

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

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ _____ ” _____ 20 ____ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»

за темою:
«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналу організації»

Виконавець

Студентка 46 групи
Факультету ЦЗФН
Дімова І.В.
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П.
(прізвище та ініціали) /підпис/

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	
1.1 Чинники мотивації які впливають на поведінку персоналу.....	5
1.2 Наявність зв'язків між мотивацією та ефективністю	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	
2.1 Становлення й господарська діяльність Товариства.....	23
2.2 Якісні показники діяльності персоналу ТОВ «Нова пошта».....	28
2.3 Аналіз ефективності мотиваційної політики ТОВ «Нова пошта».....	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	
3.1 Сучасний підхід до розуміння прогресивної мотивації, як чинник підвищення ефективності використання трудового потенціалу.....	47
3.2 Підвищення ефективності мотиваційних заходів на ТОВ «Нова пошта» за рахунок кваліметричної системи мотивації персоналу.....	56
ВИСНОВКИ	65
Список використаних джерел	69
Додатки	74

ВСТУП

В умовах конкурентного середовища компанії вимушені постійно шукати нові джерела підвищення ефективності праці та вдосконалення системи управління. Як відомо, персонал – це найцінніший ресурс організації і чим більше ми у нього вкладаємо, чим більше уваги йому приділяємо, тим кращими будуть показники ефективності та прибутковості підприємства в цілому. Мотивація – це один з основних компонентів управління персоналом. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно усвідомлювати, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводити себе в конкретній ситуації певним чином. Зрозумівши процес мотивації, який є недостатньо вивченим, можна значно краще пояснити поведінку людей в процесі трудової діяльності або в різних інших ситуаціях.

На жаль, в Україні, яка володіє значним у світі кадровим і інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації співробітників, роблячи основний акцент на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку. *Актуальність дослідження полягає в тому, що в Україні заходи щодо мотивації розвинені слабко, тому що керівники підприємств прагнуть одержати якнайбільший прибуток, заощаджуючи майже на всьому, у тому числі й на засобах, призначених для стимулювання персоналу.*

Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених минулого і сучасності, як Альдерфер К., Врум В., Герцберг Ф., Мак-Грегор Д., Мак-Клелланд Д., Маслоу А. та інші. Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються більш ніж на сторічному світовому досвіді організації праці. Питанням мотивації присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: Афонін А., Богиня Д., Беляєва І., Колот А., Владімірова Л., Нестерчук Ромашов О., В., Травін В., Уткін Е., Хміль Ф. та інших. Аналіз публікацій,

свідчить про те, що в економічній літературі дослідження питань мотиваційного процесу ведуться достатньо інтенсивно. Сучасні погляди на сутність мотивації та її процесу висвітлені в роботах таких учених, як: Єгоршин О., Ламакін М., Одегов Ю. та інших.

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.

Предметом дослідження є: теоретичні, методологічні і практичні аспекти мотивації та її ефективність в управлінні персоналом організації.

Об'єкт дослідження: соціально-трудова відносина з приводу мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта».

Метою даної роботи є визначення дієвого механізму підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

Розглянути теоретичні аспекти мотивації персоналу та її ефективності;

Проаналізувати систему мотивації персоналу в господарській діяльності ТОВ «Нова пошта»;

Рекомендувати шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу Товариства.

Інформаційною базою виконання роботи з'явилися наукові статті українських і зарубіжних авторів, змістовні і процесуальні теорії мотивації, матеріали наукових конференцій, досвід різних, в тому числі, іноземних компаній, методичні розробки з мотивації та управління персоналу, наукові статті профільних журналів та інші джерела.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, спостереження, абстрагування та системний підхід.

ВИСНОВКИ

Сучасний підхід до розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізу працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення зростаючих потреб.

Ефективність методів керування пов'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств.

На даному етапі розвитку економіки і у зв'язку з непростим фінансовим становищем більшості українських підприємств, використовувані системи мотивації й стимулювання персоналу мають обмежений набір факторів впливу на виробничу поведінку персоналу. Менше приділяється уваги методам нематеріальної мотивації, хоча дуже важливо враховувати психологічні аспекти мотивації робітників, відповідно в працівників формується націленість лише на одержання матеріальної винагороди за працю.

Ефективне стимулювання персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств. Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, сучасний менеджер повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються працівникам, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота на підприємстві повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається та послуги, які надаються. Людина – істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ній глибоке психологічне задоволення.

Аналіз економічної діяльності товариства, за звітній період, показує, що підприємство стрімко розвивається не дивлячись на ринкові негаразди в

країні, табл.2.1.

