

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 бакалавр

зі спеціальності 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»
на тему:

«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»
(на прикладі Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава»)

Виконавець:
Студентка 4 курсу ФМЕ
Левченко Юлія Михайлівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Богданова Тетяна Іванівна

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.....	7
1.2. Дослідження основних теорій мотивації.....	12
1.3. Досвід мотивації персоналу у розвинених країнах світу.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОДЕСЬКІЙ ФІЛІЇ №2 ТОВ «АЛЬФА ЗАБАВА»	
2.1. Загальна оцінка економічної діяльності та стисла характеристика Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава»	23
2.2. Аналіз соціально – економічної структури персоналу підприємства.....	30
2.3. Дослідження системи мотивації персоналу в Одеській філії №2 ТОВ «Альфа Забава».....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу на підприємстві.....	48
3.2 Удосконалення системи морального стимулювання працівників.....	52
3.3 Оцінка ефективності розроблених пропозицій.....	57
ВИСНОВКИ	60
Список використаних джерел	63
Додатки	66

ВСТУП

На нинішньому етапі розвитку нашої країни вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Розробка і запровадження ефективних моделей мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Та найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається насамперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

В економічній літературі зустрічається багато визначень поняття «мотивація». Це свідчить про те, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, це, передусім всього, процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводитися у конкретній ситуації у певний спосіб. 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.

Необхідно зазначити, що в сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сьогодення. Таким чином, пошук та розробка сучасних інструментів мотивації персоналу та створення умов для його

зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Актуальність теми дослідження виявляється у розробці пропозицій для підвищення мотивації персоналу на підприємстві для максимального збільшення загальної ефективності та прибутковості підприємства.

Предметом дослідження є способи мотиваційного впливу на персонал з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами організації.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава» як чинник впливу на ефективність праці персоналу.

Мета роботи – дослідження мотивації Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава» та розробка заходів щодо покращення діючої системи мотивації на підприємстві.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- дослідження сутності поняття мотивації персоналу в організації;
- виявлення впливу мотивації на підвищення ефективності діяльності працівників;
- аналіз системи і методів мотивації, що діють в Одеській філії №2 ТОВ «Альфа Забава»;
- дослідження сучасних закордонних систем мотивування працівників;
- розробка шляхів підвищення ефективності мотивації персоналу, що відповідають можливостям Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава».

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо висвітленими досі залишаються проблеми побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. З початком економічних реформ в Україні світові наукові здобутки в галузі мотивації персоналу стали предметом дослідження, удосконалення і адаптації,

що відобразили у своїх працях провідні вітчизняні вчені: Бандур С., Богиня Д., Грішнова О., Гуменюк В., Данюк В., Дмитренко Г., Долішній М., Калитич Г., Колот А., Крушельницька О., Кузьмін О., Куліков Г., Мельник Л., Мороз О., Нижник В., Новікова А., Прокопенко І., Соколенко В. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі, хоча ряд праць присвячених даній тематиці опубліковано. Незважаючи на те, що опубліковано чимало робіт із даної тематики, на практиці питання мотивації вважається достатньо "слабким" місцем. Певну допомогу у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть надати соціологічні дослідження, що проводяться, по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодення.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження системи мотивації персоналу дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб. Мотивація – це мистецтво, креативність і тонке відчуття психології потреб та мотивів працівників, що спонукає персонал до діяльності, яка співпадає із бажаннями, інтересами та позиціями менеджера і організації.

2. Проаналізувавши економічну діяльність Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава» ми можемо зробити висновок, що за останні три роки підприємство збільшило виручку від продаж (+27,8%), це говорить про те, що на підприємстві ведеться правильна політика, що направлена на збільшення прибутку. Позитивну динаміку показують чистий та валовий прибуток, у 2018 році чистий прибуток склав 2341,6 тис.грн, що на 52,8% більше ніж у 2016 році. Зазначимо, що збільшення такого показника як чистий прибуток є дуже позитивним, тому що саме чистий прибуток показує наскільки підприємство доцільно використовує свої ресурси.

3. Також можна зазначити, що за останні три роки зменшилась чисельність працівників. Причинами послугували неконкурентоспроможна заробітна плата та відкриття нового магазину. Нагадаємо, що для відкриття нового магазину персонал приймали до досліджуваного нами підприємства, а вже потім переводили за допомогою звільнення. Вищезазначені причини потягнули за собою збільшення такого показника як коефіцієнт плинності кадрів. Якщо у 2016 році цей показник складав 0,23, то вже у 2018 він складав 0,53, що більше попереднього показника більш ніж у два рази.

4. Аналіз показав, що збільшився фонд оплати праці на 7,3%. До збільшення даного показника призвело збільшення заробітної плати, якщо у 2016 році середня заробітна плата складала 6500 грн, то в 2018 році вона вже складає 8500 грн. Збільшення є позитивним, але потрібно зазначити, що середня заробітна плата на підприємстві на кінець року є нижчою, ніж середня заробітна плата по Україні в цей період.

5. Під час проведення опитування було з'ясовано, що основним мотивуючим фактором є заробітна плата на підприємстві, так вважають 76,5% респондентів. Наступним по важливості фактором є умови праці, 41,2% стверджують, що при діючому графіці роботи важко працювати. Щодо демотивуючих факторів, то, як було зазначено вище, головним фактором є заробітна плата, яка нижче ніж в Україні та у конкурентів. З цього ми бачимо, що переважна більшість респондентів (17,6 %) в найближчі два роки планують залишити дану організацію.

