

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 «бакалавр»

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці
на тему:

«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»
(на прикладі ТОВ «Телекарт – Прилад»)

Виконавець:
Студентка 4 курсу ФМЕ
Бойко Анастасія Юріївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Іванова Людмила Валентинівна

к.е.н., доцент Петровська Оксана Михайлівна

Одеса 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА МОТИВАЦІЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Економічна сутність мотивації та її роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом.....	5
1.2. Методи мотивації трудової діяльності працівників.....	11
1.3. Огляд основних теорій мотивації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ – ПРИЛАД»	
2.1. Організаційна структура та техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад».....	29
2.2. Аналіз соціально – економічної структури персоналу підприємства.....	40
2.3. Дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».....	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ – ПРИЛАД»	
3.1. Можливості застосування зарубіжного досвіду на ТОВ «Телекарт-Прилад».....	63
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт - Прилад».....	74
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. Сучасні умови господарювання характеризуються необхідністю змін системи управління персоналом у вітчизняних організаціях. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечать активізацію людського фактору. Вирішальним фактором результативності будь-якої діяльності людей є їх мотивація. Безсумнівно, від ефективності такої складової як управління персоналом та його мотивування залежить економічний та соціальний ефект підприємства, кінцевий результат його діяльності.

На сьогодні механізм трудової мотивації вітчизняної економіки недостатньо розроблений, оскільки на практиці, як правило, використовується метод проб та помилок, а це, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність національних підприємств. Сьогодні в Україні, що володіє визнаним у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, недостатньо використовуються способи підвищення трудової активності працівників, застосовується в більшості матеріальне стимулювання, що сприяє звиканню персоналу до такого роду мотивації.

Актуальність теми дослідження виявляється у розробці шляхів підвищення мотивації персоналу для максимізації загальної ефективності та прибутковості підприємства.

Предметом дослідження є способи мотиваційного впливу на персонал з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами організації.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації ТОВ «Телекарт – Прилад» як фактор впливу на ефективність персоналу.

Мета роботи – дослідження мотивації ТОВ «Телекарт – Прилад» як стимулюючого важеля підвищення ефективності та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

- дослідження сутності поняття мотивації персоналу в організації;
- виявлення впливу мотивації на підвищення ефективності діяльності працівників;
- аналіз системи і методів мотивації, що діють на ТОВ «Телекарт – Прилад»;
- дослідження сучасних закордонних систем мотивування працівників та їх адаптація до вітчизняних умов;
- розробка заходів підвищення мотивації персоналу, що відповідають можливостям ТОВ «Телекарт – Прилад».

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Пошуки шляхів мотивації працівників стали першопричиною і рушієм наукових досліджень основоположників сучасного менеджменту: Ганта Г., Гілбрета Ф., Емерсона Г., Тейлора Ф., Мейо Е., Фолет М. Мотивації персоналу присвячено праці таких зарубіжних дослідників як Обер-Кріє Дж., Сінк Д., Цандер Е. та ін. З початком економічних реформ в Україні світові наукові здобутки в галузі мотивації персоналу стали предметом дослідження, удосконалення і адаптації, що відобразили у своїх працях провідні вітчизняні вчені: Бандур С., Богиня Д., Грішнова О., Гуменюк В., Данюк В., Дмитренко Г., Долішній М., Калитич Г., Колот А., Крушельницька О., Кузьмін О., Куліков Г., Мельник Л., Мороз О., Нижник В., Новікова А., Прокопенко І., Соколенко В.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання персоналу підприємства дає підстави стверджувати про значущість цих питань та безперервне підвищення інтересу багатьох науковців до цієї проблематики. Вітчизняні та зарубіжні вчені висвітлюють різноманітні напрями розробки та підвищення ефективності системи мотивації персоналу, однак ця проблема потребує більш поглиблених досліджень, пов'язаних з актуалізацією питань мотивації персоналу як складової ефективного управління сучасним підприємством.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження практики мотивації персоналу дозволяє нам зробити наступні висновки.

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.

