

**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 освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці

на тему:

**«Мотивація як складова управління персоналом та  
чинник формування конкурентних переваг на  
підприємстві  
ТОВ «ВіДі Пальміра»»**

**Виконавець**

студентка 4 курсу 1 групи  
факультету міжнародної економіки

**Бурлакова Марина Олексіївна**

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

**Науковий керівник**

*д.е.н., професор*

(науковий ступінь, вчене звання)

**Никифоренко Валерій Григорович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Одеса 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Мотивація як складова управління персоналом.....	
1.2. Види, стадії та методи мотивації персоналу.....	
1.3. Проблемні аспекти мотивації на підприємстві.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІДІ ПАЛЬМІРА».....	
2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «ВіДі Пальміра».....	
2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства.....	
2.3. Оцінка ефективності формування мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ВіДі Пальміра».....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІДІ ПАЛЬМІРА».....	
3.1. Заходи щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві ТОВ «ВіДі Пальміра».....	
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. У даний час для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, а також збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ. Сучасна практика зарубіжних та українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. Пошук підходів до формування ефективної системи мотивації праці персоналу зумовлює здійснення комплексних досліджень та визначає актуальність теми статті.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій та публіцистичній літературі. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці вчених В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Данюк, В. Гриньова, О. Грішнова, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та ін. Проте, спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації.

Вищезначене вимагає нового комплексного підходу до практичних аспектів розробки і впровадження систем мотивації персоналу на підприємство.

З зазначених позицій *мета дослідження* полягає у вивченні, як мотиваційної структури трудової діяльності, так і її стимулювання, у розробці пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації, підвищення ефективності управління працею.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття, сутність і види мотивації персоналу;
- представити концептуальні та методичні підходи до формування ефективного мотиваційного механізму;
- дати економічну характеристику підприємства ТОВ «ВіДі Пальміра»;
- провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства;
- проаналізувати діючий мотиваційний механізм на підприємстві та виявити його проблеми;
- розробити заходи щодо вдосконалення механізму мотивації на підприємстві ТОВ «ВіДі Пальміра»;
- дати прогнозну оцінку економічної ефективності впровадження мотиваційного механізму.

*Об'єкт дослідження* – процес забезпечення мотиваційного механізму на підприємстві ТОВ «ВіДі Пальміра».

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо організації та вдосконалення системи мотивації персоналу.

*Методи дослідження.* Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання.

*Інформаційна база дослідження.* Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою випускної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства ТОВ «ВіДі Пальміра» і результати власних досліджень на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Вона виступає важливою характеристикою особистості людини, що істотно впливає на характер і специфіку його професійної праці перш за все в її змістовних аспектах, визначаючи її ціннісний і смисловий аспекти, стратегію професійної поведінки. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування і розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідної для реалізації цілей, коригування мотиваційного процесу в залежності від ступеня досягнення результатів. Теоретичні основи мотивації були закладені змістовними і процесуальними теоріями мотивації.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (званих потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше. У цьому зв'язку будуть цікаві для нас деякі аспекти теорій Абрахама Маслоу, Девіда Мак-Клелланда, Фредеріка Герцберга і деяких інших дослідників. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються в першу чергу на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання. Основні процесуальні теорії, які ми будемо розглядати, - це теорія очікування, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

Основними видами мотивації персоналу є: види мотивації персоналу за основними групами потреб; види мотивації персоналу за використовуваними способами; види мотивації персоналу за спрямованістю на досягнення цілей і завдань організації; види мотивів за джерелами виникнення.

Механізм мотивації персоналу може бути заснований на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості

механізмів стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби може бути здійснена на організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні), економічні та соціально-психологічні.

Тойота Центр Одеса «ВіДі Пальміра» почала свою роботу з 1 січня 2008 року. Підприємство несе відповідальність за кожен проданий свій автомобіль.

