

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. **І. В. Познанська**

(підпис)

“ ___ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 Економіка
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему:

**«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації
(на прикладі ФОП Александрова Н. К.)»**

Виконавець:

студент 4 курсу 6 гр. ЦЗВФН
Дроздова Сніжана Олександрівна

/підпис/

Науковий керівник:

ст. викладач
Перепельчук Тетяна Вікторівна

/підпис/

Одеса 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Обґрунтування теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації та її ключової ролі в управлінні персоналом	5
1.2. Класифікація аспектів мотивації працівників в контексті сучасних управлінських теорій.....	11
1.3. Систематизація методів мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів	20
Висновки до 1 розділу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ФОП АЛЕКСАНДРОВА Н.К.	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП Александра Н. К.	29
2.2. Аналіз застосування методів мотивації в організації	42
2.3 Оцінка впливу мотиваційних практик на ефективність праці персоналу	49
Висновки до 2 розділу	55
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	57
3.1. Стратегії та техніки ефективною мотивації.....	57
3.2. Інноваційні підходи до мотивації та управління персоналом.....	61
3.3. Економічне обґрунтування та аналіз впровадження стратегій мотивації.....	64
Висновки до 3 розділу	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77
Додаток А.....	78
Додаток Б	79
Додаток В.....	84

ВСТУП

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні цілей будь-якої організації. Вона є ключовим фактором, який забезпечує не тільки високий рівень продуктивності, але й сприяє розвитку позитивної корпоративної культури, підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії. У сучасному динамічному світі, де постійні зміни та нові виклики стають нормою, ефективність управління персоналом через мотивацію стає не просто перевагою, а необхідністю для будь-якої успішної організації.

Однак, попри загальне визнання важливості мотивації, знаходження ефективних методів її застосування може бути складним завданням. Це пов'язано з тим, що мотивація є багатогранним явищем, яке включає різноманітні внутрішні та зовнішні стимули та може відрізнятися для кожного співробітника. Відповідно, управління мотивацією вимагає глибокого розуміння особистісних характеристик працівників, а також здатності адаптувати підходи та інструменти мотивації до конкретної ситуації та корпоративної культури.

Враховуючи ці аспекти, важливо розробляти гнучкі та інноваційні стратегії мотивації, які б не тільки відповідали потребам сучасного бізнесу, але й були б спрямовані на задоволення індивідуальних потреб та очікувань кожного співробітника. Такий підхід дозволить організаціям не тільки підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті, розуміння теорій мотивації, а також вміння застосовувати їх на практиці, стає ключовою компетенцією для менеджерів та HR-спеціалістів, які прагнуть досягти високих результатів у сфері управління персоналом.

Мета дослідження полягає у вивченні механізмів мотивації працівників та їх впливу на результативність та продуктивність з метою оптимізації управління персоналом.

Завдання дослідження:

1. Надати класифікацію аспектів мотивації працівників в контексті сучасних управлінських теорій.
2. Систематизувати методи мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів
3. Проаналізувати методи мотивації персоналу ФОП «Александрова Н.К.».
4. Розробити стратегії підвищення ефективності мотивації персоналу ФОП «Александрова Н.К.».

Об'єкт дослідження — процеси мотивації співробітників у межах організації.

Предмет дослідження — ефективність застосування різних стратегій та методів управління мотивацією в контексті управління персоналом.

Методи дослідження:

Теоретичні методи — аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів, статей, що дозволяють сформулювати теоретичну базу дослідження.

Емпіричні методи — педагогічні експерименти, опитування, бесіда та спостереження.

Інформаційна база дослідження - наукова література з мотивації, включаючи книги, статті, дисертації, нормативно-правові документи, які регулюють питання мотивації персоналу, внутрішні документи організації, первинні дані, зібрані через анкетування та інтерв'ювання співробітників.

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки які викладено на 84 сторінках рукописного тексту. Ілюстративний матеріал представлений у вигляді 24 рисунків та 10 таблиць, наведених в тексті роботи.