Аналізуючи техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад», була прослідкована позитивна динаміка більшості результатів. У складний час прогресуючої економічної кризи підприємство досі не залишає своєї лідерської позиції на ринку та здійснює експорт своєї продукції за кордон. З аналізу бачимо, що за період 2014 – 2016 рр. майже в 2 рази (з 21541,5 тис.грн. до 58329,4 тис.грн.) зріс обсяг виробленої продукції, а разом з тим і виручка від реалізації, собівартість реалізованої продукції, продуктивність праці та інші показники. Напевно такий підйом був обумовлений збільшенням попиту на військову продукцію підприємства, у зв'язку з непростю ситуацією в країні на даний момент та взагалі покращення справ підприємства.

Фонд оплати праці також зріс з 6131,5 тис. грн. до 10245 тис. грн. Зростання фонду обумовило й збільшення середньорічної та середньомісячної заробітної плати одного працівника відповідно на 167,5%. Причиною такої динаміки може бути суттєве покращення фінансового становища підприємства за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції та підвищення загального рівня середньої заробітної плати по Україні. Збільшення фонду спровокувало збільшення його складових, так премії та винагороди, що носять систематичний

характер також збільшилися з 528,1 тис. грн. до 1588 тис. грн. Однак, слід зазначити, що оплата за невідпрацьований час скоротилася з 157,2 тис. грн. до 122,9 тис. грн., що неодмінно впливає на мотивацію працівників підприємства.

Щодо чисельності персоналу ТОВ «Телекарт – Прилад», то ситуація доволі позитивна, однак є незначне зменшення показника. З 2014 року по 2016 рік підприємство втраило 1 працівника. Однак, якщо вникати у динаміку руху робочої сили, у 2016 році було прийнято 27 працівників, вибуло 11, що є цілком добрим результатом, за період 2014 – 2016 рр. спостерігаємо зниження плинності кадрів. Та все ж, відмітимо, що у 2016 році вибувші працівники покинули свої робочі місця виключно за власним бажанням, на що свід звернути увагу керівництва.

Як показав аналіз, більшість зазначених матеріальних та нематеріальних методів мотивації лише прописані, та мають чисто формальний характер, на практиці ж більша частина з них залишається без уваги.

Порівняльний аналіз ступеня задоволеності роботою на ТОВ «Телекарт – Прилад» 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, серед різноманітності способів стимулювання праці основними мотивами для працівників ТОВ «Телекарт – Прилад» залишаються наступні: заробітна плата; сприятливі умови праці; відносини в колективі; оцінка та визнання результатів робіт.

У цілому результати аналізу системи мотивації працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації на ТОВ «Телекарт – Прилад», так лише 49 працівників зі 100 опитаних, задоволені рівнем заробітної плати, 34 – не відповіли на поставлене питання і 17 працівників не задоволені зовсім.

Оскільки можливості ТОВ «Телекарт – Прилад» у підвищенні заробітної плати обмежені, то на підприємстві повинні розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні. Таким чином, керівництву ТОВ «Телекарт – Прилад» необхідно приділяти

особливу увагу атмосфері в колективі, доводити до працівників цілі, яких вони повинні досягати, ставити конкретні та зрозумілі завдання, розробити систему оцінки та визнання результатів кожного працівника, розширити можливості працівників щодо самовдосконалення (навчання, тренінги, семінари).

За результатами аналізу організації системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт – Прилад» було виявлено її слабкі сторони, а саме:

1. недосконала матеріальна мотивація персоналу;
2. невисокий рівень залучення персоналу у справи підприємства (особливо це стосується категорії робітників);
3. обмежені можливості кар'єрного зросту працівників;
4. нехватка навчальних програм, а саме відсутність сучасних профільних тренінгів, семінарів, курсів та практичних ділових ігор для вищих категорій персоналу ;
5. недостатнє заохочення особистого вкладу кожного працівника у спільний результат роботи.

