

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.

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття ступеня «бакалавра»

зі спеціальності 6.030505

Управління персоналом і економіки праці

на тему:

«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»

(на прикладі ФОП «Рубель Н.В.»)

Виконавець:

Студентка 4 курсу ЦЗФН

Трублаєвич Марія Валентинівна

(прізвище, ім`я та по-батькові)/ підпис /

Науковий керівник:

д.е.н., проф.

(науковий ступінь, вчене звання)

Никифоренко Валерій Григорович

(прізвище, ім`я та по-батькові)/ підпис /

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Мотивація як складова управління персоналом.....	6
1.2. Види та методи мотивації персоналу.....	16
1.3. Зарубіжний досвід формування мотивації персоналу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.».....	34
2.2. Аналіз персоналу підприємства.....	39
2.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму персоналу ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.».....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.».....	64
3.1. Заходи щодо удосконалення механізму мотивації персоналу ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.».....	64
3.2. Економічне обґрунтування пропозицій з 2 удосконалення мотиваційного механізму для швейного підприємства «РУБЕЛЬ Н.В.».....	78
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці. Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій та публіцистичній літературі. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці вчених В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Данюк, В. Гриньова, О. Грішнова, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та ін. Проте, спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації.

Вищезначене вимагає нового комплексного підходу до практичних аспектів розробки і впровадження систем мотивації персоналу на підприємство.

З зазначених позицій *мета дослідження* полягає у вивченні, як мотиваційної структури трудової діяльності, так і її стимулювання, у розробці

пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації, підвищення ефективності управління працею.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних *завдань*:

- розглянути мотивацію як складову управління персоналом;
- представити види та методи мотивації персоналу;
- дослідити зарубіжний досвід формування мотивації персоналу;
- провести аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.»;
- дати оцінку ефективності мотиваційного механізму персоналу ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.»;
- розробити заходи щодо удосконалення механізму мотивації персоналу ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.»;
- провести економічне обґрунтування пропозицій з удосконалення мотиваційного механізму для швейного підприємства «РУБЕЛЬ Н.В.»

Об'єкт дослідження – процес забезпечення мотиваційного механізму на швейному підприємстві «РУБЕЛЬ Н.В.».

Предмет дослідження – теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо організації та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання.

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою випускної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані управлінського обліку підприємства ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.» і результати власних досліджень на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У випускній роботі досліджено теоретичні і практичні аспекти формування механізму мотивації і стимулювання швейного підприємства ФОП «Рубель Н.В.». Дослідження дозволило зробити певні висновки.

1. Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Мотивація - це комплекс дій, направлених на зацікавлення, спонукання, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці. Класифікацію теорій мотивації доцільно здійснювати за такими ознаками: змістові теорії (універсальні): теорія ієрархії потреб А. Маслоу; двофакторна теорія Ф. Герцберга; теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда; теорія «ERG» К. Альдерфера; процесуальні теорії (індивідуалістичні): теорія сподівань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; мотиваційна теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера; теорія постановки цілей Е. Лока.

2. Основними видами мотивації персоналу є: види мотивації персоналу за основними групами потреб; види мотивації персоналу за використовуваними способами; види мотивації персоналу за спрямованістю на досягнення цілей і завдань організації; види мотивів за джерелами виникнення. Найбільш поширеними методами мотивації персоналу є: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

3. Дослідження світового досвіду мотивації праці показало, що для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш підходящими для цього є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюємо тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше примінити на вітчизняних підприємствах. Аналіз соціально-

економічних показників сучасного стану України дає можливість зробити висновок про кризу системи мотивації праці. Це визначається не тільки низьким показником реальної заробітної плати, але й зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці. А відтак жодна з сучасних систем мотивації праці не може бути застосованою в Україні в так званому чистому вигляді.

4. В випускній роботі проведена оцінка ефективності мотиваційного механізму персоналу ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.» за допомогою проведення соціального дослідження «Оцінка ефективності мотивації на підприємстві ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.»».

Аналіз причин задоволеності працею на швейному підприємстві «РУБЕЛЬ Н.В.» показав наступні результати. Основною причиною задоволеності на підприємстві є достатній рівень оплати праці (45% опитуваних), на другому місці – сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (28%). Аналіз причин незадоволеності працею на швейному підприємстві «РУБЕЛЬ Н.В.» показав наступні результати. Основною причиною незадоволеності на підприємстві є не престижність роботи (32% опитуваних). На другому місці – незадовільні умови праці та відпочинку (28% опитуваних). Третє і четверте місця посіли ненормований графік роботи (22%) і низький рівень оплати праці швачок низької кваліфікації у зв'язку з низькими відрядними розцінками та швидкими змінами дизайнерських моделей (14%). При опитуванні робітників швейного виробництва було виявлено низький рівень відрядних розцінок за пошив одного виробу і для того, щоб отримати гідну заробітну платню, швачки повинні працювати понаднормово. Також недостатня кваліфікація деяких робітників швейного виробництва не дозволяє їм виконувати операції, які мають більш високі розцінки. Швидка змінюваність моделей не дозволяє їм виробити необхідну швидкість виконання операцій. У зв'язку з цим 14% робітників швейного цеху незадоволені рівнем оплати праці.

