

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

Кафедра Управління персоналом і економіки праці

*Допущено до захисту*

*Завідувач кафедри УП і ЕП*

\_\_\_\_\_ Никифоренко В.Г.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

***ДИПЛОМНА РОБОТА***

***на здобуття освітньо-кваліфікаційного  
рівня магістра***

зі спеціальності 8.03050501 управління персоналом і економіки праці  
за програмою «Управління персоналом сучасної організації»  
на тему:

**«Підвищення ефективності мотивації персоналу»**

(на прикладі ТОВ «Цемент»)

**Виконавець:**

Студентка VI курсу ФМЕ

**Шарафмал Карина Шафіула** \_\_\_\_\_

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

**Науковий керівник:**

канд. екон. наук

(науковий ступінь, вчене звання)

**Збрицька Т.П.** \_\_\_\_\_

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

**Одеса 2016**

## АНОТАЦІЯ

*Предмет дослідження* є мотиваційні методи, пов'язані з ростом продуктивності як персоналу так і окремого підприємства у цілому.

*Об'єктом* виступає мотиваційний механізм на ТОВ «ЦЕМЕНТ» як фактор впливу на ефективність персоналу.

*Метою даної роботи* є розроблення загальних та конкретних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу як основи розвитку ТОВ «Цемент».

*Завдання магістерської роботи* є:

- розглянути та вивчити мотиваційні методи, як використовуються в Україні;
- проаналізувати сучасний стан мотиваційного механізму на ТОВ «Цемент»;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму з урахуванням індивідуальних потреб персоналу на обраному підприємстві.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції, щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Цемент». Запропоновано: сформувати надбавки за вислугу років, розробити мотиваційні програми, використовувати програми винагород, покращити умови праці, проводити свята та неформальні зустрічі між співробітниками; проводити командотворчі тренінги.

Одержані результати можуть бути використані в подальшій діяльності ТОВ «Цемент» для підвищення ефективності мотивації персоналу в компанії.

Ключові слова: система мотивації персоналу, матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули, ефективність діяльності підприємства, мотиваційний механізм.

Рік виконання магістерської роботи 2016.

Рік захисту роботи 2017.

*Дипломна робота містить* 99 сторінок , 20 таблиць, 27 рисунків, список літератури з 37 найменувань.

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	6
1.1. Сутність та сучасні засади механізму мотивації персоналу .....	6
1.2. Методи мотивації персоналу на підприємствах .....	12
1.3. Сучасний стан мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.....	20
Висновки до 1 розділу .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЦЕМЕНТ»</b> .....	27
2.2. Економічний аналіз діяльності підприємства .....	39
2.3. Ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Цемент».....	50
Висновки до 2 розділу .....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	65
3.1. Міжнародний досвід системи мотивації персоналу .....	65
3.2. Розробка заходів щодо забезпечення високого рівня мотивації персоналу ТОВ «Цемент» .....	77
Висновки до 3 розділу .....	90
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	97
<b>ДОДАТКИ</b> .....	100

## ВСТУП

На даний момент мотивація персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку. На жаль, в Україні, що володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням трудової мотивації персоналу. В сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сьогодення. Отже, постають питання, пошуку та розробки сучасних інструментів мотивації персоналу та створення умов підвищенні ефективності трудової діяльності працюючих та розвитку підприємства.

*Актуальність даної роботи* визначається необхідністю вдосконалення мотиваційного механізму, який є одним з найважливіших складових для досягнення високих результатів та успіху в діяльності.

*Предметом дослідження* є мотиваційні методи, пов'язані з ростом продуктивності як персоналу так і окремого підприємства у цілому.

*Об'єктом дослідження* виступає мотиваційний механізм на ТОВ «ЦЕМЕНТ» як фактор впливу на ефективність персоналу.

*Метою розроблення* загальних та конкретних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу як основи розвитку ТОВ «Цемент».

*Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:*

- розглянути та вивчити мотиваційні методи, як використовуються в Україні;
- проаналізувати сучасний стан мотиваційного механізму на ТОВ «Цемент»;
- оцінити методи мотивації за кордоном та шляхи їх застосування у вітчизняних компаніях;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму з урахуванням індивідуальних потреб персоналу на обраному підприємстві.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій:* Питання, присвячені підвищенню мотивації праці, її методам і стимулюванню знайшли своє відображення в працях вітчизняних та закордонних науковців: О.А.Богуцького, В.Г. Воронкової, В.А. Шахового. Питання, що саме мотивує людей до продуктивної праці на користь підприємств, було розглянуто вченими у сфері економіки та психології, такими як: О. Амоша, К. Бондарчук, Гончарова, А. Дороніна, В. Лук'янченко, В. А. Медведєв, А. Новиков, О. Трифонова, та ін. Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених, як: Г. Іванченко, Д. Поліщук. А. Колот.

Крім того питання проблем мотивації були також розглянуті у моїх статтях, таких як: «Підвищення ролі нематеріальної мотивації персоналу як чинники трансформації мотивів до праці», «Проблеми трудової мотивації працівників підприємств України», які були включені у збірник наукових робіт, випуск №5, том1. А також стаття «Мотивація студентів та викладачів до навчального процесу», яка була включена у збірник наукових робіт, випуск №6, том 2.

Відмічаючи значний внесок в розвиток теорії та практики мотивації персоналу, для конкретного підприємства всі висловлювані рекомендації носять узагальнений характер і вимагають оцінки їх доцільності крізь призму сьогоденної ситуації з управління мотивацією в організації та існуючих наслідків функціонування цієї системи.

## ВИСНОВКИ

*Проведене дослідження практики мотивації персоналу дозволяє нам зробити наступні висновки:*

1. Ситуація, яка склалась на українських підприємствах через пострадянський простір та особливо загострилась через економічну кризу негативно впливає на розвиток системи мотивації персоналу. Мотивація робітників на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

2. Після того, як ТОВ «Цемент» було придбано холдингом CRH, збільшилися такі показники як: валовий прибуток майже на 60%, у 2015 становив 70333 тис. грн., та чистий дохід від реалізації на 10,8%, у 2015 році він склав 250304 тис. грн., позитивним моментом є також зниження собівартості продукції, у 2015 вона знизилась на 0,7% порівняно з 2014 роком. Однак, вироблені фінансові вкладення в технічну модернізацію, повна відмова від з виробництва клінкеру, інвестиції в створення лабораторії якості помітно вплинули на зниження такого показника як чистий прибуток і визначили наявність чистого збитку. Чистий збиток на підприємстві склав у 2015 році 276360 тис. грн.

3. На підприємстві упродовж трьох останніх років простежується зниження чисельності працівників, за період з 2013-2015 на 37 осіб. Скорочення зазнали в першу чергу робочі, а не адміністративний персонал.

4. Із структури фонду додаткової заробітної плати, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зросли в цілому за три роки надбавки на доплати зросли на 492,5 тис. грн. При цьому мають тенденції до зниження такі показники виплат працівникам, як заохочувальні та компенсаційні виплати, за три

роки знизились на 219,8 тис. грн. Це пояснюється тим, що з 2013-2015 роки простежувалось зниження продуктивності праці.

5. Усі зазначені матеріальні та нематеріальні методи мотивації вони тільки прописані, та мають чисто формальний характер, на практиці ж більша частина з них залишається без уваги.

6. Порівняльний аналіз ступеня задоволеності роботою на ТОВ «Цемент» різних категорій персоналу, показав, що більше половини працівників різних категорій не цілком задоволені працею на підприємстві, що свідчить про необхідність вдосконалення діючого мотиваційного механізму. Як свідчить практика, людство відкрило багато способів стимулювання праці, проте основними мотивами для працівників ТОВ «Цемент» залишаються наступні: заробітна плата; сприятливі умови праці; відносини в колективі; відносини адміністрації товариства з персоналом.

