

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
- (Никифоренко В.Г.)
«__» _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного
рівня «бакалавр»

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом та економіки праці

на тему:

«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»

Виконавець:

Студент 4 курсу ФМЕ
Мінін Владислав Сергійович _

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент
Сорока Олександра Володимирівна _

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Сутність та теоретичні основи мотивації і стимулювання персоналу в системі управління організації.....	6
1.2. Сутність та зміст матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах.....	12
1.3. Теоретична сутність основних мотиваційних теорій управління персоналом.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	25
2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності компанії ПАТ «Одескабель».....	25
2.2. Стан системи управління персоналом на ПАТ «Одескабель».....	35
2.3. Оцінка мотиваційної системи в ПАТ «Одескабель».....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	55
3.1. Шляхи вдосконалення матеріальної мотивації праці.....	55
3.2. Шляхи вдосконалення нематеріальної мотивації праці.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

За останні декілька років українська економіка змінилася докорінно, і зараз будується нова економічна система. Її можна визначити як складну економічну систему з ринковим типом виробничих відносин. У цей час зростає роль і значення працівників у забезпеченні ефективної роботи підприємства, так як саме співробітники все більшою мірою визначають результати економічних процесів організації. Це зумовлює визначення ролі людини, як основного фактору виробництва. Людські ресурси становляться вирішальним фактором розвитку суспільства та виробництва, і люди стали відігравати все більшу роль в розвитку різних аспектів діяльності підприємств.

Через це зростає обумовленість соціально-економічного розвитку держави від рівня розвитку соціально-трудового потенціалу людських ресурсів. Це змушує розробляти нові підходи до управління персоналом та до пошуку оптимальних моделей функціонування ринку праці. Як наслідок, найважливішими напрямком економічної політики нашої країни стає підвищення використання робочої сили. Ефективним механізмом при вирішенні цього питання є такий аспект управління персоналу, як мотивація праці. Адже, чим більше людина хоче бути залученою у виробничий процес та справи організації, чим більш вона лояльна, тим вона є більш продуктивною, що у свою чергу робить її більш ефективною для самої організації. Тому зараз, як ніколи важливо аналізувати такий аспект управління персоналом, як мотивація праці.

Актуальність теми. В наш час зростає роль і значення працівників у забезпеченні ефективності виробництва, і саме співробітники все більшою мірою визначають хід і результати економічних процесів. Як наслідок, найважливішими напрямком політики багатьох організацій стає підвищення мотивації праці персоналу. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці та реалізації методичних підходів до аналізу мотиваційної системи та його можливих шляхів вдосконалення.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні сутності мотивації праці персоналу, її вплив на ефективність управління персоналом в організації та аналіз і

вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ПАТ «Одескабель».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти мотивації та стимулювання праці персоналу;
- провести аналіз діяльності ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- провести аналіз системи мотивації й стимулювання співробітників ПАТ «Одескабель»;
- розробити заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу в ПАТ «Одескабель»;
- Знайти шляхи покращення нематеріальної мотивації на ПАТ «Одескабель».

Об'єктом дослідження є мотивація праці, її вплив на ефективність управління персоналом та стан системи мотивації праці персоналу на ПАТ «Одескабель».

Предмет дослідження яляються теоретичні основи, методи, інструменти та основні характеристики мотивації праці персоналу в системі управління персоналу задля оптимального функціонування управлінського процесу.

Питання ефективної мотиваційної системи в організаціях для забезпечення високих темпів технічного прогресу та зростання продуктивності праці постійно знаходяться в центрі уваги вчених економістів.

Проводячи аналіз літератури за обраною тематикою дослідження, можна зробити висновок про вивчення цієї проблеми багатьма вченими. Розробкою даної теми займалися такі відомі економісти як: Альдефер К., Бандура С.І., Богиня Д.П., Врум В., Герцберг Ф. Грішнова О.А., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Тейлор Ф., Мейо Е., Маслоу А., Мак-Грегор Д., Файоль А., Хекхаузен Х. На сучасному етапі питання стимулювання праці розглядали Колот А. М., Червинська Л., які особливо звертали увагу на структуру та чинники мотивації праці.

