

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Никифорова В.Г. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління персоналом»  
на тему: **«Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні  
ефективності організації»**

**Виконавець:**

студентка VI курсу  
факультету міжнародної економіки

**Гараба Ольга Олегівна** \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

**К.Е.Н., ДОЦЕНТ**

(науковий ступінь, вчене звання)

**Іванова Людмила Валентинівна** \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВІВ ТА СТИМУЛІВ ДО ПРАЦІ</b>	
1.1. Сутність мотивації та стимулювання до праці.....	5
1.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу.....	16
1.3. Роль мотивів та стимулів у підвищенні ефективності організації.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ – ПРИЛАД»</b>	
2.1. Загальна характеристика техніко – економічної діяльності ТОВ «Телекарт – Прилад».....	29
2.2. Оцінка складу, структури та руху персоналу на досліджуваному підприємстві.....	36
2.3. Дослідження мотиваційної системи і стимулювання працівників на підприємстві.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ НА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ - ПРИЛАД»</b>	
3.1. Шляхи вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Телекарт - Прилад».....	58
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.....	67
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>79</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дипломної роботи.* В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкина, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток проблеми мотивації зробили Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

*Метою даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання на ТОВ «Телекарт – Прилад».*

*Виходячи з цього, основними завданнями даної кваліфікаційної роботи є:*

- ознайомлення з теоретичними основами формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу;*
- проведення аналізу діяльності ТОВ «Телекарт – Прилад» та структури його персоналу;*
- виявлення чинної системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Телекарт - Прилад»;*
- проведення соціологічного дослідження на підприємстві з метою виявлення мотивуючих факторів;*
- визначення основних напрямків вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві за рахунок впровадження нових методів мотивації персоналу.*

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

*Предметом дослідження є сутність, теоретико-методологічні основи дослідження системи мотивації та стимулювання, що її визначають та шляхи її удосконалення.*

*У процесі дослідження використовувались методи статистичного та економічного аналізу. Застосовані теоретичні (аналіз наукової та навчально-методичної літератури для порівняння та зіставлення різних підходів до вивчення обраної проблеми), емпіричні (анкетування, опитування,) методи дослідження та методи порівняння, групування та систематизації.*

*Інформаційна база дослідження заснована на законодавчих та нормативно-правових актах України, статистичній інформації Державного комітету статистики України, фінансовій звітності ТОВ «Телекарт - Прилад» за останні три роки, матеріалах наукових публікацій та монографічних видань українських та зарубіжних вчених.*

### ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У даному розділі було запропоновано впровадження нових заходів у системі мотивації та стимулювання працівників ТОВ «Телекарт – Прилад»:

- Система преміювання співробітників за вислугу років (стаж роботи) з метою підвищення продуктивності праці;
- Проведення тренінгів коуч тренером для покращення морально – психологічного клімату на підприємстві;
- Оснащення кімнати відпочинку та спортивного залу.

Впровадження даних заходів було обумовлене необхідністю удосконалення існуючої системи мотивації та стимулювання праці.

Проаналізувавши витрати на запропоновані заходи, нами було проведено розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві.

При застосуванні запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Телекарт - Прилад» призведе до покращення комунікації між співробітниками на підприємстві, створення дружньої атмосфери, збільшення рівня лояльності персоналу до організації, що у свою чергу призведе до підвищення показників продуктивності праці.

## ВИСНОВКИ

В часи швидкої зміни ринкового середовища саме персонал стає вирішальним важелем у ефективній та довгостроковій роботі підприємства. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства.

Отже, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновки, що мотивація та стимулювання співробітників підприємства грає ключову роль у підвищенні продуктивності праці трудового потенціалу, а отже й ефективної організації вцілому.

Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні.

У сучасних ринкових умовах можливо виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використовуваному стилі взаємодії з іншими людьми.

У другому розділі, присвяченому системі мотивації та стимулювання співробітників, ми ознайомилися із підприємством ТОВ «Телекарт-Прилад»,

діючою системою мотивації та стимулювання працівників, а також розглянули основні техніко – економічні показники підприємства ТОВ «Телекарт – Прилад»

Провівши оцінку фінансового стану підприємства, ми бачимо, що фінансовий стан на підприємстві «Телекарт – Прилад» з кожним роком має тенденцію до покращення. Про це свідчить стрімке підвищення такого показника, як виручка від реалізації продукції у 2016 році збільшилась на 51,5% порівняно з 2015 роком.

Негативним показником на підприємстві є підвищення собівартості реалізованої продукції на 51287 тис. грн.. Це відбулося за рахунок підвищення заробітної плати на підприємстві, а також однією з причин може бути підвищення цін на сировину для підприємства.

Провівши оцінку системи мотивації та стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві, ми виявили наступні недоліки:

1. Недостатня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Свідченням цього є результати дослідження на предмет оцінки задоволеності працею працівників середнього рівня ТОВ "Телекарт - Прилад" за основними складовими мотиваційного профілю.

Матеріальна задоволеність персоналу має середнє значення 7,1. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства.

2. Моральна задоволеність знаходиться на досить низькому рівні. Її показник лише 5,9. Цей фактор має значний вплив на систему мотивації, а отже потребує негайної уваги з боку керівництва.

