

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Познанська І.В.

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи

**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»  
на тему: «**Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг (на прикладі ТОВ «Джапан Ойл Компані»)»**

Виконавець:

студентка 4 курсу 3 групи ФЕУП

Яценко Анна Михайлівна \_\_\_\_\_

/підпис/

Науковий керівник:

кандидат економічних наук

Новицький Микола Валерійович \_\_\_\_\_

/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Аналіз систем менеджменту передових організацій світу показує, що їхньою ключовою ланкою та основою конкурентоспроможності є система HR-менеджменту, яка орієнтована на реалізацію як інтересів організації, так і інтересів персоналу. В основі сучасного підходу до управління персоналом – визнання пріоритету особи співробітника перед прибутком. Саме люди розглядаються як головне багатство компанії, яке треба берегти та примножувати.

Мета управління персоналом у найкращих компаніях світу полягає в тому, щоб сформувати та розвивати команди управлінців та співробітників, здатних виробляти та продавати затребувані ринком товари та послуги. Для досягнення цієї мети застосовуються сучасні концепції та теорії управління персоналом, реалізуються класичні та інноваційні функції у системах управління персоналом, враховуються сучасні тренди.

Мотивація персоналу як функція в системі управління персоналом відіграє особливу роль в активації професійного, інтелектуального та інноваційного потенціалів співробітників організації. Науковий менеджмент на сьогоднішній день містить велику кількість моделей мотивації та стимулювання персоналу, які з успіхом застосовуються на практиці. При цьому класичні та сучасні мотиваційні теорії не суперечать, а взаємодоповнюють одна одну, показуючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації як процесу спонукання співробітників до дії задля досягнення цілей організації та особистих цілей. Разом з тим, тенденції сучасного світу вимагають розробки нових мотиваційних програм для стимулювання персоналу організації, так як класичні мотиваційні моделі здебільшого не містять відповідей на актуальні питання мотивації персоналу організацій інноваційної спрямованості, на мотивацію персоналу в умовах інтерсуб'єктності, на мотивацію персоналу в умовах нової реальності та кризових явищ тощо. У зв'язку з цим вивчення мотивації як складової управління персоналом набуває значної актуальності.

Слід відзначити, що вивченню проблем мотивації персоналу підприємств на даний момент часу присвячено значну кількість наукових досліджень. Серед науковців, хто займався цією проблематикою можна виділити таких авторів, як А. О. Азарова, В. В. Бала, О. О. Барабаш, Є. В. Басюк, С. В. Вечера, С. О. Гайдученко, Т. Б. Гакельберг, І. В. Гаркуша, О. В. Гетманенко, Т. І. Гончаренко, К. М. Дідур, В. А. Євсеєнко, А. О. Климчук, В. А. Клімова, О. В. Коваленко, А. М. Колот, М. А. Коргова, А. В. Коробко, Ю. І. Котова, Л. О. Лещенко, С. О. Маслова, І. А. Меліхова, Г. В. Осовська, І. Г. Сивицька, М. М. Симоненко, О. А. Сметанюк, А. М. Столярова, О. В. Толстікова, Э. П. Трошина, Т. М. Харченко, А. В. Шабасєв, І. О. Щєбликіна. Незважаючи на наявну кількість наукових праць, підвищення ефективності управління персоналом за допомогою мотиваційних засобів потребують подальшого вивчення.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних засад мотивації як складової управління персоналом та чинника

конкурентних переваг підприємства.

**Завдання дослідження:**

- 1) визначити сутність мотивації як соціально-економічного явища;
- 2) описати моделі мотивації в управлінні персоналом;
- 3) розглянути мотиваційний механізм та його елементи;
- 4) провести характеристику ТОВ «Джапан ойл Компані» та його персоналу;
- 5) проаналізувати мотиваційну політику ТОВ «Джапан ойл Компані» ;
- 6) здійснити оцінку ефективності мотивації персоналу ТОВ «Джапан ойл Компані»;
- 7) обґрунтувати можливості використання зарубіжного досвіду мотивації праці в ТОВ «Джапан ойл Компані»;
- 8) розробити рекомендації щодо оптимізації системи матеріальної та нематеріальної мотивації в ТОВ «Джапан ойл Компані»;
- 8) з'ясувати соціально-економічну ефективність розроблених заходів .

**Об'єктом дослідження** в роботі виступає процес управління мотивацією персоналу на підприємстві.

**Предметом дослідження** є мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг підприємства.

**Методи дослідження.** Методичну основу роботи становлять загально-наукові та спеціально-наукові методи наукового пізнання. В процесі написання роботи були використані такі дослідницькі методи, як: нормативний метод, метод ключових понять, системний аналіз та групування (під час дослідження теоретичних засад мотивації як складової управління персоналом та чинника конкурентних переваг підприємства); економіко-статистичний аналіз, методи вертикального та горизонтального аналізу, соціологічне опитування, графічний та табличний методи (під час аналізу стану мотивації як складової управління персоналом та чинника конкурентних переваг в ТОВ «Джапан ойл Компані»); порівняння, наукова абстракція та узагальнення (під час обґрунтування заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу в ТОВ «Джапан ойл Компані»).

**Інформаційну базу дослідження** становлять підручники, наукові періодичні публікації, монографічні видання українських учених, матеріали наукових конференцій і досліджень, що присвячені управлінню персоналом та мотивації праці, а також електронні ресурси світової мережі Internet та фінансова звітність ТОВ «Джапан ойл Компані».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 81 сторінці комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 54 найменувань і додатку.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі « *Теоретичні засади дослідження мотивації як складова управління персоналом та чинники конкурентних переваг підприємства*» визначена сутність мотивації як соціально-економічного явища; з'ясовані моделі мотивації в управлінні персоналом; розглянуто мотиваційний механізм та його елементи.