Практичне значення дипломної роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення мотиваційної системи на ПАТ «Одескабель».

Дипломна робота складається з:

Вступу, в якому обґрунтовується актуальність теми, об'єкт, предмет, цілі і завдання дослідження, розробка зазначеної теми в науковій літературі.

Перший розділ присвячений теоретичним аспектам основних понять мотивації, сутності мотивації праці, дослідження матеріальної та нематеріальної мотивації, розгляд основних теорій стимулювання праці та їх еволюція.

У другому розділі наведено основна інформації щодо ПАТ «Одескабель», аналіз техніко-економічних характеристик підприємства, характеристика системи управління персоналом, проведено дослідження системи мотивації праці.

У третьому розділі розкриті напрямки вдосконалення системи мотивації праці на ПАТ «Одескабель», описані шляхи підвищення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації трудової активності.

Наприкінці роботи зроблені відповідні висновки.

Список літератури представлений у вигляді 39 джерел.

ВИСНОВКИ

В наш час, можна сказати, що працівник організації стає основним фактором успіху для підприємства, так як саме людина вносить найбільший внесок у виробничу діяльність. Таким чином, мотивація персоналу відіграє важливу роль у функціонуванні системи управління організації. Адже саме мотивована людина зможе призвести до більш позитивного результату діяльності. Мотивація є важливим інструментом ефективного функціонування підприємства, тому кожен керівник або менеджер по персоналу має розуміти, що являє собою мотиваційний процес та яким чином його слід використовувати для підвищення ефективності роботи організації.

Для служби управління персоналом необхідно знати про потреби, інтереси та мотиви людей, які є головною передумовою для того, щоб було можливо корегувати поведінку людей задля того, щоб співробітники змогли досягти власних мотивів, організація реалізувала власні цілі.

Впливати на працівника організації може лише за допомогою стимулу, що являє собою будь-який матеріальний або нематеріальний зовнішній вплив на працівника з боку управління організації. Без потреби не може виникнути мотив, але без існування стимулу мотив також не виникає, тому що у працівника відсутня умова реалізації потреби. Управлінському апарату підприємства необхідно вміти виявляти потреби кожного працівника та поєднувати їх зі стимулами, які існують в організації для забезпечення умови реалізації потреб людини.

Ефективний вплив може здійснюватись завдяки наданню матеріальних благ або нематеріальній мотивації праці. У якості матеріальних благ можуть виступати або гроші, не грошові винагороди, пільги або послуги, які повністю або частково оплачує підприємство. Нематеріальна мотивація може здійснюватись через дії або розпорядження, які підвищують престиж працівника, дають йому суспільне визнання, покращують його задоволеність від праці або надають вільний час.

Службі управління персоналом необхідно, щоб в організації існувала комплексна система мотивації, яка повинна включати в себе як матеріальну, так і

нематеріальну мотивацію, яка при цьому враховувала б індивідуальні особливості кожного працівника та його потреби. Це підвищить зацікавленість працівників у роботі, що, у свою чергу, дозволить отримати від співробітників повну самовіддачу на роботі, яка призведе до максимальної продуктивності.

Зараз існують дві основні течії теорій мотивації – змістовні та процесуальні. До змістовних теорій відносяться наукові теорії Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Девіда МакКлеланда та Фредерика Герцберга. Основними процесуальними теоріями мотивації є теорія очікування Віктора Врума, теорія трудової мотивації Джона Аткинсона, теорія справедливості Стейсі Адамса, теорія посилення мотивації Бересса Скіннера та об'єднана модель мотивації Портера–Лоулера.

Розгляд теорій мотивації стає актуальним у наш час, так як вони є основою для створення ефективної системи мотивації. На жаль, у нашій країні менеджери по персоналу та керівники не використовують теорії мотивації у своїй роботі, що є великою втратою для організації.

ПАТ «Одескабель» є одним з головних підприємств міста Одеси та одним з провідних підприємств країни, яке займається виготовленням кабельно-провідникової продукції. Такий статус підтверджує те, що підприємство входить до переліку організації, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки України.

Завод має велику частку експорту, у межах 20-22% від обсягу реалізації, що в умовах сьогодення є гарним результатом. Цьому частково сприяє те, що на підприємстві система менеджменту якості, яка пов'язана з чотирма міжнародними стандартами.