Загальний ефект від запропонованих заходів буде виражатися у формуванні сприятливого соціально – психологічного клімату на підприємстві, підвищення лояльності працівників до організації, підвищенню продуктивності праці співробітників і як наслідок підвищення ефективності організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Використання goal-технології як одного з методів управління та мотивації персоналу / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Актуал. проблеми економіки. - 2012. - № 8. - С. 161-164.
2. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський ; Харк. нац. ун- т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
3. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. - № 3/3 (17). – С. 46-50.
4. Баранская С.С. Методика измерения лояльности [Электронный ресурс] / С.С. Баранская // Психологические исследования. – 2011. – № 5. - Режим доступа: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>.
5. Белов А. КРІ и Мотивация. Оценка интеллектуальной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mbo.ru/publikacii/stati.php?ID=463>.
6. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання[Електронний ресурс] / А.А. Бердник // Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент. – 2013. - №1(6). – Режим доступу до журн.: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/td/2013\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf)
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: решение проблем управления, повышение в десятки раз темпов роста капитала / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2004. – 361 с.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. М. Бойчик. - К.: Атіка, 2014. – 480 с.
9. Вишнякова М.В. Как внедрить в компании систему КРІ / М.В. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – №2 (74). – С. 22-28.
10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для экономических спец. Вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 2012. – 224 с. 103



11. Денежкина А.В. Противоречия интересов специализированных и негосударственных субъектов управления персоналом / А.В. Денежкина, И.В. Децык // Вестник Омского государственного университета, серия «Экономика».-2005.- № 2.- С. 98-101.

12. Дорошкевич К.О. Переваги та недоліки управління зовнішньоекономічною діяльністю за допомогою стратегічних карт та альтернативних моделей / К.О. Дорошкевич // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2012. - № 599. - С. 32-36.

13. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. И. Вергин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.

14. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: учеб. пособие / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. — М., 2011.

15. Дуракова І.Б. Управління персоналом [Електронний ресурс] / І.Б. Дуракова. – Режим доступу: <http://rua.pp.ua/622-metodyi-motivatsii-sistemamotivatsii-21928.html>.

16. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]: Закон від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

17. Захарченко В. Система мотивации на основе KPI / В. Захарченко // Финансовый директор. – 2006. – №2. – С. 34-39.

18. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наук. зап. НаУКМА. Сер. Економічні науки. - Київ, 2012. - Т. 133. - С. 65-71.

19. Иванова С.И. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – Харьков: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

20. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21-23.

21. Ісайкіна О.Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту 104 персоналу [Електронний ресурс] / О.Д. Ісайкіна. – Режим доступу до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2012\\_18\\_1/Isaikina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf)
22. Кибанов А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Кибанов, И. Баткаева, Е. Митрофанова. – М: ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
23. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков – М.: Эксмо, 2012. – 160 с.
24. Ковалева А. Особенности управления по целям [Электронный ресурс] / А. Ковалева, О. Гашенко // Кадровик. – Электрон. журн. – 2012. - № 1. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10859>.
25. Колмачихин Ю.Н. Мотивация персонала по методу МВО – Управление по целям [Электронный ресурс] / Ю.Н. Колмачихин. – Режим доступа: [http://logscm.ru/?page\\_id=4520](http://logscm.ru/?page_id=4520).
26. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства / А.М. Колот // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. - № 6/2014 (89) - С. 69-73.
27. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісн. Луганського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Сер. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.
28. Кравченко В.О. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В.О. Кравченко, І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально–економічних досліджень. – Одеса: ОДЕУ, 2015. – Вип.19. – С.124–131.
29. Красова О.С. Питер Друкер [Электронный ресурс]/ О.С. Красова, Ю.А. Петрова // Управление персоналом. – Электрон. данные – 2007. - № 11. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1189>.
30. Кулагин О.А. Премирование по KPI / О.А. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №2. – С. 65-70.

31. Лебедева А.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / 105 А.В. Лебедева // Управління розвитком. – 2014. - № 1 (164). – С. 127-129.

32. Лозовський О.М. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, В.О. Стус. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/23/stus.php>.

33. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень. - № 40. - С. 99-107.

34. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

35. Момот Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050106 «Облік і аудит») / Т. В. Момот; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 183 с.

36. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / А.В. Музиченко-Козловський // Формування ринкової економіки України. – 2012. – С. 109-113.

37. Настусенко Г.А. Мотивація персоналу як передумова стратегічного розвитку підприємства / Г.А. Настусенко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 109 – 110.

38. Оганесян Р. Е. Моделювання мотиваційних підходів до персоналу / Р.Е. Оганесян, О.П. Герус // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 256 – 258.

39. Осипенко І.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.Ю. Осипенко, А.О. Мариненко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб.

106 матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 113 – 114.

40. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2006. – 664 с.

41. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. — К. : Кондор, 2003. – 196 с.

42. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

43. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – № 21.8. – С. 209-213.

44. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. - 2014. - № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

45. Сапкулова Е. В. Концепция «управление по результатам»: особенности, принципы, актуальность для управления образовательными системами / Е. В. Сапкулова // Теория и практика образования в современном мире: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). — СПб: Реноме, 2012. — С. 82-86.

46. Смішко А.В. Математичні моделі в менеджменті / А.В. Смішко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 259 – 261.

47. Ступчук К.Л. Мотивація персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності підприємства / К.Л. Ступчук // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. 107

наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 129 – 131.

48. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Пітера Друкера / Л.І. Федулова // Екон. теорія. - 2012. - № 3. - С. 86-99.

49. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2013. — 699 с