

**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.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 051 «Економіка»

(шифр та найменування спеціальності)

за магістерською програмою професійного спрямування

управління персоналом сучасної організації

(назва магістерської програми)

на тему: «Удосконалення системи мотивації працівників підприємства»

(назва теми)

**Виконавець:**

студент факультету ЦЗФН

Яровая Анастасія Анатоліївна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Богданова Тетяна Іванівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

*Аннотация квалификационной работы магистра*

**АННОТАЦИЯ**

Яровая А.А.    «Совершенствование системы мотивации работников предприятия»  
(*фамилия, инициалы студента*)                      (*название квалификационной работы*)

квалификационная работа на получение образовательной степени магистра по специальности «Економіка» по магистерской программе «Управление персоналом современной организации»

Одесский национальный экономический университет

г. Одесса, 2018 год

Квалификационная работа магистра состоит из трех разделов. Объект исследования – система мотивации персонала на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС.

В работе осматриваются теоретические аспекты системы мотивации, особенности системы мотивации на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС и совершенствование систем мотивации в зарубежных странах.

Проанализировано нынешнее состояние мотивационной системы и системы стимулирования на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС и отношение работников к существующей системе мотивации труда.

Предложены способы стимулирования и мотивации в целях повышения уровня удовлетворенности трудом сотрудников и совершенствования системы мотивации на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС, даны обоснованные предложения и рекомендации.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация работников, совершенствование системы мотивации, предприятие, система мотивации, удовлетворенность трудом, стимулирование, мотивы.

**ANNOTATION**

Yarova A.A.    «Improving the system of motivation of employees».  
(*students surname and initials*)                      (*work title*)

thesis for Master degree in specialty «degree in specialty 051 «Economy»»  
under the program ««Management of modern organization a personnel»,»,

Odessa National Economic University

Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study - the system of personnel motivation for the enterprise "BDEN" SUE UEDN.

Diploma thesis deals with theoretical aspects of motivation systems, features of the motivation system in the BRES enterprise of the "BDEN" SUE UEDN and improvement of the motivation systems in foreign countries.

Analyzed the current state of the motivation system and the incentive system at the enterprise "BDEN" SUE UEDN.

Ways of stimulating and motivating are proposed in order to increase the level of job satisfaction of employees and improve the motivation system at BRES, GUP ERES, and provide reasonable suggestions and recommendations.

**Keywords:** personnel, employee motivation, improvement of the motivation system, enterprise, motivation system, job satisfaction, incentives, motives.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	6
1.1 Понятие мотивации труда персонала.....	6
1.2 Основные теории мотивации трудовой деятельности .....	14
1.3 Зарубежный опыт мотивации персонала на предприятиях .....	21
Выводы по разделу 1.....	28
РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ «БЕНДЕРСКИЕ РАЙОННЫЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ» ГУП ЕРЭС .....	30
2.1 Характеристика деятельности предприятия «Бендерские районные электрические сети» ГУП ЕРЭС и анализ структуры его персонала .....	30
2.2. Исследование действующей на предприятии системы мотивации и стимулирования труда .....	46
2.3. Анализ удовлетворенности системой мотивации и стимулирования труда работников предприятия .....	55
Выводы по разделу 2.....	63
РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ «БЕНДЕРСКИЕ РАЙОННЫЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ СЕТИ» ГУП ЕРЭС .....	66
3.1 Повышение эффективности материальной мотивации персонала .....	66
3.2 Повышение эффективности нематериальной мотивации персонала .....	69
3.2.1 Обеспечение потребности в уважении, создание благоприятного социально-психологического климата.....	69
3.2.2 Планирование работы специалистов по целям.....	75
Выводы по разделу 3.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Организация в современных рыночных условиях имеет самостоятельность, согласно современному законодательству, во всех областях своей экономико-финансовой деятельности. При этом самостоятельность определяет эффективность и своевременность принятия управленческих решений любой компании, особенно в сложных экономических ситуациях.

Успешное функционирование каждой современной организации тесно связано с развитием и совершенствованием системы мотивации и стимулирования.

В любом начинании, в любом деле необходим мотив, поэтому мотивирование является инструментом, который позволяет стимулировать трудовую деятельность сотрудника. Именно мотивация способствует развитию экономики страны в целом, повышению благосостоянию граждан, так как в современном обществе любой человек работает для того, чтобы зарабатывать столько, сколько ему будет достаточно для удовлетворения собственных нужд и потребностей.

Мотивирование сотрудников любой современной организации является одним из ключевых инструментов для повышения производительности труда, так как без мотивации невозможно обеспечить рост конкурентоспособности компании на рынке. В этом и заключается актуальность исследуемой темы.