7. У цілому результати аналізу системи мотивації працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації на ТОВ «Цемент», так наприклад 36 працівників з 60 опитаних відповіли, що вони скоріше не задоволені, ніж задоволені розміром заробітку, для 19 осіб було важко відповісти на це питання. Хоча рівень зарплати в ТОВ «Цемент» майже в два рази вище рівня середньої зарплати по Одеському регіону, що свідчить про те, що підприємство є одним з привабливих роботодавців на ринку праці за рівнем пропонованої матеріальної винагороди. Так за 2015 рік порівняно з 2013 роком середньомісячна заробітна плата штатного працівника зросла на 2286 грн., тоді коли середньомісячна зарплата в промисловості зросла лише на 1651 грн.

8. Оскільки можливості ТОВ «Цемент» у підвищенні заробітної плати обмежені, то на підприємстві повинні розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні. Таким чином, керівництву ТОВ «Цемент» необхідно приділяти особливу увагу атмосфері в колективі, доводити до працівників цілі, яких вони повинні досягати, ставити конкретні та зрозумілі завдання (оскільки більше половини працівників не задоволені існуючою системою доведення цілей та постановки завдань), розробити

систему оцінки та визнання результатів кожного працівника, розширити можливості працівників щодо самовдосконалення (навчання, тренінги, семінари).

9. За результатами аналізу організації системи мотивації персоналу ТОВ «Цемент» було виявлено її слабкі сторони, а саме:

- відсутній зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
- використання однакових інструментів мотивації для представників різних категорій персоналу;
- відсутнє розуміння об'єктивної необхідності досягнення єдності особистих інтересів і інтересів підприємства;
- низький рівень лояльності, приналежності та залученості персоналу в справу підприємства (особливо це стосується категорії робітників).

10. Щодо усунення такого недоліку як незадовільний рівень матеріальної мотивації, нами було запропоновано:

- ✓ повне закінчення впровадження системи КРІ (дасть змогу ТОВ «Цемент» підвищити ефективність роботи підприємства на 25-30%, оптимізувати витрати на фонд винагородження персоналу на 15-20%);
- ✓ широке використовувати програми винагород (для ТОВ найбільш оптимальним варіантом буде така структура винагороди топ-менеджера, яка має вигляд: близько 50% — довгострокові виплати (акції, опціони), 25% — бонуси, 25% — оклад.);
- ✓ сформуванню надбавки за вислугу років (від 7 до 40 % від місячної тарифної ставки або посадового окладу), сприятиме зменшенню плинності та підвищенню лояльності працівників до компанії;
- ✓ розробити мотиваційні програми, а саме: делегування працівникам більшої долі повноважень, розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки, створення мотиваційних наборів для працівників, покращення компенсаційного пакету, за допомогою принципу «кафетерію».

11. Щодо усунення такого недоліку як незадовільний рівень нематеріальної мотивації, нами було запропоновано покращити умови праці, а саме: належне та



своєчасне проведення атестації робочих місць; покращення існуючих умов праці; покращення технічної оснащеності робочого місця та ергономіки; гнучкий графік для службовців. Також запропонували, наступні заходи, щодо покращення психологічного клімату у колективі, тобто: проведення свят та неформальних зустрічей між співробітниками, спільні поїздки на відпочинок, привселюдна подяка адресована працівникам від керівників; формування корпоративної культури; проведення командотворчих тренінгів.

12. Нами був розраховано економічний ефекту проекту, який направлений на покращення психологічного клімату у колективі 3 наведених розрахунків виявили, що даний проект доцільний, адже очікуваний прибуток становитиме 1301,5 тис. грн. це досить гарний результат та термін окупності склав 3,6 міс. При цьому очікується зростання продуктивності праці на 9%, а обсяг реалізованої продукції на 1,2 %.

