

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Вдосконалення елементів системи мотивації персоналу організації»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Арчаковська Дар'я Вадимівна

Керівник: Семендяк В.М., к. екон. н, доцент

Рецензент: Марусей Т.В., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та значення мотивації працівників у системі управління персоналом	6
1.2. Основні теорії мотивації: класичні та сучасні підходи	9
1.3. Елементи системи мотивації: матеріальна та нематеріальна мотивація ...	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ТЕПКОМ».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ТЕПКОМ»	21
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом	26
2.3. Оцінка існуючої системи мотивації працівників: методи, інструменти, рівень задоволеності	34
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення матеріальної мотивації	44
3.2. Пропозиції щодо підсилення нематеріальної мотивації	47
3.3. Очікувані результати та ефективність запропонованих змін	53
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від ефективного управління її людськими ресурсами. В умовах конкурентного ринку, швидких змін у середовищі та динамічного розвитку технологій, саме персонал стає ключовим чинником забезпечення стабільності та зростання підприємства. Одним із головних напрямів у системі управління персоналом є мотивація працівників, яка спрямована на активізацію їхньої трудової діяльності, підвищення рівня задоволеності роботою та досягнення організаційних цілей.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у формуванні дієвої системи мотивації персоналу, яка відповідає б сучасним умовам господарювання, сприяла розвитку кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню лояльності працівників. Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури свідчить про наявність широкого спектра підходів до мотивації, однак практична реалізація мотиваційних стратегій часто не відповідає сучасним вимогам ринку праці, що потребує удосконалення мотиваційної політики підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи мотивації працівників на підприємстві.

Метою дослідження є визначення шляхів удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ТЕПКОМ» з урахуванням сучасних підходів до стимулювання працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність та значення мотивації в системі управління персоналом;
- проаналізувати основні теорії мотивації та сучасні підходи до її реалізації;

- дослідити матеріальні та нематеріальні елементи системи мотивації;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТЕПКОМ»;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу та оцінити діючу систему мотивації на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи з урахуванням потреб працівників та стратегічних цілей компанії;
- оцінити очікувані результати та ефективність запропонованих змін.

Методи дослідження: теоретичні узагальнення та аналіз наукової літератури; порівняльний аналіз; методи соціологічного опитування (анкетування); графічний метод; аналіз статистичних і аналітичних показників; методи SWOT-аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення мотивації працівників у ТОВ «ТЕПКОМ», що може бути впроваджено в управлінську практику підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

ВИСНОВКИ

Мотивація в управлінні персоналом розглядається як процес, спрямований на активізацію мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Ціль системи мотивації - формування комплексу умов, що спонукають працівника до здійснення максимально ефективних дій, спрямованих на досягнення мети. Процес мотивації умовно включає ряд етапів: виявлення потреб, формування та розвиток мотивів, керування ними з метою зміни поведінки людей, необхідної для реалізації цілей, коригування мотиваційного процесу залежно від рівня досягнення результатів.

Теоретичні основи мотивації були закладені змістовними (А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг) та процесуальними теоріями мотивації (теорія очікувань, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоуера). Сучасний менеджмент намагається переглянути класичні теорії мотивацій та пристосувати до сучасних потреб. Найбільше значення у системі мотивації грають оклади та індивідуальні надбавки, преміювання, медичне страхування, надання можливості кредитування та надання матеріальної допомоги. Можна виділити ряд заходів, спрямованих на покращення системи мотивації та запобігання демотивації: максимум реалістичної інформації під час відбору, конструювання адекватних очікувань, управління персоналом за цілями, формування реалістичних цілей, розчленування складної мети на окремі етапи, інтенсивне застосування додаткових навичок співробітників, інтерес до ідей та пропозицій працівників, розвиток організаційної культури, формування у персоналу почуття приналежності до організації, оцінка та заохочення досягнень кожного працівника, розвиток системи управління кар'єрою.