*Анализ исследований и публикаций последних лет.* Мотивация сотрудников привлекает всех современных руководителей, которые сталкиваются с такой проблемой как «демотивированный сотрудник», в связи с чем вопросы мотивации привлекают многих отечественных и зарубежных ученых в сфере управления персоналом, психологии, социологии, менеджмента, экономики труда, таких как: Армстронг М., Шапиро С.А., Лобцова О.В., Иванцевич Дж. М., Герчиков В.И., Максимов Ю.П., Колот А.М. и других.

*Цель и задачи исследования.* Целью работы является анализ эффективности мотивационной политики на предприятии и разработка новых направлений в системе мотивации персонала на предприятии.

Для достижения цели необходимо решить ряд поставленных задач:

- выяснить сущность понятия «мотивация» персонала на основе современных подходов;
- проанализировать существующие теории мотивации работников организации;
- изучить факторы, которые влияют на эффективность мотивирования труда персонала;
- проанализировать существующую систему мотивации труда на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС;
- разработать пути совершенствования системы мотивации персонала предприятия «БРЭС» ГУП ЕРЭС.

*Объект и предмет исследования.* Объектом исследования является система мотивации персонала на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС. Предметом исследования является действующая система мотивации персонала на предприятии, ее виды, методы, способы и пути повышения ее эффективности.

*Методы исследования.* В процессе исследования были использованы следующие методы: методы моделирования и прогнозирования; методы факторного анализа; логического обобщения и научной абстракции; экономико-статистические.

*Информационная база исследования.* Информационной базой исследования являются Законы Приднестровской Молдавской Республики, научные труды отечественных и зарубежных ученых, официальные статистические материалы, материалы научно-практических конференций и материалы по хозяйственной деятельности и отчетности предприятия «Бендерские районные электрические сети» ГУП ЕРЭС, результаты собственного социологического опроса работников относительно их удовлетворенности существующей системой мотивации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги дипломной работы и наших исследований можно сделать следующие выводы:

- 1) Мотивация персонала – это основа для получения заинтересованного работника, который мог бы с полной отдачей выполнять свою работу, приносить пользу организации.
- 2) В качестве мотивационных методов можно использовать экономические (т.е. материальные) методы и неэкономические (организационные и морально – психологические). Хотя и со временем одних денежных стимулов становится мало. Люди всегда ищут лучшего: лучшего отношения, лучшего коллектива, лучших условий, лучших бонусов и т.д. Поэтому необходимо выявлять потребности сотрудников в конкретное время, в конкретных ситуациях.
- 3) «БРЭС» ГУП ЕРЭС – это предприятие, осуществляющее надежное и бесперебойное электроснабжение потребителей, поддерживающее в надлежащем техническом состоянии закрепленное оборудование и совершающее реализацию потребителям электрической энергии, поступающей из энергосистемы.
- 4) «Бендерские районные электрические сети» являются структурным подразделением в общей организационной структуре всего Государственного унитарного предприятия «Единые распределительные электрические сети».
- 5) Средний возраст сотрудников на предприятии составляет приблизительно 35,6 лет. Для сотрудников энергетической отрасли это хороший показатель достаточно молодого коллектива.
- 6) Персонал предприятия "БРЭС" ГУП ЕРЭС можно считать стабильным. Вместе с тем, коэффициент текучести кадров составляет 6,36% и за

последние годы он вырос по сравнению с 2015 годом практически в 3 раза.

- 7) Темпы роста производительности труда на протяжении всего периода немного опережали темпы роста заработной платы. Эта тенденция говорит об эффективном использовании человеческих ресурсов на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС.
- 8) Среднемесячная заработная плата на предприятии «БРЭС» ГУП ЕРЭС на протяжении анализируемого периода была ниже, чем среднемесячная заработная плата в стране, но, при этом значительно выше, чем уровень минимальной оплаты труда в Приднестровье в среднем за год.
- 9) При анализе системы стимулирования и мотивации на предприятии "БРЭС" ГУП ЕРЭС нами было выявлено, что в структуре мотивационных стимулов предпочтение уделяется, в основном, материальным видам мотивации.
- 10) При проведении анкетирования сотрудников предприятия «БРЭС» ГУП ЕРЭС на предмет значимости определенных мотивов в их работе, мы выяснили, что наиболее важными мотиваторами являются: благоприятный психологический климат, уважение со стороны коллег, карьерный рост, удовлетворение от хорошо выполненной работы, желание получать новые знания. Особенно актуален, стал данный мотив при обновлении коллектива. Значимыми стали: желание спокойно работать без стрессов, уважение со стороны руководства и желание быть в работе максимально самостоятельными, а так же получение большего материального вознаграждения. Низкую оценку получил мотив «желание не нести ответственность за принятие решений».
- 11) На основе проведенного анализа статистической и текущей отчетности предприятия, а так же результатов проведенного социологического опроса работников «БРЭС» ГУП ЕРЭС было предложено ввести ряд мер по совершенствованию системы мотивации и

стимулирования персонала на предприятии. К предложениям и рекомендациям относятся:

- Введение премирования сотрудников предприятия в зависимости от их стажа работы.
- Внедрение новой CRM системы, что позволит решить проблемы с передачей информации, отчетов, распоряжений, документов из филиалов в головное предприятие, а так же с коммуникациями внутри филиалов и между ними. Внедрение этой системы позволит крайне быстро обмениваться необходимой информацией между сотрудниками. А так же сможет ускорить процесс обработки отчетов, их подтверждения, архивирования. В одной программе будет храниться и информация отдела кадров, и по всем отделам, и по филиалам. Внедрение данной системы позволит проводить конференции, совершать звонки, совершать необходимые рассылки для тех, кому они должны быть адресованы.
- Для реализации потребности работников в получении удовлетворения от достигнутых результатов внедрение управления по целям, и на этой основе в дальнейшем осуществление распределения премий в зависимости от достижения определенного уровня целей: предприятия в целом, отделов, личных.
- Проведение конкурса среди работников на звание «Лучшего работника подразделения». Соревновательный дух, желание получить поощрительные награды, знаки отличия, желание показать себя и свои профессиональные навыки, а так же свои лучшие качества могут позволить сотрудникам всего предприятия раскрыться на профессиональном уровне.
- Усилить внимание на первичную адаптацию будущих сотрудников, начиная с получения ими благоприятного первичного впечатления о предприятии, о будущем месте работы и выполняемых функций, о трудовом коллективе и корпоративной культуре.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Буркецова А.Н. Журнал «Молодой ученый» №12 (116). Мотивация труда персонала. 2016 г. – с. 1147 – 1150. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/116/31257/>
2. Горшков А. Социология труда. Развитие теории мотивации. 2017 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/48579>
3. Государственная служба статистики ПМР. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://mer.gospmr.org/gosudarstvennaya-statistika.html>
4. ГУП «Единые распределительные электрические сети». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.eres.md/>
5. Збрицька Т.П. Конспект лекцій з дисципліни "Мотивація персоналу". Одеса : ОНЕУ, 2015. – 160 с.
6. Интернет блог о торговле InSales. Мотивация сотрудников: виды, способы, эффективные примеры. 2018г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.insales.com.ua/blogs/blog/motivatsiya-sotrudnikov>
7. Интернет журнал AIN.UA. 17 необычных бонусов для сотрудников Google, Twitter и других IT-компаний. 2018 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ain.ua/2016/06/13/17-neobychnyx-bonusov-dlya-sotrudnikov-v-google-twitter-spotify-i-drugix-it-kompaniyax/>
8. Информационный портал. Законы ПМР. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://zakon-pmr.com/>
9. Коллективный договор ГУП «Единые распределительные электрические сети», 2014г. – 102 с.
10. Новости Приднестровья. Информационное агентство. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://novostipmr.com/ru/razdel/pridnestrove>
11. Образовательный портал социально – экономической тематики. Методы мотивации. 2018 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://mazhesto.com/ru/metody-motivacii/>

12. Официальный сайт правительства ПМР. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://gov-pmr.org/>
13. Положение о материальном стимулировании работников ГУП «ЕРЭС», 2014 г.
14. Положение о районных электрических сетях, 2016г.
15. Положение об оплате труда работников ГУП «Единые распределительные электрические сети», 2014г.
16. Портал InfoManagement. Теория атрибуции. 2013 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://infomanagement.ru/>
17. Структура энергопотребления и реализации по группам потребителей по ГУП «ЕРЭС», 2016г.
18. Табель учета рабочего времени «БРЭС» ГУП ЕРЭС, 2016г.
19. Филатова А.В. Основы экономики, управления и права №1(1). Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала. 2012 г. – с. 129. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osnovnyye-teorii-motivatsii-effektivnosti-truda-personala>
20. Штатное расписание «БРЭС» ГУП ЕРЭС, 2014-2017г.
21. Штылева Е.А. Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала. 2016 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/26712/1/TPU173456.pdf>
22. Электронная студенческая библиотека. Теории мотивации и в отечественной и зарубежной психологии. 2017 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://students-library.com/library/read/62009-teorii-motivacii-v-otecestvennoj-i-zarubeznoj-psihologii>
23. Электронный портал Makelove. Программы развития ИКЕА. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://makeloveagency.ru/development\\_program\\_ikea](http://makeloveagency.ru/development_program_ikea)
24. Энциклопедия по экономике. Организационное поведение. Теории менеджмента. 2013г. – с. 286. [Электронный ресурс] Режим доступа:

[\[ru.info/page/159064120012136009035127023250152098232129217050/\]\(http://ru.info/page/159064120012136009035127023250152098232129217050/\)](http://economy-</a></p></div><div data-bbox=)

25. Энциклопедия Экономиста. Основы психологии. Теории мотивации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/osnovnye-teorii-motivacii.html>
26. Электронный портал HR-Лига. Зарубежный опыт мотивации труда. 2016 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1731>