

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

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____ (Никифоренко В.Г)

« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 8.050109 управління персоналом та економіки праці

за магістерською програмою професійного спрямування

«Управління персоналом»

на тему:

«Основні напрями вдосконалення системи мотивації на ДП «МТП
«Чорноморськ»»

Виконавець:

студент VI курсу ЦЗФН

Глухова Дарія Сергіївна _____

Науковий керівник:

Д.е.н., проф.

Никифоренко Валерій Григорович _____

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність поняття «мотивація праці»	5
1.2. Основні теорії мотивації	15
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ДП «МТП «ЧОРНОМОРСЬК»	28
2.1. Аналіз основних показників діяльності ДП «МТП «Чорноморськ» ..	31
2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу.....	37
2.3. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу.....	47
2.4. Оцінка ефективності системи мотивації.....	53
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ДП «МТП «ЧОРНОМОРСЬК»	65
3.1. Сучасні методи мотивації праці персоналу на підприємстві	65
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації на ДП «МТП «Чорноморськ»	74
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
Список використаних джерел	100
Додатки	106

ВСТУП

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

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

господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають чільне місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер та інші.

Аналіз публікацій вітчизняних вчених за останні роки свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки є неможливим без формування конкурентоспроможності робочої сили, без створення мотивації, адекватної певному етапі ринкових перетворень і завданням зміцнення конкурентних позицій держави в світі.

Актуальність теми даної випускної роботи полягає в тому, що шлях до ефективного управління лежить через розуміння мотивації людини. Лише знаючи те, що рухає людиною, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна розробити ефективну систему форм і методів управління.

Мета даної випускної роботи – розробка заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації ДП «МТП «Чорноморськ». Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу;
- оцінити систему мотивації на ДП «МТП «Чорноморськ»;
- розробити пропозиції по вдосконаленню системи мотивації на ДП «МТП «Чорноморськ».

ВИСНОВКИ

На нинішньому етапі реформування суспільства в Україні проблема мотивації поведінки й діяльності особистості набула важливого значення. Вирішення завдань, які постають перед суспільством, як показує світовий досвід господарювання, залежить від людини, спонукальним важелем до дії якої є її мотивація. Нові форми господарської діяльності й власності, що сформувались в Україні, надають широкі можливості для формування й практичного використання світового досвіду з питань побудови ефективних мотиваційних механізмів з метою підвищення продуктивності праці персоналу.

Проблема спонукання людей до продуктивної праці не нова, проте має різну природу. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

Еволюція сутності мотивації праці у своєму розвитку пройшла довгий і нелегкий шлях. Проблему, що стосується в першу чергу самої людини, її способів підвищення продуктивності роботи за допомогою мотивації розглядали в своїх працях великі вчені. Вивченню теоретичних і практичних проблем еволюції мотивації праці, мотивації та самомотивації праці, теорій і класифікації мотивації праці присвячено ряд наукових праць, зокрема таких авторів, як А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, Р. Оукен, Е. Мейо, Девід Мак-Клелланд, Г. Цеховський, І. В. Вернадський та ін.

Існуючі теорії мотивації містять рекомендації, що мають практичну цінність і можуть використовуватись в управлінні персоналом підприємств і організацій. Серед ключових засобів мотивації можна виділити матеріальне стимулювання, залучення працівників до вироблення і прийняття рішень, підвищення кваліфікації персоналу і освоєння новітніх технологій, підвищення рівня механізації та автоматизації, особливості праці на різних підприємствах, а також

врахування психологічних важелів. Створення на підприємстві комплексної системи мотивації праці усіх категорій працівників, яка базується на поєднанні економічних та неекономічних інструментів і є адаптованою до конкретних умов господарювання, має стати одним з ключових чинників підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

У кожному конкретному випадку керівники підприємств, робота яких базується на концепції мотиваційного управління, повинні знаходити найоптимальніші комбінації методів і інструментів, реалізація яких призведе до зростання рівня комфорту на робочому місці працівника, реалізації його ініціативи та творчих здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності. Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу.

Об'єктом дослідження в роботі є Державне підприємство «Морський торговельний порт «Чорноморськ». ДП «МТП «Чорноморськ» - сучасний міжнародний високомеханізований універсальний транспортний вузол, що спеціалізується на перевантаженні генеральних, наливних, насипних і навалочних вантажів.

Чистий дохід за 2016 рік склав 1125855 тис. грн і збільшився в порівнянні з 2012 роком на 252005 тис. грн.

Облікової чисельність працівників підприємства у 2016 році у порівнянні з 2012 роком зменшилась на 2052 чоловік (у тому числі виробничого персоналу - 1394 чоловік).

Мотивацією персоналу на підприємстві займається служба управління персоналом, до складу якої входить відділ кадрів, а також відділ праці та зарплати.