Щороку чисельність персоналу у ТОВ «Нова пошта» зростає, це пов'язано з розширенням мережі відділень по місту Одеса та підвищенням вантажообігу і клієнтообороту на вже існуючих відділеннях, табл. 2.2. В компанії працює переважно молодь: амбітні, енергійні, креативні – здатні швидко навчатися й відповідати вимогам сучасного підприємства табл.2.3.

Нами з'ясовано, що до мотиваційної політики компанії відноситься:

- ✓ конкурентна оплата праці (премії, доплати та надбавки)
- ✓ інвестиції в навчання та розвиток,
- ✓ динамічне середовище в якому є можливість для самореалізації та професійного зростання,
- ✓ можливість застосування свого досвіду;
- ✓ матеріальна допомога за необхідності;
- ✓ безвідсоткова позика.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами. Ми провели порівняльний аналіз рівня заробітної плати у ТОВ «Нова пошта» з рівнем зарплати в галузі та в цілому по Україні, табл. 2.4. З'ясувалося, що *середня зарплата у галузі та по Одеській області зростає швидшими темпами, ніж зарплата в «Новій пошті»*. В цьому напрямку, адміністрації Компанії необхідно звернути увагу на подібний стан та розробити відповідні заходи щодо вдосконалення заохочувальної системи.

Аналіз даних руху робочої сили за період з 2015 року по 2017 рік показав *зростання коефіцієнту плинності, що свідчить про дестабілізацію колективу, неефективності політики в області персоналу, незадоволенні потреб співробітників компанії, рис.2.6. Найбільше звільнень (а саме 25%) відбувається через велике навантаження на робочому місці (велика кількість клієнтів на одного співробітника, черги на відділенні та великий обсяг оброблюваного вантажу на одного працівника), табл.2.6.*

В рамках нашого дослідження ми провели соціологічне опитування щодо ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». У дослідженні брало участь 100 осіб (30 чоловіків і 70 жінок), табл.2.7. *Нами були використані різні психологічні методики: тест «Мотивації до успіху» Т. Елерса, рис.2.7; методика «Готовність до ризику» Шуберта К., рис.2.8 та тест «Стилі поведінки в конфлікті» К. Томаса, рис.2.9. Результати дослідження показали наскільки реалізована політика мотивації ТОВ «Нова пошта». Нами з'ясовано, що вона знаходиться на середньому рівні. В ході дослідження було визначено, що в колективі присутній високий рівень конфліктності як у чоловіків, так і у жінок, а це затрудняє мотиваційний потенціал команди. Отже, необхідно проводити різні заходи щодо вдосконалення політики мотивації в Компанії.*

Для покращення системи мотивації на ТОВ «Нова пошта» нами запропоновано застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації, рис.3.1. *Місія цієї програми - створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу. Головні цілі програми – це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу. У процесі реалізації даної моделі на ТОВ «Нова пошта» можна отримати результати: в області оплати праці й оцінки персоналу та у сфері продуктивності праці.*

Ефективне використання трудового потенціалу в ТОВ «Нова пошта» потрібно здійснювати за допомогою *системи прогресивних мотиваторів* та стимулювання до високопродуктивної праці у вигляді системи, що поєднує матеріальні, соціальні та моральні стимули. З огляду на різноманітність мотиваційних моделей необхідно обрати таку з них, яка б повніше задовольняла управління досліджуваного підприємства. Ефективність функціонування мотиваційної моделі визначається на основі вихідного параметра, що характеризує продуктивність праці шляхом порівняння фактичної величини з даними попередніх досліджень. Дуже важливо

визначити функціональну залежність величини цього параметра від впливу мотиваторів, які використані в мотиваційній моделі.

Вимірити вплив мотиваційних процесів на ріст продуктивності праці важко. Якщо неможливо чи важко виявити зміни продуктивності праці так само як і соціальну ефективність в залежності від дії мотивації, *нами запропоновано виміряти силу мотивації на базі теорії "очікування - валентність"*, табл.3.2-3.3. Даний математичний алгоритм моделі мотивації праці дасть можливість здійснити якісну та кількісну оцінку функціонування моделі на ТОВ «Нова пошта», спрогнозувати імовірний вплив визначальних характеристик, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища мотиваційної моделі на вихідні параметри фінансово-господарської діяльності.

На ТОВ «Нова пошта» для посилення мотивації *нами запропоновано* кваліметричну систему мотивації (табл.3.4) модель удосконалення засобів мотивації персоналу. Оцінка роботи працівників усіх категорій через оцінку кількості чи обсягу виконаних робіт, своєчасності й якості їх виконання прямо пов'язана з кінцевими цілями підприємства.

Підвищення самостійності працівників у виконанні виробничих функцій повинно поєднуватися із відповідальністю за виконувану роботу. Активна участь в прийнятті управлінських рішень повинна поєднуватися з результатами праці. Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікації й етики працівників, надання широкому колу співробітників умов для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження.

