспективи поліпшення методів управління мотивацією в системі управління персоналом на підприємстві	65
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
Д О Д А Т К И.....	79

ВСТУП

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації персоналу набуває важливого значення. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Кожного з керівників напевно завжди хвилювало як зацікавити персонал у роботі, адже багато хто з них, хотів би мати у своєму розпорядженні технології чи інструменти мотивації праці, які спонукали б працівників до продуктивної роботи, на користь організації та особисту користь.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту країн з розвинутою економікою, тому Україна поступово освоює досвід життєвого успіху цих країн.

За ринкової системи господарювання підприємствам і організаціям доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей організації, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактору [1, с.1].

На сьогоднішній день дослідження проблеми мотивації персоналу в системі менеджменту все ще тривають, оскільки саме вона є внутрішнім двигуном в системі управління персоналом.

Створення умов задля зацікавленості усіх членів колективу в підвищенні продуктивності праці, конкурентоспроможності являється головною умовою успіху кожного підприємства. Праця, як доцільна діяльність людей, є тією умовою існування й розвитку суспільства, що спрямована на задоволення їх певних життєвих потреб. Дивлячись з економічного погляду потрібно пам'ятати, що

персонал є надзвичайно дорогим ресурсом, а отже має використовуватись з максимально можливою ефективністю.

Нажаль, ринкова економіка не може автоматично забезпечувати мотивацію трудової діяльності навіть при створенні передумов для її підвищення. Таким чином, шлях до ефективного управління персоналом, слід прокладати через розуміння його потреб та мотиваційних настанов. Адже зрозумівши, що саме спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, стає можливим розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отже виходячи із вище сказаного, можна стверджувати, що використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є однією з найважливіших і актуальніших функцій сучасного менеджменту

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує нових підходів до проблеми більш повного використання людського фактору шляхом активізації діяльності працівників, створення дієвих мотивів і стимулів у механізмі господарювання на підприємствах, зокрема із зовнішньоекономічною діяльністю.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію - стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу.

Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв оцінки роботи працівників його структурних підрозділів призвели до "зрівнялівки" в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розробки, а тим більше - впровадження

високоєфективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації.

Звідси виникає те, що нині актуальним є створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету.

Метою даної дипломної роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності персоналу в системі управління персоналу на базі ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» та на основі цього процесу, розробка пропозицій щодо перспективи поліпшення методів управління мотивацією в системі управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети, в роботі вирішувалися наступні завдання:

- дослідити сучасний теоретичний матеріал, щодо сучасних підходів до мотиваційного процесу у системі управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»;
- проаналізувати виробничо - господарську діяльність ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»;
- дослідити ефективність мотиваційного процесу на підприємстві ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»;
- розробити пропозиції щодо перспектив поліпшення методів управління мотивацією в системі управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

Предметом дослідження – є процес мотивації в системі управління персоналом ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

Об'єктом дослідження - є система діючої мотивації в системі управління персоналом ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», а також форми які на ньому використовуються.

Інформаційною базою дослідження - є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які описують особливості мотивації в системі управління

персоналом, сучасні періодичні видання, наукові статті, дані організаційної структури та фінансової звітності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

В процесі дослідження було використано **наступні методи**: системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, моделювання.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці, і від того, на скільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить життєздатність підприємства. Тому для того, щоб всі задачі, поставлені перед організацією, було досягнуто, недостатньо тільки набору кваліфікованих кадрів, необхідно так організувати працю, щоб кожний робітник прикладав максимум зусиль для виконання поставлених задач, не зважаючи на свої особисті проблеми.

Саме тому мотивацію трудової діяльності персоналу слід розглядати як ключову складову системи управління в ринкових умовах, що вирішальною мірою здатна впливати на конкурентоспроможність підприємства, його інноваційну активність. Недооцінка ролі й вагомості мотивації персоналу в умовах ринкового господарювання наражає на небезпеку втрати конкурентних переваг підприємства.

Суть мотиваційного процесу персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори [11, с. 162].

Найбільш відомими змістовними теоріями мотивації є: теорія потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Врахування теорій мотивування персоналу в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному

поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях тощо.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукання себе та інших, активності, досягнення цілей [1,с.132].

Знаючи мотивацію працівників можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

Розробка і практичне застосування нових мотиваційних систем на підприємствах дозволять залучити висококваліфікованих фахівців, здатних на ділі керувати будь-якими колективами. Відсутність на підприємствах мотиваційних моделей може призвести до неминучого зниження ефективності діючих систем управління та соціально-економічної діяльності колективу.

Організаційна структура ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» є лінійно – функціонального типу.

Управління підприємством здійснюється відповідно з статутом товариства, цим положенням та іншими нормативними документами, прийнятими на підприємстві.

Керівництво підприємством здійснюється Радою директорів у складі: Генеральний директор, Директор з маркетингу, Перший заступник генерального директора, Директор з економіки та фінансів, Технічний директор.

Загальне управління Підприємством здійснює Генеральний директор. Статус, порядок призначення та звільнення з посади Генерального директора визначається Статутом Підприємства.