На ПАТ «Одескабель» керуються правилом, що основним напрямком у діяльності повинна бути якість продукції. ПАТ «Одескабель» вже багато років притримується цієї ідеї і випускає високоякісну продукцію протягом багатьох років.

Розвитку заводу сприяє позитивна тенденція росту обсягів виробництва та реалізації, що протягом трьох років збільшились більше ніж у два рази. Це зумовило

ріст доходу та прибутку організації. Хоча ріст на ресурси та сировину зумовив зниження рентабельності виробництва.

ПАТ «Одескабель» постійно оновлює своє обладнання для більш ефективної роботи. У 2016 році було відкрито новий цех з обладнанням з Європи по виробництву волокно-оптичних кабелів.

Проведена оцінка мотиваційної системи дозволяє зробити висновок, що на підприємстві існує система мотивації, яка сприяє ефективній роботі персоналу. Кожного року середня заробітна плата працівників зростає, і зараз вона перевищує середні показники у галузі. Також позитивним моментом є те, що все більше коштів з фонду оплати праці виділяється на премії та винагороди.

Підприємство створює усі необхідні умови, щоб шукачі роботи обрали саме його та власні працівники більш продуктивно.

Проведене опитування дозволило отримати інформацію, щодо рівня мотивації працівників. Співробітники заводу мають мотивацію до роботи, але існують певні негативні моменти, усунення яких призведе до більш ефективної діяльності заводу. Тому існують можливі шляхи до покращення мотиваційної системи.

На ПАТ «Одескабель» необхідно створити більш досконалу мотиваційну систему найманих працівників, що повинно поєднувати елементи матеріальної та нематеріальної мотивації. У організації повинен бути великий арсенал різноманітних форм стимулювання. При цьому до кожного співробітника необхідний індивідуальний підхід, щоб найбільш чітко виявити переваги співробітника і його бажання розвиватися в організації.

При організації матеріальної мотивації обов'язково повинен бути присутній компонент, який зміг пов'язати оплату праці та трудові досягнення працівника. На сьогоднішній день при управлінні виробництвом необхідне впровадження таких систем оплати праці, які б повніше стимулювали ріст продуктивності праці, підвищення якості продукції і зниження її собівартості.

Тарифна система, що існує на підприємстві, не може повністю за мотивувати працівників до ефективнішої діяльності. Раціональним є введення іншої системи

оплати праці, якою може бути або грейдова система, або такі системи як оплата проти ризику та відкладеної оплати.

Перехід всієї організації на будь-яку з цих систем оплати праці потребує багато часу. Тому, першим кроком, для поліпшення мотивації, необхідно модифікувати буде діяти до часу введення нової системи оплати праці.

Необхідно вдосконалити систему винагород, шляхом вдосконалення вже існуючої системи преміювання та створення до цього не існуючої системи депреміювання. Важливо вдосконалити систему соціальних виплат, щоб працівники відчували себе більш захищеними, та урізноманітнити вже існуючі пільги та бонуси.

Нематеріальне стимулювання праці має бути важливою складовою політики будь-якої організації, так як ефективність діяльності компанії залежить в першу чергу від того, чи задоволений персонал умовами праці, відносинами з колегами і з керівництвом, чи цінують співробітників в компанії. Тому на ПАТ «Одескабель» повинні звернути значну увагу на цей вид стимулювання.

На підприємстві необхідно створити нормативний акт, який регулював мотивацію. В цьому документі необхідно прописати всі можливі засоби впливу на мотивацію співробітників.

Недосконалість використовуваних на ПАТ «Одескабель» моделей мотивації трудової діяльності є бар'єром на шляху до підвищення ефективності функціонування підприємства. Матеріальні і нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати і узагальнювати один одного, тобто використання методів мотивації праці повинно носити комплексний характер.