6. Основним демотивуючим фактором для працівників Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава» є заробітна плата, про це свідчить результат опитування, за яким 46,3% респондентів відповіли, що діюча система оплати праці не є справедливою і тільки 12,3% згодні з тим, що система оплати праці на підприємстві є правильною.

7. За результатами аналізу організації системи мотивації персоналу Одеської філії №2 ТОВ «Альфа Забава» було виявлено її слабкі сторони, а саме:

- Недосконала матеріальна мотивація працівників;
- Недосконала нематеріальна мотивація працівників (невелика можливість кар'єрного росту та відсутність корпоративів);
- Недостатнє заохочення особистого вкладу кожного працівника у спільний результат роботи за рахунок зменшення відповідальності для кожного працівника;
- Недостатнє фінансування навчання працівників на підприємстві.

8. Для усунення такого недоліку як недосконала матеріальна мотивація працівників нами було запропоновано такі шляхи:

- Удосконалення діючої системи КРІ, за якою для кожного продавця буде встановлюватися особистий план продаж, який буде впливати на розмір

премії, відповідно кожен працівник буде самостійно впливати на свою заробітну плату в цілому;

- Запровадження стимулювання працівників за програмою «Таємний покупець», за якою кожен із працівників, який пройде оцінку на 100% буде отримувати додаткову надбавку у вигляді 10% від заробітної плати, тим самим продавці будуть надавати ідеальний сервіс для покупців, що збільшить кількість нових клієнтів, що потягне за собою збільшення прибутку організації.

9. Для усунення такого недоліку як недосконала нематеріальна мотивація нами було запропоновано такі заходи:

- Надання вільного часу працівникам;
- Збільшення можливості просування по кар'єрі;
- Проведення неформальних зустрічей між працівниками та організація свят, пов'язаних з успішним виконанням плану;
- Привселюдна подяка працівникам та збільшення рівня визнання від керівників;
- Збільшення відповідальності для кожного працівника за загальний результат.

10. Нами був розрахований економічний ефект проекту винагород за успішне проходження оцінки «Таємний покупець». Даний проект буде доцільним, тому що економія набагато більша ніж витрати на надбавки. Економічний ефект складає 4027,26 тис. грн. Ми вважаємо, що за рахунок збільшення прибутку та економії на умовно-постійних витратах, збільшиться рівень задоволеності працівників за рахунок надбавок, які вони будуть отримувати.

11. Після впроваджених розроблених нами мотиваційних заходів прибуток збільшиться, тому що як вважає керівництво підприємства, що задоволений персонал – ключ для успіху організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. KPI (Key Performance Indicator) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pitersoft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/> 5№ 3/3 (17). – С. 46-50.
2. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами. М.: Питер, 2016, - С.848
3. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. -
4. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2015. - №4. - С.64
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету №2, Т. 3. - 2015р.,- С.220-224.
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант., 2016. – 427 с.
7. Звіт «Про фінансові результати» ТОВ «Альфа Забава» 2016-2018 рр.
8. Звіт з праці за 2016-2018 рр. Форма 1-ПВ
9. Звіт про кількість працівників, їхній професійний склад та професійне навчання за 2016, 2017, 2018. Форма 6-ПВ
10. Козаченко А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс].–Режим доступу:http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html
11. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісн. Луганського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Сер. Педагогічні науки. - 2017. - № 2. - С. 237–244.
12. Конкретні методи і комплексна мотивація персоналу [Електр. Ресурс].– Режим доступу: <http://library.if.ua/book/144/9593.html>
13. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном/ І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. –К.: Вид-во КІБІТ. – 2015. Вип.1. – С. 62-63

14. Лозовський О.М. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, В.О. Стус. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/23/stus.php>.

15. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень. - № 40. - С. 99-107.

16. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В. М. Данюка, В. М. Петюха.- К.: КНЕУ, 2015. - 398 с.

17. Настусенко Г.А. Мотивація персоналу як передумова стратегічного розвитку підприємства / Г.А. Настусенко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 109 – 110.

18. Основні положення кадрової політики ТОВ «Альфа Забава»

19. Положення «Про оплату праці й преміювання» ТОВ «Альфа Забава»

20. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. - 2014. - № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

21. Слабко Я. Я. Основні поняття і концепції мотивації праці / Я. Я. Слабко // Грани. - 2017. - № 12. - С. 37-43.

22. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №6, Т.2. – С. 178-181.

23. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. – 2016. – С. 11–13.

24. Ступчук К.Л. Мотивація персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності підприємства / К.Л. Ступчук // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. 107 наук.-

практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 129 – 131

25.Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці / О. О. Сукач // Бізнес Інформ. - 2015. - № 6. - С. 154-159.

26.Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві / Д. А. Терещенко, Д. О. Сабадаш // Науковий вісник будівництва. - 2015. - № 3. - С. 188-191.

27. Чекмарьова О. В. Ключові аспекти створення мотивації праці на підприємстві (іноземний досвід). Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/5/06.pdf>

28. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.

29. Шляхетко В.В. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави // формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - №2 - С.141 - 144.

30. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / А. Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2014. - Вип. 37(2). - С. 128-134.