Серед причин незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням на швейному підприємстві «РУБЕЛЬ Н.В.» на першому місці стоїть відсутність

зв'язку між результатами роботи та її винагородою (34%). Друге та третє місце посідають відсутність можливості підвищення кваліфікації та навчання персоналу (32%) та незначний рівень заохочувальних виплат (18%). На четвертому місці знаходиться такий фактор незадоволеністю, як відсутність морального стимулювання (16%).

Серед основних напрямів підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю опитувані визначили підвищення рівня оплати праці, відрядних розцінок за швейні вироби (67%), поліпшення організації та умов праці (52%), надання можливостей професійного росту, підвищення кваліфікації та навчання робітникам швейного виробництва (49%).

Нами встановлена наявність зв'язку між ступенем задоволеності своєю працею працівниками швейного підприємства «РУБЕЛЬ Н.В.» і потенційною мобільністю, тобто бажанням змінити місце роботи. Абсолютна більшість опитаних (72%) зазначила, що погодилися б негайно змінити місце роботи в разі пропозиції роботи, яка оплачується вище та якщо б їм запропонували більші гідні умови праці.

З метою складання карти мотиваторів забезпечення ефективності управління персоналом на швейному підприємстві ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.» були складені спеціальні питання проективного експрес-опитування. Дослідження показало, що основними мотиваторами забезпечення ефективності управління персоналом є: заробітна плата, матеріальна винагорода, надбавки, доплати; кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності, можливість підвищення кваліфікації та навчання; самореалізація, стабільність; розуміння цілей та завдань, які ставляться перед працівниками; статус; зацікавленість, творча робота; відношення, колектив, мікроклімат ті інші; відповідність оплати отриманим результатам праці; гігієнічні фактори (комфортні умови); досягнення цілей, результат; вшанування зростання іміджу; азарт, змагання, прагнення перевершити інших; оцінка, схвалення, подяки, грамоти, нагороди.

Основними причинами демотивації діяльності управлінського персоналу на швейному підприємстві ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.» є: постійні стресові

навантаження, рівень виконуваної роботи нижчий, чим рівень кваліфікації; «набридло»: все занадто рутинно; робота, яка потребує забагато процедур; забагато змін; реструктуризація; низький ступінь делегування або довіри; відсутність кар'єрного зростання; нехватка уваги, пошани; відношення у колективі; відносини керівництва; зміна політики підприємства.

5. Проведене соціального дослідження «Оцінка ефективності мотивації ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.» дозволило виявити наступні **позитивні сторони мотиваційного механізму** ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.»:

- гідний рівень оплати праці у висококваліфікованого персоналу швейного виробництва;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, відносини с колегами;
- сприятливі відносини з безпосереднім керівником;
- високий рівень технічної оснащеності;
- розмаїтість роботи;
- санітарно-гігієнічні умови.

Проведене соціального дослідження дозволило виявити наступні **негативні сторони мотиваційного механізму** ФОП «РУБЕЛЬ Н.В.»:

- не престижність роботи (в основному працівників швейного цеху);
- низький рівень оплати праці швачок низької кваліфікації у зв'язку з низькими відрядними розцінками та швидкими змінами дизайнерських моделей. Недостатня кваліфікація деяких робітників швейного виробництва не дозволяє їм виконувати операції, які мають більш високі розцінки;
- конструктор швейного виробництва не отримує премію від обсягу замовлення, хоча 1/3 замовників є фірми з її минулого місця роботи;
- відсутність можливості підвищення кваліфікації та навчання персоналу;
- ненормований графік роботи;
- відсутність зв'язку між результатами роботи та її винагородою;
- незначний рівень заохочувальних виплат;
- відсутність морального стимулювання;

– неавтоматизована робота конструктора, ручна розробка лекал, що значно впливає на продуктивність праці, відсутність програмного забезпечення САПР;

– відсутність програмного забезпечення для вишивальних операцій та низький рівень кваліфікації вишивальниць.

– відсутні можливості рішення житло-побутових проблем.