Для усунення незадоволеності рівнем матеріальної мотивації, *нами було запропоновано:*

- впровадження системи КРІ (дасть змогу ТОВ «Телекарт – Прилад» підвищити ефективність роботи підприємства, оптимізувати витрати на фонд винагородження персоналу) ;
- використовувати програми винагород (для ТОВ «Телекарт – Прилад» найбільш оптимальним варіантом буде така структура винагороди топ-менеджера, яка має вигляд: близько 50% — довгострокові виплати (акції, опціони), 25% — бонуси, 25% — оклад.);
- сформувати надбавки за вислугу років (від 5 до 40 % від місячної тарифної ставки або посадового окладу), сприятиме зменшенню плинності та підвищенню лояльності працівників до компанії.

Також, для вдосконалення матеріальної мотивації на ТОВ «Телекарт – Прилад», базуючись на закордонном досвіді, було запропоновано впровадити *систему «Скенлон»* для бригади слюсарів – токарів у кількості 23 людини, що в

результаті призвело до економії витрат на заробітну плату – 2087 грн. Отримана сума розподілилися між робітниками порівну, по 73 грн.

Для усунення такого недоліку як незадовільний рівень нематеріальної мотивації, нами було запропоновано поліпшити умови праці, а саме: гнучкий графік для службовців, надання можливості просування по службі, можливість додаткового навчання за рахунок компанії. Також запропонували, наступні заходи, щодо покращення психологічного клімату у колективі, тобто: проведення свят та неформальних зустрічей між співробітниками, спільні поїздки на відпочинок, привселюдна подяка працівникам від керівників; проведення командотворчих тренінгів; виховання у співробітниках духу гордості своїм підприємством.

Нами був розраховано економічний ефект проекту, який направлений на покращення психологічного клімату у колективі З наведених розрахунків виявили, що даний проект доцільний, адже очікуваний прибуток становитиме 579,85 тис. грн. це досить гарний результат та термін окупності склав 4,4 міс.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2010. С. 132 -140.
2. Журнал Дмитренко Г.А. Нові інструменти мотивації / Дмитренко Г.А. // Економіка України. – 2006. – № 5.
3. 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.
4. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант., 2015. – с.145
5. 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
6. Звіт з праці за 2014-2016 рр. Форма 1-ПВ
7. Звіт про кількість працівників, їхній професійний склад та професійне навчання за 2014, 2015, 2016. Форма 6-ПВ
8. Звіт «Про фінансові результати» ТОВ «Телекарт – Прилад» 2014-2016 рр.
9. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь : Феникс, 2010. – 407 с.
10. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / Альона Олегівна Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 135–141.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
12. Корпоративний Кодекс ТОВ «Телекарт – Прилад»
13. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу / О. Д. Костюк // Вісник. Серія : Економічні науки. – Х., 2013. – С. 172.

14. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В.Кошеленко // Схід: аналітично-інформаційний журнал. - 2009. - № 3 (87).
15. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.
16. Лебедева А.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А.В. Лебедева // Управління розвитком. – 2014. - № 1 (164). – С, 127-129.
17. Нікітін Юрій О., Вероніка Г. Рукас-Пасічнюк. Сучасні моделі та механізми мотивації – с.155
18. Основні положення кадрової політики ТОВ «Телекарт – Прилад».
19. Офіційний сайт ТОВ «Телекарт – Прилад». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.telecard.odessa.ua.
20. Персонал українських підприємств// актуальні проблеми економіки №4(154)- 2014.-вип.4.-с.238-246.
21. Положення «Про атестацію персоналу» ТОВ «Телекарт – Прилад».
22. Положення «Про оплату праці й преміювання» ТОВ «Телекарт – Прилад».
23. Система мотивації на основі КРІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>.
24. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Типи організаційних структур управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/132/1415.html>.
25. Соціальна програма ТОВ «Телекарт – Прилад» на 2016 р.
26. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Степанцова // Сталий розвиток економіки. –№ 3. – 2012. – С. 106-108.
27. Ткаченко Н.Э., Рейлянова Н.Л. Систематизація методів мотивації персоналу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/22tkahre.htm.

28. Шапіро С.А. Основи управління персоналом в сучасних організаціях: унікальний підхід, який забезпечує ефективну роботу компанії. Підручник. - М.: гроссмедіа, 2005. - 136-137, 145-157.