ВИСНОВКИ

У дослідженні теоретичних аспектів мотивації в управлінні персоналом було виявлено, що мотивація є ключовим елементом, який активізує людський фактор, забезпечуючи не лише матеріальні передумови для виробництва, але й їх ефективність. Під час аналізу теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації та її ролі в управлінні персоналом було визначено сутність поняття "мотивація" з точки зору вітчизняних і зарубіжних вчених. У підсумку було сформовано єдине визначення, що мотивація - це складний процес, який охоплює потреби, мотиви, стимули та винагороди. Вона може бути викликана внутрішніми або зовнішніми чинниками, що впливають на дії та поведінку людини. Розуміння цього процесу дозволяє організаціям ефективно стимулювати співробітників до досягнення поставлених цілей. Важливо розрізняти мотивацію та стимулювання.

Вивчаючи класифікацію аспектів мотивації працівників у контексті сучасних управлінських теорій, були охарактеризовані наступні теорії:

- теорія Навуходносора II (близько 600 років до нашої ери), яка передбачала перші спроби підвищення продуктивності праці за допомогою матеріальних заохочень;
- філософські теорії Аристотеля, Демокріта, Геракліта та Сократа, які намагалися з філософської точки зору визначити мотиви, що спонукають людину до діяльності та праці;
- теорія "батога і пряника", де батіг використовувався для створення страху, голоду та тілесних покарань, а пряником була матеріальна чи інша винагорода;
- теорія Адама Сміта, згідно з науковою працею "Дослідження про природу і причини багатства народів", яка встановила, що мотивом діяльності людей є економічний інтерес та бажання досягти максимальної економічної вигоди.

Також було проведено дослідження змістовних і процесуальних теорій. Аналізуючи систематизацію методів мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів, було охарактеризовано різні види мотивації персоналу та їх класифікатор. Було визначено сутність системи мотивації персоналу та її складові.

Аналіз методів мотивації персоналу на прикладі ФОП Александрова Н.К. показав, що підприємство здійснює діяльність в Україні і зареєстроване у 2020 році в м. Харків. Воно займається допоміжною діяльністю в освіті, обробленням даних, розміщенням інформації на веб-сайтах і наданням інших інформаційних послуг.

У дослідженні організаційно-економічної характеристики ФОП Александрова Н.К. були визначені мета і візія діяльності, охарактеризовані цінності підприємства. Також було проаналізовано схему управління і процес прийняття управлінських рішень. Вивчена функціональна структура персоналу, його структура за рівнем освіти і віком. Було порівняно рівень оплати праці на підприємстві та в столиці, а також досліджено структуру заробітної плати працівників.

Виявлено, що штат підприємства налічує 27 працівників. Організаційна структура є простою та включає лінійно-функціональне управління. Підприємство складається на 50% зі менеджерів, на 7% з управлінців, на 32% з тренерів та на 11% з додаткових працівників. Половина працівників має вищу освіту за фахом. За віком, 55,56% працівників від 30 до 50 років, 38,89% молодші 30 років, та 5,56% старші 50 років.

Аналіз методів мотивації показав, що у 2021-2023 роках зросли показники плинності персоналу, а коефіцієнт стабільності знизився з 83,33% до 55,56%. Рівень порушень трудової дисципліни зріс з 0,56 до 0,78. Виявлено, що 44,44% працівників незадоволені рівнем оплати праці, ще 22,22% не визначилися. 61,11% працівників не бачить можливостей для кар'єрного зростання, а 50% вважають, що підприємство не створило умов для професійного зростання. Водночас, 61,11% працівників задоволені

умовами праці, а 66,67% задоволені колективом. Рівень лояльності склав 33,33%.

Оцінка впливу мотиваційних практик на ефективність праці показала динаміку заходів для благополуччя працівників. Було досліджено рівень самооцінки персоналу за методикою С.А. Будасі в контексті мотиваційної практики. Представлено результати дослідження рівня благополуччя працівників з низькою самооцінкою за методикою А.О. Реана і В.А. Якуніна. Було проведено міні-опитування персоналу щодо організації колективної роботи на підприємстві.