В результаті проведеного соціального дослідження «Оцінка ефективності мотивації на підприємстві «ВіДі Пальміра» зроблені відповідні висновки

Для 95% опитаних працівників «ВіДі Пальміра» методи мотивування впливають на якість та ефективність виконання ними своїх функціональних обов'язків і лише 2% респондентів вказали негативну відповідь щодо цієї тези

Дані опитування щодо основних чинників, які вплинули на прийняття рішення щодо місця роботи, свідчать, що основною проблемою щодо вибору місця роботи, а отже перспектив залучення викокваліфікованих працівників та молоді на «ВіДі Пальміра» є рівень оплати праці. Найбільш значущим мотивуючим чинником на «ВіДі Пальміра» є висока заробітна плата та матеріальне заохочення. На другому місті стоїть цікава та корисна робота, потреба у відчутті виконання суспільно корисної роботи. Також для працівників «ВіДі Пальміра» немаловажним є потреба у визнанні з боку інших людей, цінуванні досягнень та успіхів індивідуума оточуючими. Також високий рівень займають потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самомотивованим і потреба в соціальних контактах, тобто потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами.

Дослідження рівня задоволеності працею на «ВіДі Пальміра» свідчить про те, що більшість опитуваних швидше за все незадоволені працею на підприємстві «ВіДі Пальміра» . Аналогічні результати виявлено при дослідженні рівня задоволеності оцінкою та винагородою на «ВіДі Пальміра» .

Отримані результати загалом характеризує загальну незадоволеність опитуваних (особливо серед продавців-консультантів)

Аналіз причин задоволеності працею на «ВіДі Пальміра» показало, що основною причиною задоволеності на підприємстві є сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, на другому місці - можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота. Третє і четверте місця посіли сприятливий режим праці та відпочинку і відповідність винагороди затратам часу й енергії (вагомість винагороди для працівника).

Аналіз причин незадоволеності працею на «ВіДі Пальміра» показали, що основною причиною незадоволеності на підприємстві є низький рівень оплати праці. На другому місці – не престижність роботи. Третє і четверте місця посіли незадовільні умови праці та відпочинку і відсутні перспективи кар'єрного росту. Серед причин незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням на «ВіДі Пальміра» на першому місці стоїть відсутність зв'язку між результатами роботи та її винагородою. Друге та третє місце посідає незначний рівень заохочувальних виплат і відсутність морального стимулювання. Також опитовувані незадоволені незрозумілістю нарахування премій .

Нами встановлена наявність зв'язку між ступенем задоволеності своєю працею працівниками і потенційною мобільністю, тобто бажанням змінити місце роботи. Абсолютна більшість опитаних продавців-консультантів (92%) зазначила, що погодилися б негайно змінити місце роботи в разі пропозиції роботи, яка оплачується вище.

Аналізуючи відповіді на питання анкети мотивації праці «Стан одержання премій», ми бачимо, що незначна кількість опитаних відзначили, що додаткову винагороду вони отримують як регулярне доповнення до зарплати, за успішне виконання роботи премії отримує третина опитаних. Нерегулярно отримують і не отримують премії зовсім 38% і 20% відповідно.

Проведене соціального дослідження «Оцінка ефективності мотивації на підприємстві «ВіДі Пальміра» дозволило виявити наступні *позитивні*

**сторони мотиваційного механізму** на «ВіДі Пальміра» :сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, відносини с колегами; сприятливі відносини з безпосереднім керівником; можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота; режим роботи; санітарно-гігієнічні умови; рівень організації праці; високий рівень технологічної оснащеності

Проведене соціального дослідження дозволило виявити наступні **негативні сторони мотиваційного механізму** на «ВіДі Пальміра» : низький рівень оплата праці (у працівників відділу продажу – продавців-консультантів); відсутність тренінгів, навчання, вивчення іноземних мов (для технічних працівників); незначний рівень заохочувальних виплат; відсутність морального стимулювання; незрозумілість нарахування премій; незадовільні умови праці та відпочинку; відсутні перспективи кар'єрного росту, можливості посадового просування; відсутні можливості рішення житло-побутових проблем.

Таким чином, для поліпшення трудової мотивації співробітників ТОВ «ВіДі Пальміра» було запропоновано наступні напрямки вдосконалення:

1. Вдосконалення оплати праці:
  - удосконалення системи стимулювання працівників відділу продажу;
  - збільшення заробітної плати продавцям-консультантам
  - удосконалення методики «Таємного покупця»
2. Вдосконалення соціальних ліфтів:
  - організація тренінгів для робітників автосалону
    - оплачувати відпустку, взяту на час сесії (співробітникам, які навчаються заочно)
3. Внутрішньо-фірмові пільги:
  - оплата медичних послуг;
  - страхування на випадок тривалої втрати працездатності;
  - надання права користування транспортом фірми;
  - харчування за рахунок фірми під час роботи



#### 4. Гнучкий робочий графік:

- дозволити співробітникам самим регулювати час початку і кінця робочого дня, адже основна робота виконується по телефону, а менеджер завжди на мобільному зв'язку, навіть поза офісом;

- робочий день у п'ятницю скоротити на 1 годину

#### 5. Поліпшення умов праці

- поміняти монітори на основі ЕПТ, на більш сучасні ЖК;
- звернути увагу на надлишок електричного освітлення в денний час і в ясну погоду;

- збільшити кількість живих декоративних рослин в офісі.

