

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“___” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему:
«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації
(на прикладі ТОВ «Копійка-Центр»)»

Виконавець:

Студентка 4 курсу 3 групи
Факультету економіки і управління
підприємництвом

Клименко Анастасія Ігорівна_____

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Познанська І. В._____

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Соціально-економічна сутність мотивації персоналу	6
1.2. Основні теорії мотивації персоналу організації	13
1.3. Методика оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Копійка-Центр»	25
2.2. Аналіз мотиваційної політики ТОВ «Копійка-Центр».....	35
2.3. Оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр».....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КОПІЙКА-ЦЕНТР».....	50
3.1. Оптимізація системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві	50
3.2. Рекомендації щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр»	57
3.3. Ефективність розроблених мотиваційних заходів.....	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу підприємства – це комплексний процес, що включає використання різних стимулів для підвищення ефективності, залученості та задоволеності працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє досягненню корпоративних цілей, покращенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та створенню позитивної корпоративної культури. Важливою умовою ефективної мотиваційної системи є розуміння потреб працівників та гнучке використання матеріальних і нематеріальних стимулів для їх задоволення.

В сьогоденних умовах господарювання вивчення мотивації та її ефективності в управлінні персоналом підприємства є надзвичайно актуальним питанням. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності своїх операцій. У зв'язку з цим, мотивація працівників стає ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг. В свою чергу, мотивовані працівники працюють ефективніше, що безпосередньо впливає на продуктивність підприємства. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, що важливо для збереження корпоративних знань і досвіду, а також сприяє покращенню соціальних відносин у колективі, що позитивно впливає на командну роботу та ефективність взаємодії між працівниками. Мотивація є також ключовим фактором задоволеності працівників, що впливає на їхнє самопочуття та загальний рівень життя.

Отже, можна стверджувати, що дослідження мотивації та її ефективності в управлінні персоналом підприємства є актуальним через необхідність підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури, розвитку лідерських якостей та адаптації до сучасних тенденцій управління. Розуміння мотиваційних чинників дозволяє керівникам розробляти ефективні стратегії управління, що сприяють досягненню бізнес-цілей та покращенню якості життя працівників.

Необхідно підкреслити, що проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, досліджували такі вчені-економісти, як І. П. Андрійчук, В. В. Бала, О. С. Біліченко, А. А. Бойченко, О. М. Гапєєва, В. В. Гончар, І. М. Грінько, М. М. Демидова, О. А. Закладній, О. В. Кихтюк, А. О. Климчук, О. А. Ковальчук, Г. І. Ковбас, А. М. Колот, О. В. Кушнерик, А. О. Литвиненко, О. І. Марченко, Б. І. Масленкова, С. О. Маслова, А. Я. Нашиванко, Т. П. Остапчук, О. О. Петряєв, С. В. Писаренко, Ф. М. Подшивайлов, М. І. Полюк, С. А. Прохоровська, О. Г. Пустовіт, М. М. Симоненко, І. П. Тимченко, Н. І. Фединець, І. О. Федуняк, Д. Г. Фурман, Н. О. Хорунжак, І. В. Черниш, І. В. Шпекторенко та інші. Проте ряд важливих проблем щодо підвищення ефективності мотиваційних процесів залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення.

Метою роботи є теоретичне та практичне дослідження мотивації та її ефективності в управлінні персоналом організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних дослідницьких **завдань**:

- 1) з'ясувати соціально-економічну сутність мотивації персоналу;
- 2) розглянути основні теорії мотивації персоналу організації;
- 3) описати методика оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом;
- 4) провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Копійка-Центр»;
- 5) проаналізувати мотиваційну політику ТОВ «Копійка-Центр»;
- 6) оцінити ефективність мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»;
- 7) розробити заходи з оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр»;
- 8) обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр»;
- 9) визначити ефективність розроблених мотиваційних заходів в ТОВ «Копійка-Центр».

Об'єктом дослідження в бакалаврській роботі виступає процес управління мотивацією в ТОВ «Копійка-Центр».

