

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Никифоренко В.Г.

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою
«Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Мотивація як складова управління персоналом та чинник
конкурентних переваг»**
(на прикладі ПАТ «Одескабель»)

Виконавець:
студентка 43 групи ФЕУП
Унгурян А.С.

(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Збрицька Т.П.

(підпис)

Одеса 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ | |
| 1.1. Сутність мотивації персоналу як складової управління підприємством... | 5 |
| 1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління персоналом..... | 9 |
| 1.3. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу..... | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ») | |
| 2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства..... | 23 |
| 2.2. Економічний аналіз діяльності підприємства..... | 27 |
| 2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві..... | 38 |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ | |
| 3.1. Заходи підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві..... | 49 |
| 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу..... | 60 |
| ВИСНОВКИ | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 71 |
| ДОДАТКИ | 76 |

ВСТУП

На сучасному етапі економічне і політичне становище в країні постійно змінюються, що примушує підприємців швидко реагувати і підлаштовуватись під нові умови. Політичні і економічні зміни в країні також одночасно створюють як великі можливості, так і загрози для кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Вченими і практиками неодноразово було доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств є саме персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації трудової діяльності персоналу, підвищення його внеску у діяльність підприємства є мотивація. 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.

Та найголовніше, використання ефективного мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на самперед 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.

Актуальність роботи полягає в тому, що ефективна система мотивації праці є необхідною для підвищення продуктивності праці, і, як наслідок, прибутку. Також, в сучасних умовах необхідно постійно переглядати систему мотивації персоналу для швидкого реагування на зміни в економіці країни.

Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати ефективно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Саме тому необхідне дослідження систем мотивації на підприємствах, для повноцінного аналізу, виявлення недоліків та швидкого їх усунення.

Метою роботи є комплексне дослідження методів мотивації праці на ПАТ «Одескабель», та розробка на основі результатів дослідження шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління персоналом.

Відповідно до мети роботи було поставлено такі *завдання*:

- Визначити сутність мотивації персоналу як складової управління персоналом;
- Визначити роль мотивації праці в системі управління персоналом;
- Проаналізувати досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу;
- Здійснити аналіз фінансової діяльності підприємства;
- Оцінити ефективність мотиваційної системи на підприємстві;
- Розробити рекомендації щодо поліпшення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель».

Предметом дослідження є методи та способи мотивації персоналу на ПАТ «Одескабель».

У дипломній роботі застосовувались такі *методи дослідження*, як метод аналізу, синтезу, метод порівняння, узагальнення, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Інформаційною базою дипломної роботи є основні положення економічної теорії, мікроекономіки, менеджменту організації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом та мотивації праці. Також в процесі дослідження були застосовані статистичні звітності щодо діяльності досліджуваного підприємства та ресурси мережі Інтернет.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, коли економічне становище в країні постійно змінюється, необхідно швидко адаптуватись до мінливих умов навколишнього середовища. Для ефективного функціонування підприємства необхідно, в першу чергу, ефективно мотивувати персонал, адже від цього залежить продуктивність праці, і, як наслідок, прибуток компанії.

Створення ефективної системи мотивації праці є однією з основних проблем сьогодення у діяльності підприємств. Вивчення, розробка і впровадження ефективних елементів системи мотивації персоналу дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, і, як наслідок, ефективність роботи підприємства.

Успішні підприємства розуміють, що працівники, які регулярно досягають успіхів і відчують, що вони мають престиж, беруть активну участь в організаційному розвитку підприємства: приймають кращі рішення, виконують роботу ефективніше та досягають кращих результатів, ніж працівники підприємств, де не задовольняються ці мотиваційні потреби.

У роботі проведено дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ПАТ «Одескабель».

ПАТ «Одескабель» було засновано у 1949 році і за роки існування завод став безмовним лідером у сфері виробництва кабелів в Україні і одним з провідних заводів з виробництва кабелів у країнах Східної Європи.

На ПАТ «Одескабель» розроблена і впроваджена інтегрована система менеджменту, що включає в себе наступні системи: систему менеджменту якості по ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001: 2015), систему екологічного управління по ДСТУ ISO 14001: 2015, систему управління безпекою та гігієною праці по ДСТУ OHSAS 18001:2010. Також підприємство є переможцем багатьох міжнародних конкурсів.

Діяльність компанії в цілому має прибутковий характер. У 2018-2019 роках велику увагу було приділено інноваціям та новим розробкам,

внаслідок чого фінансовий результат діяльності підприємства знизився, але залишився прибутковим. Компанія надає велике значення стратегічному управлінню, що показує значне збільшення резервного капіталу. Завдяки хорошій роботі всіх підрозділів підприємства ПАТ «Одескабель» успішно впроваджує нові розробки, при цьому залишаючись прибутковим.