#### 6. Використання мобільного зв'язку

- у зв'язку з тим, що менеджери здійснюють багато дзвінків виконавцям і замовникам з особистого телефону, необхідно частково оплачувати менеджерам витрати на мобільний зв'язок

#### 7. Поліпшення сприятливої обстановки в колективі

- залучення персоналу до розробки і вдосконалення систем мотивації;
- керівнику з великим розумінням ставиться до своїх співробітників, не допускати напруження психологічної обстановки в колективі;

- проводити корпоративи з нагоди свят;

- організовувати спільні виїзди «на природу».

#### 8. Надання переваги професійним кадрам

- приймати на посаду менеджера з досвідом роботи в даній сфері послуг;

- приймати працівників, що мають спеціальну технічну освіту

#### 9. Посилення зворотнього зв'язку

- забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманою винагородою;

- об'єктивно критикувати співробітників;

- звертати увагу не лише на недоліки в роботі, але і хвалити за досягнення.

За умов запровадження дієвої системи мотивації на підприємстві ТОВ «ВіДі Пальміра» очікуваний дохід від реалізації товарів збільшиться на 1693,8 тис. грн і складе 15808,8 тис. грн.. Чистий прибуток за рахунок впроваджених заходів збільшиться на 547 тис. грн або на 17,08%. За даних умов продуктивність праці зросте на 12%, а рентабельність реалізованої продукції збільшиться на 1,03 п.п. Тому мотивація є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Катеренчук І.С. Мотивування і ефективне застосування мотиваційних стимулів / І.С. Катеренчук, В.М. Кулик // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 4(3). - С. 129-133.
2. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 160 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 512 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2014. – 337 с.
5. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2011 r. – 269 s.
6. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов : автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2012. – 35 с.
7. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2013. – 168 с.
8. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2013. – 332 с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент JPG : учебник / Ричард Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2012. – 832 с.
10. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2008. – 255 с.
11. Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 2013. – 480 с.

12. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки : монографія / В. М. Гончаров, М. А. Будагьянц, С. Й. Радомський та ін.; за заг. ред. В. М. Гончарова. – К. : Техніка, 2012. – 112 с.

13. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 339-347.

14. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК / А. В. Черкасов : автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Луганськ : Луганський національний аграрний університет, 2013. – 20 с.

15. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2011 r. – 454 s.

16. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник/В.Г. Никифороенко. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

17. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна : автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2012. – 20 с.

18. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2014. – С. 59 – 66.

19. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2012. – 448 с.

20. Одегов Ю. Г. Банковский менеджмент: управление персоналом : учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов / Под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2013. – 448 с.
21. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2013. – 864 с.
22. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2012. – 220 с.
23. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 339-347.
24. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / А. О. Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 135–141.
25. Ламакин Г. Н. Основы менеджмента в электроэнергетике: учеб. пособ. / Г. Н. Ламакин. – Тверь: ТГТУ, 2016. – 208 с.
26. Ковальчук О.А. Мотиваційний процес персоналу / О. А. Ковальчук, О. Д. Ситнік // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - Вип. 1. - С. 32-36.
27. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: / Під заг. ред. С. В. Мельника. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудових відносин Мінпраці України, 2012. – 220 с.
28. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімов // ВІСНИК ЖДТУ. – 2017. – № 4 (82). – С. 102 – 108.
29. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2014. – № 11 (105). – С. 55 – 62.

30. Лобза А. Усовершенствование систем стимулирования труда в современных условиях / А. Лобза // Менеджер по персоналу. – 2014. – №4. – С. 16-25.

31. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ольга Миколаївна Бодарецька ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2016. – 238 с.

32. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2015. – №1 (17). – С. 21-24.

33. Новикова А. Вся правда о мотивации / А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2016. – №10. – С. 48-57.

34. Загадка украинской души, или Влияние менталитета нации на ее мотивацию к труду: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=1699>.