Предметом дослідження в бакалаврській роботі є мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Так під час вивчення теоретичних засад мотивації та її ефективності в управлінні персоналом підприємства були застосовані: аналіз наукової літератури, індукція, дедукція, метод ключових понять, порівняння та системно-структурний метод. Під час аналізу стану та ефективності мотивації в управлінні персоналом ТОВ «Копійка-Центр» був використаний економіко-статистичний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз, індексний метод, табличний та графічний методи, а також соціальне опитування. Під час обґрунтування напрямів удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» були застосовані наукова абстракція, проектний аналіз та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають фінансова та статистична звітність ТОВ «Копійка-Центр», монографії, наукові статті, аналітичні доповіді вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері економіки підприємства, фінансового менеджменту та економічного аналізу, законодавчі документи, електронні ресурси світової мережі Internet, а також власні дослідження.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань, та 1 додатку. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 76 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 21 таблицю та 23 рисунки.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Мотивація персоналу – це процес стимулювання працівників до високої ефективності праці та досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх індивідуальних потреб та очікувань. Основними завдання мотивації персоналу підприємства є: підвищення продуктивності праці, залучення та утримання працівників, мінімізація плинності персоналу, сприяння розвитку персоналу, покращення морального духу, формування корпоративної культури, адаптація до змін, стимулювання інновацій та креативності. До ключових методів мотивації персоналу слід віднести: економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні. Складовими елементами ефективної мотивації персоналу є матеріальна мотивація, нематеріальне стимулювання, штрафи і покарання.

2. Основні теорії мотивації персоналу організації можна поділити на дві великі групи: змістовні теорії, що спираються на дослідженні людських потреб, які є головними мотивами поведінки та діяльності працівників (теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія потреб Мак-Клелланда, двофакторна теорія потреб Герцберга, теорія потреб Альдерфера), а також процесуальні теорії, які ґрунтуються на тому, що поведінка працівників визначається сприйняттям та очікуваннями, пов'язаними з конкретною ситуацією (теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса, теорія мотивації Портера-Лоулера, теорія мотивації X-Y-Z).

3. Методика оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом включає дві групи методів: оцінка в якісних показниках (соціальна ефективність) та оцінка вимірюваними кількісними результатами (економічна ефективність). Соціальна ефективність мотивації визначає ступінь використання потенційних можливостей працівника та трудового колективу, успішність вирішення завдань соціального розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці. Економічна

ефективність мотивації праці персоналу передбачає розрахунок: економічних трудових показників; показників руху персоналу; показників освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу; показників організації умов праці та показників соціально-психологічного клімату.

4. ТОВ «Копійка-Центр» – це провідна мережа універсамів на півдні України із широким вибором найнеобхідніших продуктів харчування та непродовольчих товарів за привабливими цінами. Поряд із продажем товарів роздрібна торговельна мережа «Копійка» займається виробництвом продуктів харчування під власними торговими марками. За 2021-2023 роки обсяг чистого прибутку ТОВ «Копійка-Центр» зменшився, що свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства. Проведений аналіз динаміку руху робочої сили в ТОВ «Копійка-Центр» за 2021-2023 роки дає змогу стверджувати про погіршення ситуації в 2022 році та її подальше покращення в 2023 році. Не дивлячись на військові дії в Україні, ТОВ «Копійка-Центр» в 2023 році стабілізувало плинність кадрів та стало більш ефективно використовувати свій кадровий потенціал.

5. Мотиваційна політика в ТОВ «Копійка-Центр» – це система методів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства та результативної роботи. Вона включає такі основні елементи, як: матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу, організацію комфортних умов праці, а також формування корпоративної культури. На даний момент часу в ТОВ «Копійка-Центр» мало уваги приділяється нефінансовим заходам мотивації персоналу, при цьому матеріальні стимули до продуктивної праці знаходяться на низькому рівні.

6. Проведена оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» засобами анкетування працівників підприємства показала, що для них: мотивація відіграє важливу роль в процесі трудової діяльності; найбільш значущим фактором, який стимулює їх до ефективної праці, виступає гідна оплата праці; ініціатива працівників керівництвом схвалюється дуже рідко; основна частина працівників незадоволена своїм просуванням за кар'єрними

сходами; основними причинами звільнення працівників є низький рівень заробітної плати та відсутність перспектив для професійного зростання; існуюча система мотивування праці на підприємстві недостатньо ефективна, має низьку надоліків та вимагає удосконалення.

7. З метою оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр» рекомендовано: проводити аналіз поточної системи стимулювання працівників; встановлювати персоналу чіткі та зрозумілі цілі; застосовувати диференційовану систему оплати праці, бонусні програми та комісійні виплати; надавати працівникам соціальні пакети та додаткові пільги та відпустки; застосовувати гнучкий графік роботи та забезпечити комфортні умов праці. В роботі обґрунтована концепція оптимізації системи матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Копійка-Центр», яка включає два напрями. Перший напрям – це підвищення розміру заробітної плати продавцям-консультантам та касирам мережі універсамів «Копійка», скільки вона не відповідає середньому розміру заробітної плати за цими професіями на ринку праці. Другий напрям – це вдосконалення системи преміювання продавців-консультантів та касирів мережі універсамів «Копійка», яка має бути заснована на трьох показниках ефективності: зовнішній вигляд працівників, їх робота з покупцями та їх робота з товаром.

