

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

Кафедра УП і ЕП

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

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності управління персоналом і економіки праці

за темою: **«Особливості мотивації працівників окремих професійних груп підприємства»**

Виконавець

Студентка 4 курсу, 6 групи
Факультету ЦЗФН

Щербакан Т. М. _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П. _____

(прізвище та ініціали) /підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу, її види та функції.....	6
1.2 Сутність мотиваційних заходів та їх роль в системі управління персоналом.....	10
1.3 Огляд вітчизняних та зарубіжних концепцій мотивації трудової діяльності працівників торговельних підприємств.....	19
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Ароматека»	
2.1 Загальна характеристика: історія та досвід компанії.....	30
2.2 Аналіз кадрового складу компанії.....	39
2.3 Дослідження ефективності діючої системи мотивації за окремими професійними групами на підприємстві ТОВ «Ароматека».....	50
 РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП	
3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації окремих професійних груп на підприємстві ТОВ «Ароматека».....	59
3.2 Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації для окремих професійних груп персоналу ТОВ «Ароматека».....	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Основна діяльність людини – це праця, що займає, як мінімум, третину дорослого самостійного життя. Ряд етапів трудового життя людини охоплює більш ранні і пізні періоди його життя (вибір професії, трудове і професійне навчання, передача трудового досвіду в родині, використання професійної допомоги інших людей і т. д.). Стає очевидним, що праця, а отже, і всі питання з нею пов'язані мають велике значення для будь-якої людини і завжди знаходяться в полі уваги.

Результати, досягнуті людьми в процесі роботи, залежать не тільки від знань, навичок і здібностей цих людей. Ефективна діяльність персоналу можлива лише при наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація персоналу активує здібності людини, звільняє його потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Теоретичні основи сутності процесу мотивації персоналу, а також базові методи та моделі мотивування розроблено та всебічно висвітлено у працях економістів-класиків, а саме: А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Афоніна, Р. Оуена, Д. МакГрегора, А. Врума та ін.

Сучасні аспекти мотивації персоналу сьогодні вивчають І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, Т. Кір'ян, В. Петюх та інші. Вивченню зарубіжного досвіду мотивації персоналу присвятили свої наукові праці С. Русаков, С. Лазарев, Ю. Лобода, Д. Петраченко та Є. Стаценко.

Предмет дослідження є технології мотивації та її ефективності в управлінні персоналу сучасного підприємства.

Об'єктом даного дослідження є персонал та мотиваційна ефективність управління персоналом за окремими професійними групами, як процес і функціональна система організації на торговельному підприємстві ТОВ "Ароматека".

Метою роботи є вдосконалення системи мотивації персоналу за окремими професійними групами на підприємстві.

У відповідності з поставленою метою можна виділити наступні завдання:

1. *Розглянути:* сутність мотивації персоналу та її ефективності; мотивацію та її необхідність в управлінні.

2. *Проаналізувати:* діяльність та діючу систему мотивації праці за окремими професійними групами торговельного підприємства ТОВ "Ароматека".

3. *Запропонувати:* вдосконалення мотивації діяльності працівників за окремими професійними групами на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження: у роботі використовувалась система методів, що включає теоретичний аналіз літератури з обраної проблеми дослідження, методи спостереження, бесіди, тестування. Аналіз документації, наявної в компанії про результати діяльності відділу по роботі з персоналом по створенню і впровадженню найбільш ефективних засобів мотивації; інтерв'ювання співробітників з метою визначення ступеня мотивації до трудової діяльності.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, узагальнюючих висновків та списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У випускній роботі здійснено дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу і запропоновано ефективні мотиваційні заходи на підприємстві ТОВ «Ароматека».

В умовах економічної нестабільності, вітчизняні підприємства мають знаходити більш дієві шляхи для розробки економічної поведінки персоналу щоб постійно підтримувати свою конкурентоспроможність. На даний момент роботодавець має так організувати свій стиль роботи, щоб віддача персоналу була максимальна. Важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних та фізіологічних потреб. Адже лише створена належна мотиваційна основа, здатна спонукати працівників підприємства до ефективної діяльності.

