**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***Курсова робота***

**на тему:**

***«Проблеми мотивації у підприємствах»***

**(на матеріалах ВАТ “Київ-одяг)**

Київ - 2003

**Зміст**

стор.

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 3 |
| 1. Мотивація як функція менеджменту | 5 |
| 1.1. Поняття мотивації | 5 |
| 1.2. Класифікація та зміст мотиваційних теорій | 7 |
| 1.3. Матеріальне стимулювання праці | 11 |
| 2. Характеристика малого підприємства «Аліса», як об′єкта дослідження | 14 |
| 3. Сучасний стан та напрямки використання функції мотивації малим підприємством «Аліса» | 19 |
| 4. Шляхи вдосконалення функції мотивації у діяльності малого підприємства «Аліса» | 26 |
| Висновки та пропозиції | 31 |
| Список використаної літератури | 34 |
| Додатки | 35 |

**Вступ**

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямі ринкових перетворень, докорінно змінює характер, принципи та процес управління. Суттєво змінюються й вимоги до професійного та кваліфікаційного рівня управлінських працівників (менеджерів).

В умовах адміністративно-командної системи економіки робота менеджера базується на вмінні формувати та віддавати накази й розпорядження, а обіймання певної посади часто залежало від побічних факторів - партійності, лояльності до режиму, родинних зв′язків тощо. Створення правових і економічних передумов формування ринкової економіки в Україні пов′язано насамперед з відмовою держави від прямого директивного управління суб′єктами господарювання, розвитком підприємництва, комерціалізацією та приватизацією державних підприємств.

Ринковий механізм господарювання передбачає конкуренцію, боротьбу за ринки між підприємцями. Тому для менеджера не досить мати певні знання, пов′язані лише зі сферою його діяльності. Світовий досвід показує, що успіх підприємства визначається не стільки професійною (у вузькому розумінні) компетентністю керівника, скільки його вміння спрямовувати колектив на досягнення поставлених цілей, спонукати себе та своїх підлеглих на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації, використовуючи при цьому інтелект та методи матеріального та морального стимулювання трудової діяльності. Саме тому обрана мною тема «Функції мотивації у менеджменті підприємства» є однією з найбільш актуальних у наш час та має величезне практичне значення. Адже економічний добробут кожної держави світу насамперед залежить від наявності висококваліфікованих спеціалістів, яких так бракує Україні зараз. Тому ми, майбутні випускники Київського національного торговельно-економічного університету, повинні насамперед набиратися якомога більше досвіду та знань та стати гідною заміною наших попередників.

Метою курсової роботи є набуття теоретичних та практичних навичок мотивації трудової діяльності на підприємстві. Для здійснення цієї мети планується розглянути теоретичні аспекти мотивації як функції менеджменту: поняття мотивації, класифікація та зміст мотиваційних теорій, матеріальне стимулювання праці тощо. Але особливої уваги планується приділити саме практичній частині курсової роботи, тобто розглянути сучасний етап та напрямки використання функції мотивації товариством та запропонувати шляхи вдосконалення використання моральних та матеріальних стимулів праці у діяльності підприємства.

Об′єктом дослідження обрано мале товариство «Аліса», предметом діяльності якого є широке коло питань, що включає виробничу та торгівельну діяльність як на території України, так і за її межами.

У роботі будуть використані такі методи дослідження, як робота з документацією; соціологічне опитування; співставлення економічних показників за минулі роки і за звітний період; характеристика сучасного стану вивчаємої проблеми на об′єкті дослідження; грунтовний аналіз з використанням накопиченого фактичного матеріалу і залученням всіх теретичних знань, певного методичного інструментарію; академічні розрахунки і моделі; матеріали таблиць; графічні ілюстрації тощо.

Інформаційною базою слугуватимуть вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси та фактичні дані з малого підприємства «Аліса».

**1. Мотивація як функція менеджменту**

***1.1. Поняття мотивації***

Дуже часто добре розроблені плани залишаються не реалізованими. Не досить визначити, хто конкретно, які дії і в які строки має виконати, треба ще належним чином скоординувати працю підлеглих для ефективного виконання дорученої справи.

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів у кінцевому підсумку визначається не тільки цілями, правильно визначеними плановими орієнтирами чи якісно розробленими рішеннями та обгрунтованими діями з виконанням їх, а й залежить від людей, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, реалізують плани та виконують прийняті рішення. Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її.

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивація - це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень. Поза мотивацією ніяка цілеспрямована діяльність неможлива.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

1. застосування політики «батога і пряника»;
2. використання методів психології (згідно з доктринами Фрейда, Мейо та ін.).

У середні віки найчастіше використовували владну мотивацію, жорстоко спонукаючи працівників до виконання дій, а також різні види матеріальної (економічної) винагороди - натуральні виплати, заробітну плату та ін. Таке поєднання владної і економічної мотивації дістало назву політики «батога і пряника». Однак сліз зазначити, що тоді мотивація здійснюється несвідомо, люди ще не знали природи мотивації, механізмів спонукання до діяльності.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або накопиченої нестачі чого-небудь) і винагороди - внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар′єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо). Узагальнену модель мотивації через потреби зображено на рис. 1.