8. Щодо удосконалення нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Копійка-Центр», то підприємству рекомендовано застосовувати в кадровій політиці наступні види нематеріальних стимулів: кар'єрне зростання та розвиток персоналу; визнання працівників за добре виконану роботу; впровадження програми «Кращий працівник місяця»; використання символів статусу; організація корпоративних заходів. Ці заходи дозволять утримувати високий рівень продуктивності та якості праці і, водночас з цим, економити витрати на оплату праці.

9. Проведені розрахунки свідчать про соціально-економічну ефективність розроблених заходів з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Копійка-Центр». Так, в плановому році фонд оплати праці зросте на 7727,53

тис. грн. (2,53%), а обсяг валового прибутку підприємства підвищиться на 16410,96 тис. грн. (4%). При цьому чистий економічний ефект від практичної реалізації розроблених мотиваційних заходів становитиме 7221,43 тис. грн. Можна струджувати, що реалізація запропонованих заходів дозволить покращити соціально-трудові відносини на підприємстві та підвищити ефективність господарської діяльності ТОВ «Копійка-Центр».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук І. П. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. *Габітус*. 2022. Вип. 40. С. 155-160.
2. Бала В. В., Мацак А. Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 136-144.
3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 4(1). С. 119-126.
4. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
5. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків: ХНУМГ, 2021. 111 с.
6. Гапеева О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*. 2021. Вип. 2. С. 20-26.
7. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 33. С. 101-108.
8. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Т. 1 (180). № 5. С. 102-105.
9. Демидова М. М. Методична оцінка ефективності мотивації праці та задоволеності потреб працівників агропідприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. - № 7-8. С. 101-106.
10. Закладній О. А., Майборода Е. А. Особливості мотивації праці на

- сучасному підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2017. №4. С. 126-130.
11. Інформація про ТОВ «Копійка-Центр». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37678707/
12. Кихтюк О. В. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 152-162.
13. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2019. Вип. 1. С. 44-47.
14. Ковальчук О. А., Ситнік О. Д. Мотиваційний процес персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 32-36.
15. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_20 (дата звернення: 03.04.2024).
16. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. 2019. № 64. С. 32-39.
17. Кушнерик О. В. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 3-4. С. 33-37.
18. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112-118.
19. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 11. С. 12-16.
20. Масленкова Б. І., Родіна Є. Є. Змістовні та процесуальні теорії мотивації праці. *Інноваційні наукові дослідження*. 2022. Вип. 11. С. 85-93.
21. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018.

- № 2. С. 85-89.
- 22.Мережа Копійка. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-kopiyka-1>
- 23.Нашиванко А. Я., Стільник В. В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу сільськогосподарського підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 501-505.
- 24.Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
- 25.Офіційний сайт мережі супермаркетів «Копійка». URL: <http://koreyka.com.ua>
- 26.Петряєв О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 11(2). С. 21-30.
- 27.Писаренко С. В., Ващенко С. С., Мороз М. В. Зарубіжні моделі мотивації персоналу та можливість їх застосування в Україні. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 24. Вип. 4. С. 72-75.
- 28.Подшивайлов Ф. М. Теоретико-методологічні засади визначення поняття мотиваційної сфери особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2015. № 10. С. 19-23.
- 29.Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 02.04.2024).
- 30.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
- 31.Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47-63.
- 32.Симоненко М. М. Трансформація сучасних моделей мотивації трудового потенціалу. *Влада та управління*. 2021. № 4 (57). С. 73-81.
- 33.Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний*

- простір*. 2021. № 169. С. 84-91.
- 34.Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58 (дата звернення: 02.04.2024).
- 35.Товариство з обмеженою відповідальністю «Копійка-Центр». URL: <https://opendatabot.ua/c/37678707>
- 36.Торгівельна марка «Копійка» (Хороші сусіди!). URL: https://www.instagram.com/kopiyka_tm/
- 37.Торгова мережа «Копійка». URL: <https://www.facebook.com/koreyka.com.ua>
- 38.Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 10(1). С. 110-115.
- 39.Федуняк І. О., Гурська І. С., Габор В. С. Вплив соціально-економічних чинників на мотивацію персоналу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 32-37.
- 40.Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (дата звернення: 01.04.2024).
- 41.Хорунжак Н. О. Формалізація моделі мотивації працівників і оцінки її ефективності. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 1 С. 85-97.
- 42.Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 87-91.
- 43.Шпекторенко І. В. Особливості використання класифікації потреб К. Альдерфера у професійній діяльності у сфері публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 390-396.
- 44.Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78-83.