В рамках нашого дослідження ми проаналізували діяльність ТОВ «Ароматека» та діючу систему мотивації персоналу. Мережа ТОВ «Ароматека» є провідною роздрібною компанією за обсягом – продаж. Це лідер на українському ринку з парфумерною-косметичною продукцією.

Аналіз господарчої діяльності ТОВ «Ароматека» за досліджений період, дає підставу зробити наступні висновки: валовий прибуток збільшився на 33% в наслідок цього збільшення реалізованої продукції на 20,1%, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 15,1% та середньорічна продуктивність праці 1 працівника збільшилася на 12,1%.

Багато в чому успіх роботи компанії залежить саме від людей, які працюють на підприємстві. Із проведеного аналізу діяльності Товариства видно, що за звітний період відбувається збільшення середньооблікової численності. Також, за цей період змінились показники в структурі персоналу - зросла кількість фахівців на 5осіб, а саме менеджерів з рекламної діяльності. Завдяки їм ТОВ «Ароматека» примножує свій капітал, шляхом відкриття нових магазинів у сфері косметики, парфумерії. Саме відкриття

нових магазинів дає можливість примножити численність фахівців і консультантів, що й відображає показник «інші працівники». Це ті працівники які вносять великий вклад в розвиток компанії, мотивація яких займає важливе місце в подальшій успішній роботі компанії.

Проаналізувавши динаміку у віковій структурі підприємства, ми бачимо, що переважна численність персоналу ТОВ «Ароматека», за звітний період, знаходиться у віці від 31 до 40 років (56%). Це є свідченням, що колектив доволі молодий, а значить готовий до змін, новацій, розвитку компанії. На підприємстві працюють переважно працівники, які мають вищу та середню освіту. Це вказує на якість персоналу і високій рівень в розвитку підприємства.

Що до стажу роботи персоналу за звітний період, значні зміни відбулися у структурі персоналу зі стажем від 3-5 років, збільшення на 10 осіб. Це говорить про те, що працівники тримаються за своє робоче місце.

Про звільнення персоналу можна сказати, що люди які звільнилися за власним бажанням були недостатньо задоволені умовами й оплатою праці. Це є недоробкою в частині «мотивації персоналу».

Система оплати праці на підприємстві регламентується Положенням про оплату праці ТОВ «Ароматека». Аналіз матеріальної мотивації персоналу показав, що в компанії використовується тарифна система оплати праці, основою якої є штатний розпис апарату правління в ТОВ «Ароматека». В штатному розписі закріплені середні оклади керівників, спеціалістів, фахівців та інших працівників.

Проаналізував структуру заробітної плати працівників на ТОВ «Ароматека» виявлено, що оплата праці здійснюється на основі встановлених базових окладів, надбавок та доплат до тарифних ставок, посадових окладів і премій та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні). За звітний період спостерігається щорічне зростання виплат по заробітній платі працівникам, а саме збільшення показника «Фонд оплати праці» на 108,5% та збільшення фінансового показника, щодо премій та

винагород, на 132,5%. Наведена динаміка повинна мотивувати персонал на збільшення показників продажу, але судячи з показника «надбавки та доплати до тарифних ставок» - рівень мотивації компанії не достатньо великий. Можливо, менеджеру по персоналу та бухгалтерії ТОВ «Ароматека» потрібно переглянути систему мотивації на підприємстві у «інші працівники». В роботі наведено види мотивації (матеріальної, нематеріальної та одноразової допомоги) персоналу у відповідності до окремих професійних груп.

