

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

Кафедра управління персоналом та економіки праці

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом сучасної організації»

на тему: «Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності організації (на прикладі ПрАТ «Болградський виноробний завод»)»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН, гр.М-6

Коліна Юлія Іванівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

_____ / підпис/

Науковий керівник:

Д.С.Н., С.Н.С _____

(науковий ступінь, вчене звання)

Познанська І.В.

(прізвище, ім'я та по батькові)

_____ / підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу, та ефективності виконання поставлених завдань. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Актуальними на сьогодні є розробка й впровадження систем стимулювання керівних кадрів, як найбільш діючого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства. Від ефективності мотивації праці персоналу залежить стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності праці, моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу в цілому. Особливості роботи у сфері виноградарства та виноробства: перш за все, слід зазначити, що виноград – одна з наскладніших культур серед плодових, яка потребує багато знань та умінь. Долгляд за виноградом включає виконання багатьох операцій, але найголовніше в цій справі – правильно та вчасно збирати виноград. Важливо розуміти, як доглядати за виноградниками, як боротися зі шкідниками та хворобами, коли оприскувати та обламувати вітви. Надважливо відстежити момент досягання винограду, коли на уявному графіку крива кислоти починає падати вниз, а інша крива, що символізує цукор, йде вгору. Треба знайти той ідеальний баланс між кислотністю і цукристістю, щоб зробити вино у певному стилі. Тому, так важливо знайти освідчений персонал на підприємство.

Аналіз досліджень та публікацій. Теоретико-методологічною базою виконання роботи є наукові статті українських і зарубіжних авторів, змістовні і процесуальні теорії мотивації, матеріали наукових конференцій, досвід різних, в тому числі, іноземних компаній, методичні посібники з мотивації персоналу та управління персоналу, наукові статті профільних журналів і інші джерела. 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. Генкіна, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток 5 проблеми мотивації зробили Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші.

Мета дослідження і завдання. Метою дослідження є аналіз системи мотивації і стимуляції персоналу, виявлення її переваг, недоліків та особливостей застосування КРІ в системі мотивації персоналу, розробки та оцінки економічної ефективності системи заходів щодо її удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу ПрАТ «Болградський виноробний завод».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні питання формування системи мотивації та стимулювання на підприємстві, визначення напрямків її удосконалення та підвищення ефективності на прикладі підприємства.

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

- розглянути основи формування системи мотивації персоналу на підприємстві, етапи її трансформації в умовах інноваційних змін економіки;
- визначити понятійно-категоріальний апарат щодо сутності стимулів до праці;
- охарактеризувати методичні підходи щодо виявлення ефективності стимулювання та мотивування персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати склад персоналу та надати оцінку соціально-економічної мотивації персоналу підприємства;
- розробити систему заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ;

- обґрунтувати особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві;

- надати оцінку економічної ефективності заходів з удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи було використано такі методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

При роботі з табличними даними використовувався табличний процесор Excel пакету Microsoft Office.

Практична значимість результатів дослідження полягає у розробці заходів із вдосконалення системи мотивації шляхом використання сучасних методів мотивації персоналу підприємства.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг тексту складає 90 сторінок та містить 20 таблиць, 9 рисунків і 1 додаток.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «*Теоретико-методичні основи мотивації персоналу в сучасних організаціях*» було розглянуто поняття «мотивація персоналу» та основні чинники її підвищення.

У другому розділі «*Аналіз системи мотивації в управлінні персоналом ПрАТ «Болградський виноробний завод»*» було проаналізовано основні показники

економічної діяльності та стан мотивації персоналу ПрАТ «Болградський виноробний завод».

У третьому розділі «*Удосконалення мотивації та стимуляції персоналу та підвищення її ефективності ПрАТ «Болградський виноробний завод»*» запропоновано приділити увагу нематеріальному стимулюванню, проводити навчання та тренінги і запровадити системи мотивації персоналу з використанням КРІ для певних груп працівників.

ВИСНОВКИ

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістові, згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити, та процесуальні, які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки.

Відсутня єдина точка зору на розуміння суті поняття «мотивація». Науковці мотивацію розглядають як процес впливу на працівників суб'єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємства; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку, активізують до діяльності; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Система мотивації охоплює такі форми мотивації, як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація. Методи мотивації поділяються на такі види: примушення, винагородження, солідарності, самомотивації, сторонньої мотивації, позитивні, негативні, внутрішні, зовнішні, фінансові, нефінансові, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні.

Системою мотивації є комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Виділяють такі підходи до побудови системи мотивації: адміністративно-технологічний, ресурснодефіцитний, програмно-галузевий, ментальний, патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний.

Формування системи мотивації персоналу здійснюється у шість етапів: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи негрошового стимулювання, побудова системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації повинна базуватись на принципах комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості.