Внаслідок оцінки актуального стану системи мотивації персоналу ТОВ «ТЕПКОМ» виявили, що в основному працівники підприємства задоволені системою стимулювання. Вона розвинена, як вважають більшість працівників, але недостатньо продумана.

У результаті проведеного дослідження виявлено такі проблеми:

- застаріла програма преміювання персоналу;
- обмеженість форм нематеріального стимулювання.

Для вирішення цих проблем було запропоновано заходи щодо вдосконалення стимулювання праці персоналу ТОВ «ТЕПКОМ»:

1) розробка положень про конкурс інноваційних (раціональних) пропозицій та про конкурс трудового суперництва серед структурних підрозділів;

2) створення фондів преміювання за раціональні пропозиції та преміювання за підсумками трудового суперництва;

3) організація конкурсу трудового суперництва серед структурних підрозділів та конкурсу за раціональні пропозиції;

4) впровадження змін в положення про преміювання співробітників.

5) використання систематичного інформування персоналу: створення локального інформаційного ресурсу – інтернет-порталу компанії;

6) проведення конкурсу назва «Кращий співробітник місяця»;

Заходи будуть проводитись протягом року.

Оцінка соціальної ефективності запропонованих заходів виявила, що заходи націлені на збільшення прибутку організації, підвищення конкурентоспроможності та продуктивності праці, матеріальної зацікавленості працівників, зниження плинності персоналу, формування згуртованості та лояльності колективу, створення духу суперництва, підтримання здорового корпоративного клімату у взаємодії між керівниками та підлеглими, а також підвищення рівня кваліфікації працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 152–163.
2. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2022. № 3(3). С. 46–50.
3. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
4. Бондар, Т., Краснонос, А.. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, 2023. № 57.
5. Бондар С. С. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної політики в організації. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 360–370.
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.
7. Гончаренко Н.Г. Використання мотиваційних чинників для забезпечення дієвості системи управління персоналом підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 96–100.
8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.
9. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 23.

10. Жулавський А. Ю., Лобанова А. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. Сучасний менеджмент і економічний розвиток : архів Міжнародної інтернет конференції. 01.09.2020 – 31.08.2021 рр. (Суми, Сумський державний університет), 2021.
11. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
12. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 143–148.
13. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.
14. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.
15. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. Публічне урядування. Київ, 2022. № 1(29). С. 93–98.
16. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11.
17. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 8.
18. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31- 36.
19. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76.

20. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 390-397.

21. Марченко О.І., Вощула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12- 16.

22. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186.

23. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 45.

24. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8.

25. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері. (2024), 145-148.

26. Прігунов О. В., Флуд Д. В. Поліпшення організації робочого процесу працівників засобами інформаційних технологій і систем. Інформація та соціум. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023. С. 119–122.

27. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

28. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. №2 (78).

29. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти. 2021. с. 155–158.

30. Федоришина Л., Гладун, Р., Федоришин, Ю.. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки, 2024. (1(48), с.47-55.
31. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons, 1991. - № 34 (4). – P: 39–48.
32. Davis K. The Meaning and Score of Social Responsibility / K. Davis // Contemporary management. Issues and Viewpoints. – EnglewoodClifts, 1974. 111
33. Friedman M. Capitalism and Freedom. - Chicago: University of Chicago Press, 1962.
34. Levitt T. The Dangers of Social Responsibility / T. Levitt // Harvard Business Review, 1958. - Vol. 36. - № 5. – P: 41-50.
35. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370 – 396. - Режимдоступа: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (
36. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743
37. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 – 96.
38. Porter, L. and Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill: Irwin Dorsey
39. Vroom's Expectancy Theory. (n.d.). Unacademy. URL: <https://unacademy.com/content/upsc/studymaterial/psychology/vrooms-expectancy-theory/>
40. Wood D.J. Corporate social performance revisited / D.J. Wood // Academy of Management Review. –1991. – №16 (4). – P: 691-718.