Висока значимість матеріальних стимулів в першу чергу пов'язана з віковою структурою персоналу. Відомо, що у віці від 31 до 40 років провідним стимулом до трудової діяльності є саме заробітна плата. Крім того, з огляду на торговий персонал, найбільшу частку складають жінки, особлива увага приділяється стимулу потреби в стабільності, що так само активізується через незначне, але постійне підвищення заробітної плати.

Щодо нематеріальної мотивації, в залежності від займаної посади, на ТОВ «Ароматека» існує кілька її видів. В найзагальнішому вигляді можна виділити: соціальну та моральну. Серед *нематеріальних* методів стимулювання торгового персоналу ТОВ «Ароматека» практикується надання знижок на продукти, які реалізує компанія (догляд за волоссям, догляд за тілом, парфумерія) і є дистриб'ютором. Також визначається концепція підготовки торгового персоналу і регламентуються різні форми навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації.

Продовжуючи аналіз системи стимулювання персоналу з метою збільшення обсягу продажів у ТОВ «Ароматека» *була проведена оцінка задоволеності співробітників існуючою системою стимулювання*. За п'ятибальною шкалою були оцінені 9 ключових параметрів, що вказують на рівень задоволеності персоналу. *В онлайн опитуванні прийняло участь 98 осіб за окремими професійними групами*. Проведений аналіз та виявлення недоліків в системі мотивації персоналу за допомогою соціологічного опитування на ТОВ «Ароматека» становиться зрозумілим. Діюча система

мотивації, з урахуванням окремих професійних груп, має як переваги так і недоліки. *Переваги:* наявність системи преміювання персоналу; хороші відносини у колективі; вирішування соціальних проблем; забезпечування належного рівня безпеки та умов праці. *Недоліки:* майже відсутня інформованість працівників (про справи підприємства і тд.); невдоволеність стилем і методами роботи керівництва; невідповідний рівень заробітної плати та матеріального заохочення; відсутній єдиний документ з прописаною системою мотивації; невисокій рівень залучення персоналу у справі підприємства; обмежені можливості кар'єрного росту.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо підвищення ефективності діючої системи мотивації персоналу за окремими професійними групами. *Наведено пропозиції щодо:* вдосконалення системи мотивації персоналу; розробки документу з прописаною системою мотивації працівників Товариства; наведено алгоритм поетапного кар'єрного розвитку персоналу в ТОВ «Ароматека».

Після впровадження запропонованих мотиваційних заходів, за нашими розрахунками, підвищиться ефективність господарської діяльності ТОВ «Ароматека». Ефективність систем матеріального стимулювання залежить від обґрунтованого співвідношення розмірів заохочення та показника, що стимулюється. Для встановлення цієї залежності використовують математичні дані. Використання цих функцій забезпечує закономірність у взаємозв'язку розмірів премій та темпів зростання продуктивності праці. Для наочності проведено розрахунок заробітної плати з продажів в залежності від їхньої продуктивності праці. Так, фонд заробітної плати разом з нарахуваннями зросте на 85,5 тис. грн. (0,85%), середньорічна продуктивність праці на 1 працівника за окремими професійними групами збільшиться на 14,2 тис. грн/особа (0,8%) та чистий прибуток збільшиться на 546,4 тис. грн. (0,8%). Інші складові нематеріального мотивування мають в середньому принести 0,3% збільшення прибутку від надання послуг підприємства.

Інвестиції на розвиток системи мотивації персоналу повинні принести товариству додатковий прибуток, а саме головне ефективне використання трудового потенціалу за окремими професійними групами працюючих та загалом, зростанню іміджу товариства.