Основний акцент у стратегії мотивації персоналу ДП "МТП "Чорноморськ" зроблений на матеріальну мотивацію. Заходи мотивації персоналу на ДП "МТП "Чорноморськ " встановлені у колективному договорі підприємства.

Проведено аналіз ефективності оплати праці ДП "МТП «Чорноморськ". Фонд заробітної плати підприємства включає суму оплати праці в грошовій формі за відпрацьований час, стимулюючі доплати і надбавки, компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи і умовами праці, премії, одноразові заохочувальні виплати, матеріальну допомогу і інші виплати, що носять регулярний характер.

В основному, зростання фонду заробітної плати обумовлене збільшенням середньої заробітної плати працівників.

Проаналізувавши систему мотивації персоналу ДП "МТП "Чорноморськ", можна зробити висновок про необхідність вдосконалення методів як матеріального, так і нематеріального заохочення для успішної діяльності підприємства. Механізми мотивації, що існують на сьогоднішній день, дієві, проте далекі від ідеалу.

На ДП "МТП "Чорноморськ" практично відсутній кар'єрний ріст, немає формалізованої системи просування працівника по службових сходах, точніше сказати, зміни статусу працівника, що дає повноваження, владу, можливість вирішувати нові завдання і зростати, що не може гарантувати високий рівень мотивації і лояльності працівників. Неостаннім за значимістю демотиватором є суб'єктивізм керівництва при ухваленні рішень про переміщення працівників. У такому разі доцільно використовувати різні прийоми зміни статусу без зміни посади, наприклад, керівництво яким-небудь тимчасовим проектом.

В процесі аналізу стимулювання працівників ДП "МТП "Чорноморськ" було виявлено, що на підприємстві застосовуються в основному методи матеріального стимулювання, а методи морального стимулювання практично не використовуються. Тому керівництву слід порекомендувати активне використання морального стимулювання в його різних формах.

В результаті проведеного аналізу та комплексу виявлених недоліків в системі мотивації основними напрямками її вдосконалення повинні стати:

- вдосконалення системи оплати праці;
- впровадження системи страхування життя персоналу;
- послідовний розвиток корпоративної культури на підприємстві.

Запропонований комплекс заходів, спрямованих на покращення існуючої системи мотивації персоналу на ДП "МТП "Чорноморськ", містить наступні рекомендації:

- впровадження грейдової системи оцінювання посад і оплати праці;
- вдосконалення додаткової заробітної плати (доплат і надбавок): запровадження у штатних розписах структурних підрозділів доплати за збільшення обсягу робіт при виконанні встановленого обсягу робіт чисельністю, меншою за нормативну; зниження норм вироботку за середньої за зміну температури зовнішнього повітря на робочому місці нижче 0 градусів за Цельсієм; підвищення розміру надбавки за вислугу років, встановлення надбавки членам екіпажів суден портового флоту, які працюють на суднах що забезпечують буксирні роботи, віком понад 20 років; надбавка за знання другої іноземної мови;
- вдосконалення преміювання по підсумкам роботи за рік;
- організація харчування за рахунок підприємства;
- якісне медичне обслуговування (медичне страхування);
- поліпшення організаційно-технічних умов на робочих місцях;
- корпоративні свята;
- надання безвідсоткової позики;
- безвідплатна матеріальна допомога;
- увага до ініціативи працівників;
- заохочення до співпраці і групової роботи;
- можливість навчання у ВНЗ за рахунок підприємства;
- запровадження гнучкого режиму робочого часу.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня конкурентоспроможності, що надалі дозволить оптимізувати показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Література до першого та третього розділів

1. Закон України "Про відпустки" № 504/96-ВР. - 1996. - www.rada.gov.ua.
2. Закон України "Про професійний розвиток працівників" № 4312-VI. - 2012. - www.rada.gov.ua.
3. ЦНИИМФ. Правила безопасности труда в морских портах. - М.: В/О "Мортехинформреклама", 1988. - 228 с.
4. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу» № 359. - 2006. - www.rada.gov.ua.
5. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Рекомендацій щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці» № 7. - 1997. - www.rada.gov.ua.
6. Галузева угода між Міністерством інфраструктури України, Федерацією роботодавців транспорту України і Спільним представницьким органом профспілок у сфері морського транспорту на 2013 – 2015 роки. - 2013. - www.mtwtu.org.ua.
7. Статут державного підприємства "Морський торговельний порт «Чорноморськ». – Чорноморськ. - 2016. - 20 с.
8. Колективний договір державного підприємства "Іллічівський морський торговельний порт", Іллічівськ, 2001-2014. - 161 с.
9. Інструкція по охоране труда докера-механизатора № ИП - 440 - 07, Іллічівськ, 2007. - 52 с.
10. Бакуліна О.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування // Збірник наукових праць (економічні науки).—2010. - № 11. с. 69-74.