6. Нами пропонуються наступні заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму для швейного підприємства «РУБЕЛЬ Н.В.»:

1. удосконалення системи преміювання працівників швейного підприємства

2. впровадження програми автоматизації розробки моделей одягу САПР «Lectra» (Франція) в конструкторський відділ;

3. навчання працівників конструкторського відділу з метою отримання знань по САПР одягу з паралельним практичним відпрацюванням знань;

4. короткострокове підвищення кваліфікації в Навчально-практичному центрі сучасних швейних технологій і дизайну (для конструктора і технолога швейного виробництва);

5. майстер-клас (для конструктора і технолога швейного виробництва);

6. підвищення кваліфікації швачок в Навчально-практичному центрі сучасних швейних технологій і дизайну;

7. впровадження програмного забезпечення для вишивальних операцій та придбання вишивальної машини AZEUS AZS-EM1206 RICOMA (підвищення кваліфікації вишивальниць входить у вартість);

8. внутришньо-фірмові пільги (оплата медичних послуг; страхування на випадок тривалої втрати працездатності; надання права користування транспортом підприємства; харчування за рахунок фірми під час роботи);

9. гнучкий робочий графік (додаткові витрати на забезпечення удаленого доступу, зокрема витрати на мобільний зв'язок, інтернет, програмне забезпечення для зв'язку з офісом);

10. поліпшення умов праці (заміна моніторів на основі ЕПТ на більш сучасні ЖК; витрати на додаткове електричне освітлення; збільшення кількості живих декоративних рослин в офісі);

11. Використання мобільного зв'язку (у зв'язку з тим, що менеджери конструкторського відділу здійснюють багато дзвінків виконавцям і замовникам з особистого телефону, необхідно частково оплачувати менеджерам витрати на мобільний зв'язок)

12. Поліпшення сприятливої обстановки в колективі (витрати проведення корпоративів з нагоди свят; витрати на організацію спільних виїздів «на природу»)

За умов запровадження дієвої системи мотивації на швейному підприємстві «РУБЕЛЬ Н.В.» очікуваний дохід від реалізації одягу збільшиться на 1240,35 тис. грн. і складе 9509,35 тис. грн. Чистий прибуток за рахунок впроваджених заходів збільшиться на 661 тис. грн. або на 26,03%. За даних умов продуктивність праці зросте на 15%, а рентабельність реалізованої швейної продукції збільшиться на 2,94 в.п. Тому мотивація є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості швейного підприємства «РУБЕЛЬ Н.В.».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курманська В.Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В.Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення. - 2016. - № 3. - С. 26-29.
2. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2016. – № 2. – С. 204-206.
3. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях.- М.: НИИ труда. – 1992. – С.73.
4. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст./ Д.П. Богиня// Регіональні перспективи/ Богиня Д.П. – 2014. - № 3- 4 (22-23) – С. 5-8.
5. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Болт Г. Дж.– М.: Экономика, 2012. – 204с.
6. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2012. – 310 с.
7. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления/ Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. – М.: Дело, 2012. – 154с.
8. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 512 с.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2012. – 337 с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту/ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - Київ: «Академвидав», 2013. - 416 с.
11. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис. д.е.н.: 08.07.01. – К., 2012. – 334с.
12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2006. – 702 с.

13. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник/В.Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

14. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: Навч. посіб./ Нестерчук В.П.– К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2013. – 88с.

15. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – Изд-во Аспект Пресс, 2012. -279 с.

16. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2014. – С. 59 – 66.

17. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2013. – 332 с.

18. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2008. – 255 с.

19. Катеренчук І.С. Мотивування і ефективно застосування мотиваційних стимулів / І.С. Катеренчук, В.М. Кулик // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4(3). - С. 129-133.

20. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – Житомир, 2013. – 215 с.

21. Павлова І.І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу / І.І. Павлова // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 36. - С. 212-217.

22. Ольховська Т. Мотивація керівником своїх підлеглих / Т. Ольховська // Завуч. – 2014. - №11. – С. 11 - 15.

23. Назарова В. Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г. В. Назарова // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки». – 2015. – № 11. – с.45 -47

24. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – № 3 (7). – С. 58-61.

25. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М. П. Клименко, О. О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 5. – С. 81-85.

26. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 348 с.

27. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах / А.О. Климчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. - 2016. - Вип. 1. - С. 44-47.

28. Сметанюк О. А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О. А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. - 2016. - № 86. - С. 206-213.

29. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 339-347.

30. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю.А. Андрійчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2016. - № 846. - С. 11-15.

31. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

32. Бардакова Т.В. Зарубіжний досвід мотивації праці: актуальність і доцільність застосування у вітчизняній практиці / Т.В. Бардакова, Н.Д. Дарченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66869.doc.htm