

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління виробництвом
Кафедра менеджменту

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
(підпис)
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ___ ” _____ 2018 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

з теми: «Формування системи мотивації персоналу в управлінні за цілями підприємства»

Виконала: студентка 6-го курсу, групи 1
Алексєєва Марина Юрїївна

Керівник:
к.е.н., проф. Кравченко Віра Олексїївна

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ.....	5
1.1.Сутність мотивації як чинника підвищення трудової діяльності персоналу підприємства	5
1.2.Управління за цілями як інструмент мотивації трудової діяльності персоналу підприємства.....	14
1.3.Ключові показники ефективності як інструмент вдосконалення системи мотивації персоналу.....	21
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «Одескабель».....	28
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Одескабель».....	32
2.3. Аналіз організації системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель».....	41
2.4.Формування системи цілей та цільових показників ПАТ «Одескабель» на засадах використання BSC.....	53
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «Одескабель» НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ...59	
3.1. Узгодження цілей суб'єктів управління як основа ефективної системи мотивації персоналу.....	59
3.2. Вдосконалення системи мотивації на основі методики трансформації цілей підприємства до рівня ключових показників ефективності.....	72
3.3.Ефективність заходів удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» на засадах управління за цілями.....	86
Висновки до третього розділу.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні найбільш актуальною складовою стратегії управління та основою розвитку підприємства є мотивація персоналу, яка спонукає працівників до досягнення цілей, що стоять перед ними та організацією, є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, оптимізації людського потенціалу та фактором результативності роботи. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу та обслуговування клієнтів.

На жаль, в Україні, що володіє значним кадровим та інтелектуальним потенціалом, керівництво підприємств недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу. Економічна наука і практика України ще не мають моделі дієвого механізму мотивації працівників.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених минулого і сучасності, як М. Мескон, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, А. Берднік, І. Бондар, І. Бойчик, Г. Іванченко, І. Гришина, А. Колот, К. Ступчук, Г. Іванченко, В. Бовикін, Д. Поліщук, І. Осипенко, М. Дороніна та ін.

Формування концепції управління за цілями знаходять відображення в працях А. Ключкова, О. Кулагіна. Відмічаючи значний внесок зазначених науковців в теорію мотивації персоналу та концепції управління за цілями, вважаємо, що питання їх взаємодії та взаємовпливу потребує подальшого дослідження.

У зв'язку з вище зазначеним тема роботи формування системи мотивації персоналу в управлінні за цілями підприємства є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є формування системи мотивації персоналу в управлінні за цілями ПАТ «Одескабель»

Для досягнення мети було визначено та вирішено наступні завдання:

- розглянуто теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу як чинника підвищення трудової діяльності персоналу підприємства;
- досліджено сутність ключових показників ефективності та визначено можливості їх використання для мотивації персоналу;

- проведено аналіз організації системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель»;
- обґрунтовано систему мотивації на основі методики трансформації цілей підприємства до рівня ключових показників ефективності;
- визначено ефективність заходів удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» на засадах управління за цілями.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Одескабель». Предметом дослідження є система мотивації персоналу на засадах управління за цілями.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні й подальшому розвитку методичних підходів щодо використання ключових показників ефективності як інструменту удосконалення мотивації персоналу в управлінні за цілями ПАТ «Одескабель».

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні розробленої системи мотивації в концепції управління за цілями на основі ключових показників ефективності сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «Одескабель».

Інформаційною базою є монографії й наукові статті, теоретичні знання й практичні вміння автора, отримані в ході навчання, дані статистичної звітності ПАТ «Одескабель», а ресурсів Internet.

До методів дослідження, які використовувалися належать порівняння, дедукція, індукція, аналіз, логічний підхід, класифікації, угруповання. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office Word.

Апробація результатів дослідження. За темою роботи опубліковано тези за темою: «Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства» Актуальні проблеми менеджменту : матеріали студенської конференції, листопад 2018 р. Харків, ТОВ ПромАрт, 2018. с.51-54.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи - 98 сторінок, вона містить: рисунків – 19; таблиць – 31.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження системи мотивації персоналу в управлінні за цілями ПАТ «Одескабель», надають підстави зробити наступні висновки:

1. Підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників, що передбачає зосередження уваги на дослідженні особливостей мотивації персоналу та виявленні спонукань до ефективної трудової діяльності.

2. Одним з найбільш ефективних аналізаторів діяльності, як підприємства, так і персоналу, є система ключових показників ефективності (KPI).

Доведено, що управління за цілями на основі ключових показників ефективності буде сприяти оптимізації діяльності, досягненню «високих» цілей, а також істотного підвищення рівня мотивації та ефективності трудової діяльності персоналу.

3. Аналіз системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» був проведений проведено за чотирма напрямками: аналіз структури та динаміки руху персоналу; аналіз мотиваційної політики підприємства; аналіз матеріальної складової мотивації (фонду заробітної плати) та аналіз нематеріальних форм мотивації працівників підприємства.

5. Доведено, що основним напрямом удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель» є перехід підприємства на засади управління за цілями. Для цього визначено взаємозв'язок оптимізованого мотиваційного механізму на результати діяльності ПАТ «Одескабель».

Рекомендований алгоритм створення системи оплати праці працівників ПАТ «Одескабель» в залежності від цілей управління, а також структурно-функціональну модель функціонування системи мотивації персоналу ПАТ «Одескабель». В її основу має бути закладена стратегічна карта ПАТ «Одескабель».