Стимулювання повинне відповідати потребам, інтересам і здатностям працівника, тобто механізм стимулювання повинен бути адекватний механізму мотивації працівника.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: навч. посіб. / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин-Херсон: Олди-плюс.-2016.-288 с.
2. Менеджмент для керівників: навч. посіб. / А.І. Кредісов Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов - Київ: Т-во «Знання», 2014- 556 с.
- 3 Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
4. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. – Вип. 2 (33). – 2015. – С. 94–97.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2013. – 568 с.
6. Харазашвілі М. Л. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників / М. Л. Харазашвілі, Л. В. Шостак // Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. – № 11. – 2012. – С. 46–51.
7. Вербицька Г.Л. мотивування персоналу на видчизняних підприємствах / Г.Л. Вербицька // Національний університет «Львівська політехніка»: інфра-М, 2000- 358 с.
8. Одегов, Ю., Бичина, В., Андреев, К. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю.Одегов, В.Бичин, К.Андреев. - Саратов, 2015. - 254 с.
9. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства./Л.Г.Квасній, О.О. Солтисик, В.В.Федішин 2017 рік, С.233-237.
10. Зайцев Н. Экономика промышленного предприятия. М.: инфра-М, 2010г. – 358 с.

11. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.
12. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № (71). – с.151-154.
13. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
14. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов / Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
15. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Економічні науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
16. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн; [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл]. – СПб.: Питер, 2014. – 637 с.
17. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.
18. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт // Персонал. – 2016. – № 7. – С. 70–73.
19. Лиманов, Е.Г. Экономика предпринимательства: Учебное пособие / Е.Г. Лиманов. – М.: Статистика, 2014. – 620 с.
20. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій. Ротапринт, ОНЕУ, 2015, - 160 с.
21. Бужинський, А.І., Шеремет, А.Д. Методика економічного аналізу промислового підприємства (об'єднання). / А.І. Бужинський, А. Д. Шереметом. - М.: Фінанси і статистика, 2012. - 324 с.

22. Збрицька Т.П. МОТИВАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ// журнал «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського— 2014. - Вип. №2., (С.942-947).
23. Адамчук, В.В. Экономика труда. / В.В. Адамчук. Учебник. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2012. – 523 с.
24. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. № 18-22. С. 144.
25. Збрицька Т.П., Новицький М.В., Сорока О.В. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ. Scientific journal «ECONOMICS AND FINANCE» Research: tendencies and prospects: Collection of scientific articles. – Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico, апарель, 2017. - 284 p. ((P. 111-116).
26. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. № 40-44. 356 с.
27. Закон України «Про оплату праці» № 144 від 24 берез. 1995 р. (остання редакція – 01.01.2017).
28. Збрицька Т.П. (у співавторстві). Економіко-інституціональні засади удосконалення політики формування доходів населення// Колективна Монографія., - Одеса, Атлант, 2017. – 356 с.
29. Данилечук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісн. Прикарпатського університету*. 2014. № 10. С.247-253.
30. Збрицька Т.П., Гержик В. КАР'ЄРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ. Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць, випуск №1(52). ОНЕУ, 2014 (С.18-22).
31. Магура М.И, Курбатова М.К. Секреты мотивации или мотивация без секретов. *Управление персоналом*. 2017. № 2. 656 с.
32. Збрицька Т.П. (у співавторстві). Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання /

Монографія / МОН України. Одеський нац. економічний унів-тет – Одеса: ВОІ СОІУ «Атлант», 2018. – 103с.

33. Сардак С.І. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 6. С. 45-51.

34. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие. Москва, 2013. - 236 с.

35. Решетило Н.С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2015. – №58, Т.3. С. 61-63.

36. Збрицька Т.П., Осипов В.М. АКТУАЛЬНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ТА ДЕМОТИВАЦІЇ – чинники які впливають на конкурентоспроможність персоналу // Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку країн». (М. Одеса, 18-19 квітня). /ГО «Центр економічних досліджень та розвитку.: ЦЕДР, 2014. –Ч 2. – 128 С. (С.90-94).

37. Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин // Економіка і управління. – 2011. – №3. – С. 111–117.

38. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О. В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. - 2016. - №71. – С.333-337.

39. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2015. – № 8. – С. 62–66.

40. Сайт ТОВ «Ароматека» -<https://aromateque.com.ua> /(фінансова звітність).