Аналіз основних техніко – економічних показників наведених у Таблиці 2.3 , показав, що незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, діяльність ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» є ефективною і прибутковою, підприємство підтримує свою лідерську позицію на ринку України, так як продукція підприємства користується значним попитом як в Україні так і закордоном. Про це свідчить те, що виручка від реалізації продукції в 2018 році у порівнянні з 2016 та 2017 рр. зростає відповідно на 67,91% і 73,85% та склала 166 502 тис. грн .

Виходячи з проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства можна стверджувати, що мотиваційна система на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» працює ефективно, про це свідчить позитивна динаміка проаналізованих показників (підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, збільшення фактично відпрацьованого часу та ін.), підприємство веде політику гарантування стабільності системи оплати праці, що заохочує персонал до продуктивної праці та досягненні стратегічних цілей підприємства. Саме встановлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу є одним із факторів, який запобігає збільшенню плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

З порівняльного аналізу ступеня задоволеності роботою на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» різних категорій персоналу, було зроблено висновок, що більше половини працівників різних категорій не цілком задоволені працею на підприємстві, що свідчить про необхідність вдосконалення діючого мотиваційного механізму. Як свідчить практика, серед різноманітності способів стимулювання праці основними мотивами для працівників ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» залишаються наступні: матеріальна мотивація, умови праці та стосунки з безпосереднім керівництвом.

Аналіз фактичного стану мотивації праці свідчить про те, що система мотивації на підприємстві є дієвою але не повною мірою ефективною, керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками - мотиваторами поведінки, таким як службове зростання,

самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».

У світовій практиці завжди приділялася велика увага вирішенню проблем мотивації персоналу. Українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці: підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо. У більшості випадків такі методи є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній. Саме впровадження зарубіжних високоефективних моделей мотивації праці дозволить українським підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо організації.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити найбільш характерні такі як: японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Для покращення діючої системи мотивації, нами було запропоновано:

- Щоквартальні премії за перевиконання плану у вигляді змагання .
- Непряме фінансування працівника, яке передбачає перерахування протягом року певної суми наприклад 5-10% від заробітної плати на окремий рахунок, отримати яку працівник зможе лише через певний період (5-10 років).
- Забезпечення доставки персоналу на роботу та з роботи.
- Надання оплачуваних путівок у оздоровчий санаторій, базу відпочинку та надання абонементу у фітнес зал для працівників, які працюють у шкідливих умовах для здоров'я.
- Підвищення власної кваліфікації працівників за кошти підприємства.

Впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, завдяки чому буде зростати продуктивність праці і прибутковість підприємства. Одним із головних критеріїв ефективності системи є наявність залежності результатів роботи підприємства в цілому і кожного працівника зокрема, що і буде присутнє в ТОВ «Телекарт-Прилад»

в разі впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення існуючої на підприємстві системи стимулювання і мотивації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гольцман І.О. Роль мотиваційного механізму в системі управління персоналом / І.О. Гольцман // Наукове видання. Збірник наукових праць. Економіка. Управління. Інновації.» - Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І Франку, 2018. – С. 131- 136.
2. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие/Афонин А.С. - К.:МЗУУП, 2013. - С.40.
3. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник/ Колот А.М. - К.: КНЕУ, 2012. - 224с.
4. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. - К.: Ін-т економіки НАН України, 2016. - С.10-27.
5. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - М.: «Инфра-М», 2009. - С. 17-19.
6. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников/ Куликов Г.Т.- К.:ИЭ НАНУ, 2002. - С. 37.
7. Крамаренко В. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2013. - 300 с.
8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту/ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - Київ: «Академвидав», 2003. - 416 с.
9. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). - К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2017. - 156 с.
10. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць./ А.В. Гольда, І.К. Бондар. - 2017. - № 9 (64) - С. 158-162.

- 11.Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. - К.: МАУП, 2002. - 248 с.
- 12.Abraham Н. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) Перевод А.М.Татлыбаевой N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 К.: PSYLIB, 2004
- 13.Herzberg. F. The Motivation to Work, F. Herzberg, В. Mausner, В.В. Snyderman (New York: John Wiley, 1959), pp.233-34.
- 14.Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник - К.: Професіонал, 2014. - 432 с.
15. J.S.Adams, "Inequity in Social Exchanges", New York: Academic Press, 1965, pp 267-300.
- 16.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Кондор, 2016-556с.
- 17.Гляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. - 2017. - №7. – С. 82-85.
- 18.МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: наук.стаття/ Ляшок Н.Ю. 2011р.- 5с.
- 19.Офіційний сайт ТОВ «Телекарт – Прилад». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.telecard.odessa.ua.
20. Положення «Про структуру» ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»
- 21.Звіт з праці 1-ПВ за 2016-2018 рр.
- 22.Баланс (Звіт про фінансовий стан) Форма №1 за 2016-2018рр.
- 23.Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Форма №2 за 2016-2018рр.
- 24.Соціальна програма ТОВ «ТЕЛЕКАРТ- ПРИЛАД».
- 25.Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2008. – С. 94-97.

26. Як українські фірми заохочують співробітників? [Електронний ресурс] / С.Товстенко//Бізнес портал Луцька. – 2011. – Режим доступу: <http://toplutsk.com>
27. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях/ О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С.86-91.