Список використаних літературних джерел

1. Просянчук В.Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил/ В.Л. Просянчук // Бізнес-навігатор. – 2015. – Вип. 36. – С. 86–93.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. С. О. Цимбалюк – К. : КНЕУ, 2012. – с. 337
3. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – с. 184.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2015. – 224 с.
5. Іванілов О. С. Мотивація і оплата праці / О.С. Іванілов. // Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид.– К. : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
6. Кіяшко А. В. Зарубіжний досвід стимулювання праці / А. В. Кіяшко // ауковтй журнал «Управління розвитком» – 2014. – Вип. № 8 – С. 29-32
7. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедия, 2005. – с. 224
8. Устіловська А.С Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / Науковий журнал «Молодий вчений» – 2017. – Вип. № 4 – С. 112-114
9. Мадих А. А. Фактори мотивації персоналу в реалізації функцій управління підприємством / Журнал «Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития» – 2013. – Вип № 6 – С. 141 - 150
10. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник, О.М. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка // Вісник СумДУ. – Серія „Економіка” – Вип. №4. – 2012. – С. 55–63.
11. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. // Київ «Знання-Прес», 2001 – с. 68

12. Ансофф І. Стратегічне керування: Пер. с англ. -М.: Економіка, 2001 – с. 244
13. Л. М. Хоменко. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства / Хоменко Л. М. // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3 С. 102-109
14. Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2002. – Вып. № 1. – С. 39-42
15. Кучинський В. А. Нематеріальна мотивація персоналу / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 3-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 7 грудня 2012 р. – Харків : НТУ "ХПІ" – 2012. – С. 48-50.
16. Тюхтій М.П., Бережний В.І. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства / М. П. Тюхій, В.І. Бережний // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вып. № 4-2 0 С. 47-50
17. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. - Том 133. Економічні науки. – 2012. – С. 65-70
18. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів / О. С. Резнікова // Вісник економічної науки. – 2011. – Вып. №1 – С. 133-135
19. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: навчальний посібник – Одеса: Атлант. – 2015. – с. 145
20. Гребенкин А.Л. Лидерство как мотивация к социализированной власти в бизнесе // Территория науки. – 2013. – Вып. №1. – С. 60-64
21. Продукція [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <http://odeskabel.com/main-rus/produksiya.html>
22. О компанії [Електронний ресурс] – Офіційний сайт ПАТ «Одескабель». – Режим доступу: <http://odeskabel.com/main-rus/about-company.html>

23. В. Шорохов Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління // Збірник наукових праць «Ефективність державного управління» – 2015. – Вип. 43 – С. 201-209
24. Опис бізнесу / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/113023/156/templ>
25. Положення про відділ управління і розвитку персоналу ПАТ «Одескабель»
26. Кадрова політика ПАТ «Одескабель»
27. Положення про заохочення до колективного договору ПАТ «Одескабель»
28. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»» за 2015 рік. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/67658/165/templ>
29. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»» за 2016 рік. . – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/87504/165/templ>
30. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель»» за 2017 рік. . – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/113023/165/templ>
31. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р., № 108/95 – ВР. (Редакція станом на 01.01.2017)
32. Павловська Н.В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві. – Довідник економіста. – 2004. — Вип. №1. – с.64.
33. Система грейдов: Методика определения должностных окладов// HR Лига: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. / Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=709>
34. Березовский, И., Камский, В. Грейдинг: плюсы и минусы новой системы оплаты труда / И. Березовский, В. Камский // УРМ. – 2008. – № 4.
35. Рутицкая, В. Модель оплаты труда: грейды / В. Рутицкая // Менеджер по персоналу, Технологии. – 2007. – № 7. – С. 36.

36. Стрельбіцькій П.А Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П.А Стрельбіцькій, О.П. Стрельбіцька / «Пріоритети управління людським капіталом» – 2015. – Вип. №6 – С.323-332
37. Дряхлов Н.І. Ефективність діяльності співробітників та оплата їхньої праці на Заході / Н.І. Дряхлов, Е.А. Купріянов / Соціологічні дослідження. - 2011. - №12. - С. 1-12.
38. Білоус В.І. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників основних галузей в ТОВ «СЗПТ» Савранського району Одеської області / В.І. Білоус // Збірник студентських наукових праць. – 2013. – Вип. №6. – С. 15-17.
39. Болтая Е. А. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала на железнодорожном предприятии НГЧ-4 (дистанции гражданских сооружений)/ Е.А. Болтая // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 530-534.