На результати компанії безпосередньо впливає персонал, тому доцільно розглядати його внесок в компанію через продуктивність праці та доцільність використання фонду оплати праці. Заробітна плата підвищується непропорційно продуктивності праці. Причиною цьому можуть бути нововведення на підприємстві, до яких робітники не встигли пристосуватися, підвищення мінімальної заробітної плати на законодавчому рівні, нові робітники, які проходять період адаптації тощо.

В цілому, можна зробити висновок, що фонд оплати праці не використовується з максимальною ефективністю. При цьому продуктивність праці має тенденцію до збільшення, особливо у 2018 та 2019 роках.

Також, важливою характеристикою ефективності управління персоналом є рух персоналу на підприємстві. Проведене дослідження дало змогу з'ясувати, що на підприємстві спостерігається тенденція до сталості персоналу, так як коефіцієнт обороту з прийому знизився, так само як загальний коефіцієнт обороту і коефіцієнт плинності кадрів. Ми вважаємо це позитивною тенденцією, адже сталість персоналу означає, що потрібно менше витрат на навчання нового персоналу, а також загальна продуктивність праці не буде знижуватись за рахунок працівників, які знаходяться в стадії адаптації. При цьому невеликий оборот кадрів може бути корисним, адже можна залучити до виробництва або управління нові таланти, які дуже цінуються в час економічних змін, які відбуваються в Україні.

При цьому важливим показником являється показник стабільності кадрів. У 2019 році коефіцієнт стабільності кадрів показує позитивну тенденцію до збільшення. Це позитивно впливає на підприємство, адже

знижується плинність кадрів, що відображає задоволення працівників умовами праці та стилем керівництва.

Функціональна структура відображає поділ основних управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами. У 2019 році порівняно з 2018 збільшилась кількість спеціалістів і службовців, а також робітників, що свідчить про розширення виробництва. Кадрова політика компанії спрямована на залучення досвідчених спеціалістів з великим досвідом роботи. Також, у ході дослідження було виявлено, що основна маса працівників з освітою приходиться на керівників, спеціалістів і службовців. Також можна спостерігати тенденцію до збільшення працівників з вищою освітою.

Велику увагу керівництво підприємства приділяє підготовці та підвищенню кваліфікації робітників. Протягом року проводяться навчання по структурним підрозділам. В цілому, щодо навчання персоналу на підприємстві можна сказати, що перевагу надають вузькокваліфікованим, досвідченим спеціалістам, при цьому активно проводять навчання на підприємстві шляхом семінарів, тренінгів тощо.

На підприємстві добре розвинена система мотивації. Присутня як матеріальна мотивація у вигляді премій і надбавок, так і велика кількість нематеріальних стимулів, таких як вітання з днями народження, проведення спортивних змагань, наявність оздоровчого комплексу і кодексу етичної поведінки.

Також було проведене опитування для визначення ефективності мотивації праці на підприємстві, яке дало змогу зробити висновки щодо позитивних моментів мотивації, серед яких високий рівень матеріальної мотивації, наявність кодексу етичної поведінки, оздоровчого комплексу, участь у державних конкурсах, наявність профспілки, високий рівень технічної оснащеності та наявність спортзалу та спортивної команди. Також було виявлено негативні моменти, серед яких низький рівень розвитку

системи харчування, недостатня зацікавленість роботодавця у питанні оплати проїзду та невелика кількість виїздів на природу.

Для вирішення цих проблем було запропоновано низку заходів:

- для вирішення проблеми з харчуванням було запропоновано ввести на підприємстві здорове харчування у вигляді ряду овочів, фруктів та зелені. Впровадження даного заходу понесе за собою позитивний економічний ефект у вигляді збільшення прибутку на 5,5%. Також присутній позитивний соціальний ефект від впровадження у вигляді покращення здоров'я працівників, покращення іміджу підприємства, залучення молодих працівників та підвищення лояльності працівників.

- для вирішення проблеми з оплатою проїзду було запропоновано підписати договір оренди транспорту з компанією-перевізником. Після впровадження даного заходу знизяться запізнення на роботу, в наслідок чого покращиться використання робочого часу на підприємстві. Впровадження даного заходу понесе за собою позитивний економічний ефект у вигляді підвищення прибутку на 38,2% в наслідок зменшення запізнень, і підвищення продуктивності праці на 0.6%. Соціальний ефект від впровадження також буде позитивним і полягає у покращенні використання робочого часу на підприємстві, зменшенні запізнень на роботу, покращенні іміджу підприємства та підвищенні лояльності працівників.

- для вирішення проблеми з недостатньою кількістю виїздів на природу було запропоновано влаштувати п'ять запланованих виїздів на природу на рік. Впровадження даного заходу понесе за собою позитивний соціальний ефект у вигляді покращення соціально-психологічного клімату в колективі, покращення здоров'я працівників, покращення внутрішньофірмових зв'язків, покращення іміджу підприємства, зміцнення корпоративної культури та підвищення лояльності працівників.