11. Бариш О. Секрети управління персоналом: правда і міфи // Кадровик України. – 2017. - № 7. – с. 104-109.
12. Бенях В.В. Еволюція сутності мотивації праці// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - с. 223-227.
13. Берг О. Мотивация на ура // Кадровый вопрос. - 2013. - N 8.
14. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.
15. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика. М.:Альпина Паблишерз, 2010. - 148 с.
16. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
17. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.
18. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Грінько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки: у 2 ч. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Вип. 24. – Ч. 1. – С. 196–200.
19. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства // Вісник Прикарпатського університету. Економіка – 2014 - Випуск Х. – с. 247-253.
20. К. М. Дідур Сутність мотивації праці та методи її оцінки // Агросвіт. – 2011. - № 11. – с.

21. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101.
22. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
23. Квітка Є. Мотивація персоналу: сфера впливу HR-менеджера // Кадровик України. – 2016. - № 4. – с. 109-112.
24. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2009. – 450 с.
25. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2016. - № 1 (29). – с. 44-47.
26. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.
27. А.В. Колодійчук Сутність поняття мотивація // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4 - с. 226-231
28. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/А.М.Колот, С.О.Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.
29. В.М. Лукашевич. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Львів: Новий світ-2000, 2010. - 422 с.
30. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента: перевод с английского. — Москва: издательство "Дело", 2004.— 704 с.
31. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють // Кадровик України. – 2016. - № 7. – с. 105-109.
33. Салова Н.А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Випуск 1 (10). - с. 306-311.
34. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. – 2008. - № 6. – с. 45-51.

35. Ткаченко О. Система преміювання на підприємстві // Кадровик України. – 2016. - № 6. – с. 39-45.
36. Ткаченко О. Тарифна система оплати праці // Кадровик України. – 2016. - № 11. – с. 24-33.
37. Шатько Ю. Нематеріальна мотивація // Кадровик України. – 2015. - № 4. – с. 102-109.

Література до другого розділу

1. Закон України «Про оплату праці»
2. Закон України "Про відпустки" № 504/96-ВР. - 1996. - www.rada.gov.ua.
3. Закон України "Про професійний розвиток працівників" № 4312-VI. - 2012. - www.rada.gov.ua.
4. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу» № 359. - 2006. - www.rada.gov.ua.
5. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Рекомендацій щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці» № 7. - 1997. - www.rada.gov.ua.
6. Галузева угода між Міністерством інфраструктури України, Федерацією роботодавців транспорту України і Спільним представницьким органом профспілок у сфері морського транспорту на 2013 – 2015 роки. - 2013. - www.mtwtu.org.ua.
7. Статут державного підприємства "Морський торговельний порт «Чорноморськ». – Чорноморськ. - 2016. - 20 с.
8. Колективний договір державного підприємства "Іллічівський морський торговельний порт", Іллічівськ, 2001-2014. - 161 с.

9. Бакуліна О.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування // Збірник наукових праць (економічні науки). – 2010. - № 11. с. 69-74.
10. Бариш О. Секрети управління персоналом: правда і міфи // Кадровик України. – 2017. - № 7. – с. 104-109.
11. Бенях В.В. Еволюція сутності мотивації праці// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - с. 223-227.
12. Берг О. Мотивация на ура // Кадровый вопрос. - 2013. - N 8.
13. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2005. - 20с.
14. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика. М.:Альпина Паблишерз, 2010. - 148 с.
15. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
16. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Грінько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки: у 2 ч. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Вип. 24. – Ч. 1. – С. 196–200.
17. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства // Вісник Прикарпатського університету. Економіка – 2014 - Випуск Х. – с. 247-253.
18. К. М. Дідур Сутність мотивації праці та методи її оцінки // Агросвіт. – 2011. - № 11. – с.

19. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101.
20. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
21. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2009. – 450 с.
22. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2016. - № 1 (29). – с. 44-47.
23. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.
24. А.В. Колодійчук Сутність поняття мотивація // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4 - с. 226-231
25. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/А.М.Колот, С.О.Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.
26. В.М. Лукашевич. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів: Новий світ-2000, 2010. - 422 с.
27. Петрова М.П. Показатели эффективности процесса мотивации персонала// "Теория и практика современной науки". – 2016. - №4 (10).
28. Ткаченко О. Система преміювання на підприємстві // Кадровик України. – 2016. - № 6. – с. 39-45.
29. Ткаченко О. Тарифна система оплати праці // Кадровик України. – 2016. - № 11. – с. 24-33.
30. Шатько Ю. Нематеріальна мотивація // Кадровик України. – 2015. - № 4. – с. 102-109.