6. Щодо подальшого удосконалення системи мотивації пропонується здійснювати на основі методики трансформації цілей підприємства до рівня

ключових показників ефективності. Використання КРІ дозволяють підприємству оцінити ефективність виконуваних дій; забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації; оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому; орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів; управляти бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

Запропоновано алгоритм розрахунку КРІ та з'ясовано зв'язок цілей з ключовими показниками ефективності, розроблено шкалу відсотку виконання показника та коефіцієнтів, які відповідають їй, розраховано мотиваційну формулу. Для реалізації моніторингу системи КРІ запропоновано впровадити на ПАТ «Одсекабель» програмний продукт «1С: Управління по цілям і КРІ».

7. У третьому розділі обгрунтовано та визначено економічний ефект впровадження системи мотивації на засадах використання ключових показників ефективності, який свідчить про доцільність розробки та впровадження системи мотивації персоналу в концепції управління за цілями на ПАТ «Одсекабель».

В процесі розрахунків з'ясовано вплив ключових показників ефективності (КРІ) на змінну частину заробітної плати менеджера з продажів. Доведено, що порівняно з планом буде отримано додатково виручки в розмірі $323102 - 320000 = 3102,4$ тис. грн. Тобто кожна гривна додаткових мотиваційних затрат принесе додатково: $3102400/37500 = 82,73$ грн. чистого доходу від реалізації. Розрахований ефект від удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Одсекабель» на засадах управління цілями складе 82,73 грн. додаткового чистого доходу на кожен вкладений додаткову гривню в систему мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58.
2. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О.Байда // Вісник національного хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С. 55-57.
3. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В. В. Бала, А. Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. - 2015. - № 3(3). - С. 46-50.
4. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций / М. И. Басаков. - Изд-е 4-е. - Ростов н/Д : Феникс, 2010. - 160 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 504 с.
6. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. - М. : Норма, 2007. - 448 с.
7. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С. 86-91.
8. Гусарова М. С. Управление персоналом: учебн. пособ. / М. С. Гусарова. – Тюмень: Печатник, 2006. – 180 с.
9. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - Луганськ. - 2006. - № 11 (105). - С. 55 - 62.
10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. - К.: КНЕУ, 2004. - 398 с.
11. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. - СПб.: Питер, 2001. - 832 с.
12. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом. Учебное пособие. – Воронеж, 2007. - 283с.

13. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат дисертації / О. Л. Єськов. - Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. - 35 с.
14. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. - № 2. - Ст. 4.
15. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 р. № 1533-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 22. - Ст.171.
16. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. - № 36. - Ст.361.
17. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. - № 17. - Ст.121.
18. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. - № 49. - Ст.668.
19. Заярна Н. М. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н. М. Заярна, Ю. С. Пасенченко, Р. І. Тис // Молодий вчений. – 2017. – № 12. – С. 620-624.
20. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.
21. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
22. Зверяков М. І. У пошуках виходу з кризи [Текст] / М. І. Зверяков // Економіка України. — 2013. — № 8(621). — С. 4–21.
23. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
24. Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. - 2008. - № 1. - С. 61-66.
25. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. - М.: Инфра, 2010. - 695 с.

27. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 р. № 322-VIII // Відомості Верховної Ради. – 1971. - Додаток до № 50. - Ст. 375.
28. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. - К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
29. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. - К.: КНЕУ, 2005. - 337 с.
30. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.
31. Кублікова Т. Інституційні інвестори: основні чинники росту [Текст] / Т. Кублікова // Схід. – 2008. – № 6 (90). – С. 18 – 22.
32. Курганська Е. І. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами : [монографія] / Е. І. Курганська, Т. Б. Кублікова. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 323 с.
33. Кублікова Т.Б. Ключевые факторы привлечения прямых иностранных инвестиций в Украину / Т.Б. Кублікова // Oeconomia, Aerarium, Jus Актуальная тема – 2012. – № 4–5 (05–06) август-октябрь – С. 91-94.
34. Лебедєва А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А. В. Лебедєва // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 127-129.
35. Мазко Р. В. Нематеріальна мотивація як основа мотиваційного механізму управління на підприємстві / Р. В. Мазко // Бізнес-навігатор. - 2014. - № 1. - С. 231-236.
36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 537 с.
37. Немов Р. С. Психология: учебник. В 3 книгах: Кн. 1 / Р. С. Немов. – М.: Гуман. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – 688 с.
38. Переверзева Г. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного менеджменту / Г. В. Переверзева // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2013. - № 3. - С. 154-161.
39. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах / Н. О. Перевозчикова, Ю. І. Котова. // Ефективна економіка. -

2013. - № 4. – С.61-65.

40. Потьомкін Л. М. Ефективність виробництва і сучасні системи мотивації персоналу / Л. М. Потьомкін // Економічні інновації. - 2013. - Вип. 54. - С. 257-263.
41. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. – 2009. - Т. 2. - С. 59 - 66.
42. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: монография / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
43. Самыгин С. И. Менеджмент персонала: учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2007. - 480 с.
44. Синюгіна Н. В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації / Л. В. Дікань, Н. В. Синюгіна // Економіка розвитку. - 2007. - №3(43). - С.55–57.
45. Слабко Я. Я. Основні поняття і концепції мотивації праці / Я. Я. Слабко // Грані. - 2013. - № 12. - С. 37-43.
46. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. - К.: МАУП, 2011. - 168 с.
47. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. - 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2007. - 332 с.
48. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 1999. - 196 с.
49. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку
50. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна: автореферат дис... канд.. екон. наук. - Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. - 20 с.
51. Ярмош В. В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах / В. В. Ярмош // Молодий вчений. - 2013. - № 1(01). - С. 45-52.