Завдяки вищевказаним напрямкам досліджуване підприємство вдосконалить мотиваційну систему, підвищить продуктивність праці та покращить фінансові показники своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Квасній Л.Г та ін. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Випуск № 11 / 2017. Квасній Л.Г. кандидат економічних наук, доцент Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка; Солтисик О.О. кандидат економічних наук, доцент Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка; Федішин В.В. аспірант Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/39.pdf

2. Конспект лекцій з дисципліни "Мотивація персоналу" для студентів ІV курсу всіх форм навчання зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» – 27 с.

3. Астахова Н.І. Менеджмент/Астахова Н.І. / 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://stud.com.ua/19384/menedzhment/suchasni_pidhodi_motivatsiyi_personalu_organizatsiyi

4. Менеджмент як вид професійної діяльності / Сучасні теорії мотивації – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.org/5-15171.html>

5. Б. Васюта. Ефективна економіка № 6, 2016 / Б. Васюта, к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава / Л. І. Бульбаха, студентка, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава / МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>

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

7. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

8. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників / Т.Ю. Шафранська, О.В. Коломієць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.html

9. 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)

10. КЛИМЧУК А.О. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ — Вісник соціально-економічних досліджень випуск 1 (60) / КЛИМЧУК А.О., 2016 / Альона Олегівна КЛИМЧУК кандидат економічних наук, докторант кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницький національний університет. [Електронний ресурс]. /Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/147040584.pdf>

11. Теницька Н.Б. СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ / Биба В.В. кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка / Теницька Н.Б. старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка / МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ / Випуск # 10 / 2017 ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/31.pdf

12. Зарубіжний досвід мотивації праці / Ганна Козаченко, доктор економічних наук/ 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

13. Стрельбіцький П.А. / Стрельбіцька О.П. / СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vkpnuen_2015_10_60.pdf

14. Шаповалова І.В., Дзюнич А.Ю. / Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції/"Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами" / (м. Луцьк, 8.12.2016 р.) / Луцьк: Луцький НТУ, 2016. / Ч.4. / 350 с. / С.245-248. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/shapovalova.htm

15. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу -[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.

16. ПАТ «Одескабель» /Про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.odeskabel.com/ua/about/odeskabel-sogodni.html>

17. ПАТ «Одесакабель» / База даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://smida.gov.ua/db/participant/05758730>

18. ПАТ «Одескабель» / Історія заводу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.odeskabel.com/ua/about/history.html>

19. ПАТ «Одескабель» / Регулярна інформація(XML) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/113023>

20. Оздоровчий комплекс ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sunny.odessa.ua/>

21. Особенности мотивации и стимулирования персонала на промышленных предприятиях / 2020 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.docsity.com/ru/osobennosti-motivacii-i-stimulirovaniya-personala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah/5481835/>

22. Огай Ю.И. МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ/ Юлия Игоревна Огай, Омский государственный технический

университет / 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mpra.ub.unimuenchen.de/94496/1/MPRA_paper_94496.pdf

23. Гуреева Е.Г. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева/Экономика и бизнес/2016 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-programmy-motivatsii-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-kadrovogo-menedzhmenta-proizvodstvennogo-predpriyatiya>

24. ПАТ «Одескабель» / Новини компанії [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.odeskabel.com/ua/pres-tsentr/news/599-vikno-v-ameryku-pidsumky-vystavky-u-florydi.html>

25. Сколько порций овощей и фруктов необходимо съесть за день? / Константин Спахов канд.мед.наук/[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aif.ru/dontknows/eternal/1153047>

26. Сколько продуктов нужно съесть, чтобы получить суточную норму витаминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adme.ru/zhizn-nauka/skolko-produktov-nuzhno-sest-chtoby-poluchit-sutochnuyu-normu-vitaminov-1604565/>

27. Польза каждый день. Сколько овощей и фруктов следует употреблять для здоровья. Инфографика / Наука и здоровье / 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://operativno.net/polza-kazhdyj-den-skolko-ovoshhej-i-fruktov-sleduet-upotreblyat-dlya-zdorovya-infografika/>

28. Ринок «Початок» / Ціни на фрукти-ягоди [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pochatok.od.ua/ru/frukty-yagody>

29. Ринок «Початок» / Ціни на овочі [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pochatok.od.ua/ru/ovoshhi>

30. ОЛХ / Оренда автобусів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.olx.ua/uslugi/perevozki-arenda-transporta/q-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7-%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%B1%D1%83%D1%81%D0%B0-%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0/>

31. Пром / Оренда автобусів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zakaz-avtobusov.prom.ua/>