У другому розділі « *Аналіз стану мотивації як складової управління персоналом та чинника конкурентних переваг в ТОВ «Джапан ойл Компані»*» здійснена загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Джапан ойл Компані»; проведений аналіз мотиваційної політики ТОВ «Джапан ойл Компані»; проведено оцінку ефективності мотивації персоналу ТОВ «Джапан ойл Компані».

У третьому розділі « *Удосконалення управління мотивацією персоналу в ТОВ «Джапан ойл Компані»*» виявлені можливості використання зарубіжного досвіду мотивації праці в ТОВ «Джапан ойл Компані»; розглянута оптимізація системи матеріальної та нематеріальної мотивації в ТОВ «Джапан ойл Компані»; обґрунтована соціально-економічна ефективність розроблених заходів.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. В науковій думці існує багато підходів до розуміння сутності поняття «мотивація». Мотивацію розглядають з точки зору спонукання працівника до діяльності, як спосіб задоволення існуючих потреб, а також як функції управління персоналом. За найбільш поширеним підходом, мотивація праці – це соціально-економічна категорія, ключовими складовими якої є об'єктивні та суб'єктивні фактори, що спонукають індивіда до усвідомленого вибору виду трудової діяльності, детермінованого його ментально-ціннісним потенціалом, і який максимально задовольняє всю сукупність існуючих потреб людини, а також адекватно відповідає її інтересам та цінностям.

2. Розрізняють дві групи класичних моделей мотивації: змістовні (засновані на аналізі потреб людини) та процесуальні (засновані на оцінці ситуацій, що виникають у процесі мотивації). В цілому, сучасні мотиваційні моделі можна згрупувати у декілька категорій: моделі, засновані на матеріальних стимулах; моделі, засновані на психологічних установках; моделі, які встановлюють зняття негативних стимулів; моделі, засновані на непрямих зусиллях керівництва організації; дисциплінарні моделі, які засновані на антистимулах.

3. ТОВ «Джапан ойл Компані» - це досить молоде підприємство, яке займається торгівлею твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними

продуктами, деталями та приладдям для автотранспортних засобів, а також неспеціалізованою оптовою торгівлею. ТОВ «Джапан ойл Компані» застосовує класичну лінійно-функціональну організаційну структуру. За останні три роки господарська діяльність ТОВ «Джапан ойл Компані» є прибутковою. Однак, за останні три роки динаміка персоналу ТОВ «Джапан ойл Компані» є негативною (відбулося зменшення кількості працівників). При цьому структура персоналу ТОВ «Джапан ойл Компані» за категоріями зайнятих, за статтю, за віком, за освітою та за стажем роботи в 2020-2022 роках в цілому відповідає підприємницькому характеру діяльності підприємства.

4. З метою аналізу ефективності мотивації праці в ТОВ «Джапан ойл Компані» було проведено анкетування працівників підприємства. Оцінка ефективності мотивації персоналу ТОВ «Джапан ойл Компані» показала, що для працівників підприємства на даний час, в першу чергу, найбільш ефективним буде розробка та впровадження дієвої системи матеріальної мотивації, яка буде включати підвищення заробітних плат, преміювання та матеріальну винагороду за особисті заслуги. Також, на думку працівників на підприємстві доцільно розробити комплекс заходів із нематеріальної мотивації.

5. Проведений аналіз зарубіжних моделей мотивації персоналу дозволяє зробити висновок про те, що їх особливістю є всебічний підхід до мотивації працівників. Управлінська стратегія в іноземних компаніях вибудовується таким чином, щоб кожен співробітник компанії відчував свою цінність та значимість. ТОВ «Джапан ойл Компані» неможливо повністю прийняти та впровадити у свою практику одну з іноземних моделей мотивації персоналу. Проте, спираючись на досвід зарубіжних країн, керівництву ТОВ «Джапан ойл Компані» потрібно звертати більше уваги на мотивацію, як найважливіший інструмент в управлінні персоналом, при цьому інтегруючи принципи різних іноземних моделей мотивації, та впроваджувати їх у своїй діяльності. На підприємстві потрібно встановити гідний заробіток для працівників. Також ТОВ «Джапан ойл Компані» може використовувати такі способи мотивації, як: скорочення робочого дня або додатковий вихідний; створення комфортних умов праці; гнучкий робочий графік; виконання роботи вдома тощо.

6. В ТОВ «Джапан ойл Компані» доцільно застосувати наступні методи матеріальної мотивації: преміювання працівників (премії за професійні успіхи для адміністративно-управлінського персоналу, премії за високі результати роботи для основних робітників), надання безкоштовних обідів, відшкодування витрат працівникам на проїзд на роботу та з роботи, впровадження системи добровільного медичного страхування працівників (в рамках програми «Швидка медична допомога» від компанії «INTO-SANA»), впровадження системи штрафів для працівників підприємства. Також в практичній роботі з управління людським капіталом в ТОВ «Джапан ойл Компані» доцільно використовувати різні види нематеріального стимулювання праці персоналу.

7. Після впровадження розроблених заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу в ТОВ «Джапан ойл Компані» підвищиться ефективність господарської діяльності (фонд заробітної плати персоналу зросте на 15%, обсяг виручки від реалізації продукції підвищиться на 2,5%, а річна

продуктивність праці збільшиться на 7%). На підприємстві сформується сприятливий соціально-психологічний клімат, у працівників виникне зацікавленість в роботі та її результатах.