Мета

Поведінка (дії)

Мотиви

Потреби (нестача

чогось)

Результати задоволення потреб

Рис. 1. Схема моделі мотивації через потреби

Мотиваційні теорії розвивалися протягом історії економічної науки. Мабуть, важко знайти економіста, який би в своїх дослідженнях не торкався мотиваційних проблем. Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації внесли українські вчені. Так, Михайло Вольський (1834-1876) вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Він підкреслював, що політекономія є науковю про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. Григорій Цехановецький (1833-1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта про людську поведінку. Він зробив висновок, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. Михайло Туган-Барановський (1865-1919) одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб.

***1.2. Класифікація та зміст мотиваційних теорій***

перші наукові конференції мотивації було сформульовано в зарубіжній науковій літературі в 40-их роках. Дослідження в цій галузі тривають і досі. Сучасні концепції мотивації можна поділити на дві групи: змістові і процесійні. Класифікацію теорій мотивації з виділенням груп змістовних та процесійних теорій можна подати у вигляді схеми на рис. 2.

Змістовні концепції мотивації грунтуються на дослідженні внутрішніх спонукань або потреб, які примушують людей діяти певним чином. На відміну від змістовних, процесійні концепції спрямовані на дослідження поведінки людей. Зазначені теорії не виключають, а доповнюють одна одну і широко використовуються у практиці управління.

Спочатку розглянемо змістовні теорії.

Видатний український вчений Туган-Барановський виділив п′ять груп потреб:

1. фізіологічні;
2. статеві;
3. систематичні інстинкти та потреби;
4. альтруїстичні;
5. потреби практичного характеру.

Теорії

мотивації

Змістовні

Процесійні















Рис. 2 Класифікація теорій мотивації

Туган-Барановський вважав, що мотиви й інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства, оскільки всупереч Енгельсу люди часто віддавали перевагу корисному.

Ієрархію потреб за Маслоу охарактеризовано на рис. 3.

Теорія базується на біхевіристичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення. Згідно з підходами Маслоу, перші дві групи потреб називають первинними (вимагають першочергового забезпечення), а останні три - вторинними. Форма піраміди (рис. 3.) підкреслює значення різних потреб.

Вторинні

Первинні

Са-

мови-

раження

Поваги

Соціальні

Безпеки і захищеності

Фізіологічні

Рис. 3. Класифікація потреб за теорією Маслоу

У теорії Мак-Кліпленда йдеться про те, що треба три потреби: влади, успіху, причетності.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на гігієнічній та мотиваційній (табл. 1.)

Таблиця 1.

Групи факторів за теорією Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактори** | |
| ***гігієнічні*** | ***мотиваційні*** |
| Політика фірми і адміністрації  Умови роботи  Заробіток  Міжособові відносини з начальником, колегами, підлеглими  Рівень безпосереднього контролю за роботою | Успіх  Просування по службі  Визнання та схвалення результатів роботи  Висока міра відповідальності  Можливості творчого та ділового зростання |

Гігієнічні фактори пов′язані із середовищем, яке оточує працівника, а мотиваційні - зі змістом самої роботи.

Тепер охарактеризуємо процесійні теорії.

Теорія очікувань Врума базується на очікуванні появи якоїсь події. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує влаштуватися на роботу.

Виділяють такі очікування:

1. щодо «затрат-результатів» (робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду);
2. щодо «результатів-винагород» (працівник чекає винагороду)
3. щодо цінності заохочення або винагороди.

Згідно з теорією справедливості працівники суб′єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде незначною.

Комплексна теорія Портера-Лоулера базується на можлеі, яка показана на рис. 4. Модель враховує цінність винагород, зв′язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Здібність і характер

Цінність винагороди

Задоволення

Внутрішня винагорода

Досягнення певних результатів

Затрачені зусилля

Зовнішня винагорода

Оцінка зв′язку «зусилля-винагорода»

Оцінка ролі працівника

Рис. 4. Схематична модель комплексної теорії Портера-Лоулера

***1.3. Матеріальне стимулювання праці***

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці (рис. 5).

Матеріальне стимулювання

Розподіл

заробітної

плати

Використання системи матеріальних стимулів праці

Формування системи матеріальних стимулів праці

Матеріальне заохочен-ня і матер. санкції від-повідно до кількості та якості продукції

Ресурсне забезпе-чення

Оцінка кількості і якості праці

Управ-ління

Побудова

Впро-вадження

Визначення цілей системи

Рис. 5. Зміст матеріального стимулювання праці

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов′язані єдиним процесом матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Розв′язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукаючих мотивів з метою задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників. Вивчення і аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчить, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні. (рис. 6.).