Список літератури

1. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2014. – № 2. – С. 190–197.
2. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2016. – №1. – С.45 - 57.
3. Бакирова Г.Х. Тренінг управління персоналом. – С. Пб.: Речь, 2014. – 400 с.
4. Бахарев А. Факторы демотивации персонала. – 2014. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hrm.ru/factory-demotivacii-personal-chast-i>
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2013.– 313 с.
6. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13833/1/3_10-5_Vis_727_Menegment.pdf.
7. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2015. – 256 с.
8. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2015. – № 4. – С. 102–104.
9. Дін Спітцер Супермотивація – 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://abitur-usa1.ru/din-spitcer-super-motivaciya>.
10. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. – 2016. – № 8. – С.79 - 82.
11. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.

12. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
13. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188–193.
14. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
15. Єгоршин А. П. Мотивація трудової діяльності: учеб. пособ. / А. П. Єгоршин.- Н. Новгород: НИМБ, 2015.- 320 с.
16. Єськов О.Л., Дарченко Н.Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи / О. Л. Єськов, Н.Д. Дарченко // Вісник ХНУ. – 2010. – №2. – С. 194-198.
17. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2013. – № 5. – С. 65– 73.
18. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 3. – С. 271–278.
19. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
20. Завіновська Г. Т. Економіка праці : начальний посібник /Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2013. – 300 с.
21. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие - СПб.: издательство «Северо-Запад», 2010. – с. 84.
22. Зверяков М. І. Перспективи формування нової якості зростання // Фінанси України. – 2007. – № 9. – С. 59–74.
23. Збрицька Т. П. Актуальність мотивації та демотивації – чинники які впливають на конкурентоспроможність персоналу / Т. П. Збрицька, В. М. Осипов // Перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку

країн: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції. - у 3-х частинах. – Одеса: ЦЕДР, 2014. – Ч. 2. – С. 90-93.

24. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету №2, Т. 3. – 2014 р.,- С.220-224.

25. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь : Феникс, 2010. – 407 с.

26. Зубарева Е. А., Мотовиц Т. Г. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ. «Ученые заметки ТОГУ» Том 5, № 4, - 2014., - С. 545.

27. Ляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Ляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.

28. Кібанов А. Я. Мотивація і стимулювання трудової діяльності: учеб. / А. Я. Кібанов, І. А. Баткаев, Е. А. Мітрофанова, М. В. Ловчева.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 524 с.

29. Кінаш І. П., Вербовська Л. С.. Пошук шляхів вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств – 2012 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/079-081.pdf

30. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами / І.А. Клименко, Н.М. Богацька, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

31. Ковальський А.В. Удосконалення мотивації працівників. - 2014 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://refdb.ru/look/2955946-p5.html>

32. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда. [Електр. Ресурс].– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>

33. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот.- К.: КНЕУ, 2014.- 345 с.

34. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/ua/Information_for/students/metod/km. – Назва з екрана.
35. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения. / Е. Кузнецова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2015. – № 11(19).
36. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.Т. Куликов. – К.: Ин-т демограф. и соц. исследований НАН Украины, 2016. – 344 с.
37. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.2. – С. 256–261.
38. Литвинюк О. П. Сучасні підходи до мотивації персоналу / О. Литвинюк // Україна: аспекти праці. – 2013. – С. 36–55.
39. Лозовський А.Н., Хомко О.В. Застосування світового досвіду мотивації на сучасних підприємствах/ А. Лозовський, О. Хомко // Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки . – 2014. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/129.pdf
40. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
41. Матросов О.Д., Михайлик С.В. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №22. – С. 110-113.
42. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149–155.
43. Мончак З. В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму / З. В. Мончак, С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України – 2015. – № 17.4. – С. 198–201.

44. Мотивація і контроль діяльності персоналу. Портал управління та менеджменту – 2013 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1842-2.html>

45. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учеб. пособ. /Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко.- М.: Альфа-Пресс, 2010.- 640 с.

46. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І. І. Павлова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 197-202.

47. Самые важные мотиваторы для офисных сотрудников – 2013. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/samye-vazhnye-motivatory-dlya-ofisnyh-sotrudnikov>

48. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекц. / В. П. Сладкевич.- К.: МАУП, 2015.- 168 с.

49. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник ХНУ. – 2010. – №6. – С. 178-181.

50. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці: сутність та складові / К. П. Субоч // Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». – 2011. – № 1. – С. 214–222.

51. Сучасні підходи до мотивації персоналу. Портал управління та менеджменту – 2014 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-489-1.html>

52. Что больше всего мотивирует офисных сотрудников работать эффективнее? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://forinsurer.com/news/16/02/16/33518>

53. Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р. В. Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – № 16. – С. 132–138.