У рекомендаціях було запропоновано впровадити КРІ для ФОП «Александрова Н.К.» у систему мотивації. Крім того, для стимулювання праці персоналу було рекомендовано використовувати нематеріальні заходи мотивації. Також була впроваджена програма наставництва у концепцію мотивації ФОП «Александрова Н.К.» Очікується, що завдяки цим мотиваційним заходам обсяг надання освітніх послуг збільшиться на 277,84% (порівняно з рівнем 2022 року), а чистий прибуток зросте на 107,53% або на 3747,6 тис. грн за рік.

Прогнозуючи продуктивність праці персоналу ФОП «Александрова Н.К.» на 2024 рік, очікується, що продуктивність праці на підприємстві зросте на 98,61 тис. грн за рік на одного працівника. Завдяки рекомендаціям щодо оновлення системи мотивації, очікується зниження плинності кадрів з 14,81% до 3,57% завдяки створенню умов для професійного та кар'єрного зростання.

Прогноз коефіцієнту порушень трудової дисципліни на 2024 рік показує, що очікується зниження цього показника з 0,78 до 0,28. Зниження порушень трудової дисципліни дозволить всім відділам працювати більш ефективно, підвищуючи продуктивність праці та швидше досягаючи поставлених цілей. Також прогнозується, що рівень лояльності персоналу ФОП «Александрова Н.К.» зросте з 33,33% до 66,67% у 2024 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>.
2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
3. Лідерство і мотивація в команді. URL: <https://buklib.net/books/28692/>. Автор, Рік? Звідки публікація?
4. Дряхлов Н.І. Ефективність діяльності співробітників та оплата їхньої праці на Заході. *Соціологічні дослідження*. 2011. №12. 11 с.
5. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи моти-вації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні про-блеми економіки*. 2016. No 9. 232–236 с.
6. Білоус В.І. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників основних галузей в ТОВ «СЗПТ» Савранського району Одеської області. Збірник студентських наукових праць. 2013. Вип. №6. 17 с.
7. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підп-риємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). 188–193 с.
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
9. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 2010. – 368 с.
10. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589
11. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyupratsi>

12. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>
13. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посіб.. Івано – Франківськ, 2015. 297 с.
14. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. No15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-etkach-v-v.
15. Зайченко О.І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано – Франківськ, 2015. 54 с.
16. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2012. 304 с.
17. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: навчальний посібник – Одеса: Атлант. – 2015. 145 с.
18. Іванілов О. С. Мотивація і оплата праці. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
19. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. 195 – 198 с.
20. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. No 628. 529–533 с.
21. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталій розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. No 5. 81–85 с.
22. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. No 4(253). 49–53 с.

23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2015. – 224 с.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2005. 308 с.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
27. Кучинський В. А. Нематеріальна мотивація персоналу. 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. – 48-50 с.
28. Лідерство, стилі керівництва. URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=113
29. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). 58–61 с.
30. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник СумДУ. – Серія „Економіка” – Вип. №4. – 2012. – 55–63 с.
31. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
32. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. 238–246 с.
33. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspectivi_rozvitky_M_20.pdf

34. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. 375–383 с.
35. Просянчук В.Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. – 2015. – Вип. 36. –86–93 с.
36. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. 58–62 с.
37. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. 178–181 с.
38. Стрельбіцькій П.А Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. «Пріоритети управління людським капіталом» – 2015. – Вип. №6 –323-332 с.
39. Теоретико - методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/010ea2d8-6934-4106-a75a2a6ede56ed30.pdf>
40. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. 37–41 с.
41. Тяхтій М.П., Бережний В.І. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. № 4-2. 47-50 с.
42. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: *Проблеми економіки та управління*. 692–69 5с.

43. Шорохов В.В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління» 2015. 209 с.
44. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Sikavica, P., 2008.
45. Luthans, F. Organizational behavior. Boston: McGraw-Hill. 2002.
46. Rozman, R. Relationship between management and leadership. Oxford: EIASM. 2002.