Діагностика системи мотивації починається із оцінювання її відповідності стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства. Для оцінювання системи матеріальної мотивації необхідно провести аналіз фонду оплати праці, який передбачає аналіз динаміки та структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. Середню заробітну плату на підприємстві доцільно порівняти із середньою заробітною платою в галузі, регіоні, країні, а динаміку середньої заробітної плати із індексом інфляції. Оцінюючи систему матеріальної мотивації важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, який характеризується середньою заробітною платою, медіаною, модою. При оцінюванні системи мотивації персоналу необхідно визначити її ефективність, зокрема показники зарплатомісткості, продуктивності праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт трудової дисципліни. Важливим етапом діагностики системи мотивації є опитування працівників для оцінки системи мотивації.

Підприємство суб'єкт підприємницької діяльності ПрАТ «Болградський виноробний завод», юридична особа, працює на ринку з 2001 року, більше 100 років створює для жителів України та інших країн, смачне та корисне вино, яке виробляється з врожаю власних виноградників родючого Одеського регіону. «Болградський Виноробний завод» найбільше містоутворююче підприємство міста Болград, Одеської області, покликане дарувати любов і радість людям.

Організаційна структура на підприємстві є лінійно-функціональною, оскільки вона складається з лінійних підрозділів, які зосереджені в руках одного керівника. Майже всі фінансові результати діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду зменшувались. Підприємство достатньо забезпечене основними засобами і вони використовуються ефективно, проте через моральне і фізичне старіння обладнання необхідне його оновлення. Персоналу на підприємстві приділяють багато уваги, ретельно здійснюється підбір кадрів, надають змогу для соціального та кар'єрного зросту працівників, проводять аналізи діяльності керівників відділів. Виручка від реалізації продукції протягом аналізованого періоду зменшувалась, що є негативним показником. Зменшувалась і чисельність працівників.

Спостерігається також зменшення річної продуктивності праці порівняно з попередніми роками. Проте, значне зменшення річної продуктивності праці не потягнуло за собою значного спаду середньої заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата в цілому показує позитивну тенденцію.

В цілому, за останні три роки спостерігається динаміка показників коливається. Майже всі показники мають найвищий рівень у 2019 році, а у 2020 році показують різкий спад.

Аналіз динаміки руху робочої сили показав, що за останні три роки чисельність працівників на підприємстві ПрАТ «Болградський виноробний завод» зменшилась. Слід зазначити, що всі робітники за аналізовані три роки звільнились за власним бажанням. Це призвело до негативної тенденції збільшення таких

показників, як коефіцієнт обороту зі звільнення та коефіцієнт плинності кадрів. Дані показники показують, що є великий ряд проблем, які не задовольняють працівників. Деякі з них звільнилися в зв'язку з переходом на нові робочі місця в нових роздрібних магазинах, деякі через умови праці, що не влаштовували. Нажаль, можемо спостерігати зниження показника коефіцієнта стабільності кадрів. На даний момент підприємство веде кадрову політику для поліпшення показників динаміки руху кадрів.

Нажаль середня заробітна плата працівників підприємства ПрАТ «Болградський виноробний завод» менше, ніж середня заробітна плата в цілому по Україні, що є негативним показником. Але, даний показник по підприємству перевищує мінімальну заробітну плату в Україні.

В наслідок зменшення кількості працюючих відбулося зменшення відпрацьованого та невідпрацьованого часу.

Проаналізувавши основні техніко – економічні показники підприємства та провівши SWOT - аналіз управління розвитком персоналу в ПрАТ «Болградський виноробний завод», можна зробити висновок, що в даний період часу підприємство показує негативну динаміку росту. Зменшується кількість персоналу, виручка від реалізації продукції, продуктивність праці тощо. Проте, рівень заробітної плати на 1 робітника зростає. Як показав аналіз, до такого спаду деяких показників призвела політична ситуація в країні та пандемія у світі.

Для виявлення соціально-економічної мотивації на підприємстві ПрАТ «Болградський виноробний завод», було проведено соціологічне опитування на тему: «Що мене мотивує і що демотивує в трудовій діяльності?». У даному соціологічному опитуванні взяло участь 20 працівників ПрАТ «Болградський виноробний завод».

Стосовно задоволеності працею, з усіх опитуваних, чотири працівника відповіли, що вони задоволені своєю роботою у повній мірі. Але жоден з опитуваних працівників не відповів, що його праця його зовсім не влаштовує, що є

досить значимим показником. За результатами аналізу анкетних даних видно, що в ПрАТ «Болградський виноробний завод» роботою в більшій мірі задоволені 72% опитаних працівників.

Було з'ясовано, що більшість працівників бажають отримувати вищу заробітну платі, ніж вони отримують зараз.

На основі проведеного аналізу нами було встановлено, що мотивація праці в ПрАТ «Болградський виноробний завод» є актуальним та складним процесом, який потребує подальшого вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на підприємствах:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру;
- запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;
- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;

- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витратити часу на себе і свою сім'ю;

- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

На основі наших спостережень та результатів, ми пропонували впровадити систему КРІ на розглянутому підприємстві для відділу продаж.

Провівши дослідження, можна підсумувати, що КРІ – один з найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності фірми. Застосування КРІ в процесі формування системи мотивації персоналу на підприємствах – це ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи КРІ, визначає цілі для підрозділів та працівників на певний період, забезпечуючи ці підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

Для того, щоб запропонована нами вдосконалена система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації.
2. Коригування системи мотивації. Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації.
3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.
4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна їй постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.