13. Після впровадження розроблених мотиваційних заходів підвищиться ефективність господарської діяльності на підприємстві ТОВ «Цемент». Так обсяг реалізованої продукції підвищиться 2%, продуктивність праці збільшиться на 16%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. KPI (Key Performance Indicator) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pitersoft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/> 5
2. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників
3. Васильчак С.В. Теоретичні основи реформування оплати праці на підприємстві /С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 152-156.
4. Динамика среднемесячной заработной платы по видам экономической деятельности в 2010 - 2015 годах [Електронний ресурс]: [https://ukrstat.org/operativ/operativ2014/gdn/prc\\_rik/prc\\_rik\\_r/dszped\\_r.htm](https://ukrstat.org/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_r/dszped_r.htm)
5. Єськов А. Роль мотивации в улучшении организации труда... / А. Єськов, В. Зайцев // Вісник економічної науки України: науковий журнал. - 2009. - № 3 (13).
6. Журнал Дмитренко Г.А. Нові інструменти мотивації / Дмитренко Г.А. // Економіка України. – 2006. – № 5.
7. Журнал Куліков Г.Т. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України / Куліков Г.Т. // Україна: аспекти праці. - 2006. – № 6.
8. Журнал Міжнародна науково-практична конференція "Мотивація ефективної праці в ринковій економіці" // Україна: аспекти праці. - 2006. - № 6.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.І. Організаційна поведінка. Підручник. - М.: Економіст, 2005. - 157, 181-183.
10. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці /Т.А. Занфірова // Економіка та держава. – 2007. – Вип. 11. –С. 86–88.
11. Заяц В.В., Гордієнко О.М., Стимулювання і мотивація праці// Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки, №4/2013
12. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету №2, Т. 3. - 2011р.,- С.220-224.

13. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант., 2013. – 427 с.
14. Кодекс законів про працю в Україні [Електр. Ресурс].– Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua>
15. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда. [Електр. Ресурс].– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
16. Козаченко А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс]. - Режим доступу:[http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html)
17. Колективний договір ТОВ «Цемент».
18. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку / А.М. Колот // Формування ринкової економіки: зб. Наук. Праць. – Спец. Вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.
19. Конкретні методи і комплексна мотивація персоналу [Електр. Ресурс].– Режим доступу: <http://library.if.ua/book/144/9593.html>
20. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В.Кошеленко // Схід: аналітично-інформаційний журнал. - 2009. - № 3 (87).
21. Кравченко В.О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В. О. Кравченко, І. Ф.. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.
22. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна».– 2012.– №15. – С. 98–103.
23. Машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського.– 2012.– Вип. 3. – С. 174–178.
24. Нікітін Юрій О., Вероніка Г. Рукас-Пасічнюк Сучасні моделі та механізми мотивації

25. Офіційний сайт ТОВ «Цемент» [Електронний ресурс]:  
<http://www.odessacement.com.ua>
26. Персонал українських підприємств// актуальні проблеми економіки №4(154)- 2014.-вип.4.-с.238-246
27. Посадова інструкція працівників ТОВ «Цемент»
28. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 р. № 442 «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці»
29. Пустюльга Л.С. Підходи до вимірювання мотивації персоналу / Л.С. Пустюльга // Збірник наукових праць ЛНТУ. – 2010. – № 7. – С. 3-9.
30. Система мотивації на основі КРІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.management.com.ua/>
31. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Степанцова // Сталий розвиток економіки. –№ 3. – 2012. – С. 106-108.
32. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Степанцова // Сталий розвиток економіки. –№ 3. – 2012. – С. 106-108.
33. Ткаченко Н.Э., Рейлянова Н.Л. Систематизация методов мотивации персонала [ Електронний ресурс]. - Режим доступу  
[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/22tkahre.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/22tkahre.htm).
34. Федосєєв В.М., Капустін С.М. Управління персоналом організації: у.п. - М.: Іспит, 2006. - 249.
35. Хандерсон Р. І. Компенсаційний менеджмент. Стратегія і тактика формування заробітної плати та інших виплат / Р. І. Хандерсон. - спб .: Пітер, 2004.
36. Шапіро С.А. Основи управління персоналом в сучасних організаціях: унікальний підхід, який забезпечує ефективну роботу компанії. Підручник. - М.: гроссмедіа, 2005. - 136-137, 145-157.
37. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу.– 2005.– №1. – С. 116–120.