Фактори

Організаційні

Економічні

Соціально-психологічні

Форми та системи з/п

Тарифна система та схеми посадових окладів

Розміри

з/п праців-ників

Співвідно-шення з/п різних груп працівників

Структура з/п різних груп працівників

Джерела матеріаль-ного стиму-лювання праці

Рис. 6. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці

Відповідно до наведеної класифікації факторів структура заробітної плати може бути подана так:

З = З1 + З2 = З11 + З21 + З22,

де З1 - частина з/п, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення поточних результатів; З2 - частина з/п, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів; З11 - частина заробітної плати, яка стимулює постійні фактори трудового внеску; З12 - частина з/п, яка стимулює змінні фактори трудового внеску; З21 - частина з/п, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за якістю; З22 - частина з/п, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за якістю.

Ресурсне забезпечення систем матеріальних стимулів праці передбачає виділити такі рівні формування джерел матеріального стимулювання: 1) рівень підприємства; 2) рівень цехів; 3) рівень функціональних служб (відділів, лабораторій, бюро тощо); 4) рівень виробничих дільниць і бригад.

В основу ресурсного забезпечення систем матеріальних стимулів праці доцільно покласти таку залежність:



де Фм - фонд оплати праці; Іп - індекс продуктивності праці; Кв - коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання сер. з/п; Фб - базовий фонд оплати праці. Розмір Кв визначають на основі планових індексів з/п і продуктивності праці.

Конкретні матеріальні стимули формуються в процесі застосування та систем заробітної плати. Можна виділити чотири форми оплати праці: відрядна, почасова, комбінована, комісійна.

Управління системами матеріальних стимулів праці являє собою цілеспрямовану дію на умови, які спонукають працівників до трудової діяльності, з метою досягнення результатів виробництва.

**2. Характеристика малого підприємства «Аліса», як об′єкта дослідження**

Об′єктом дослідження я обрала мале підприємство «Аліса». Місцезнаходження товариства є м. Севастополь, пр. 50-річчя Жовтня, 15. Підприємство «Аліса» було засновано громадянами України Омельченком В.А. та Кравченком В.М. 28 травня 1994 року.

Підприємство «Аліса» є юридичною особою, має самостійний баланс і є власником свого відокремленого майна. Товариство має рахунки в банках, необхідні печатки, штампелі та бланки із своїм найменуванням, емблему, товарний знак та інші реквізити юридичної особи.

Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів. Взаємовідносини між товариством і учасниками визначаються статусом, який поданий в додатку 1 до курсової роботи, установчою угодою та чинним законодавством. Держава не відповідає по зобов′язанням товариства, а товариство, в свою чергу, не відповідає по зобов′язаннях держави.

Товариство «Аліса» здійснює зовнішньоекономічну діяльність на підставі валютної самоокупності та самофінансування у встановленому законом порядку.

Метою діяльності товариства є забезпечення належної реалізації розробок учасників товариства у галузі торгівлі, технічних та електротехнічних засобів, транспорту, науки, техніки і технологій, виробничої діяльності та господарського харчування, а також проведення виробничої та іншої діяльності, яка сприяє наповненню ринку товарами народного споживання та послугами.

Предметом діяльності товариства є:

1. виробництво та реалізація офісних меблів;
2. проведення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт, послуги у сфері будівництва, техніки та технології;
3. прокат та здача в оренду власного майна та майна інших юридичних та фізичних осіб;
4. організація виставок, фестивалів та інших культурно-масових заходів;
5. випуск та реалізація аудіо- та відео-продукції;
6. організація та експлуатація об′єктів громадського харчування та готельного господарства;
7. будівельно-монтажні, ремонтно-будівельні та пуско-налагодувані роботи;
8. відкриття магазинів, кіосків, складів та ін. об′єктів роздрібної та оптової торгівлі;
9. торгівля запасними частинами, вузлами та агрегатами власників транспортних засобів, в тому числі за кордоном;
10. виробництво та торгівля будівельними матеріалами.

Для реалізації статутних завдань як на території України так і за кордоном товариство «Аліса» має наступні права:

1. володіти, користуватися та розпоряджатися майном на правах власності у відповідності з його призначенням та цілями своєї діяльності, проводити по відношенню до свого майна будь-які дії, що не суперечать закону;
2. будувати, купувати, брати та здавати в займ на Україні та за кордоном будинки, споруди, інше нерухоме і рухоме майно, устаткування, а також володіти, користуватись та розпоряджатися різного роду немайновими правами;
3. створювати у встановленому порядку свої філії, відділення, представництва, інші структурні підрозділи на території України та за кордоном;
4. виконувати у повному обсязі інші права юридичної особи, які відповідають статутним цілям, завданням товариства та чинному законодавству.

Майно товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса» складається з майнових і немайнових прав, фінансових коштів, воно створюється з внесків учасників товариства (статутний фонд) та надходжень коштів, продукції та цінних паперів в результаті діяльності товариства. Статутний фонд товариства становить 37500000 гривень. Прибуток товариства розподіляється згідно майнових внесків у статутний фонд, якщо інший порядок не передбачено рішенням зборів учасників на момент розподілу.

Зовнішньоекономічна діяльність є однією з складових частин діяльності товариства і здійснюється на принципах валютного самозабезпечення самофінансування. Товариство «Аліса» може у встановленому порядку створювати спільні підприємства, міжнародні об′єднання та організації із закордонними особами. Валюта, що одержана від діяльності після відрахувань може бути використана по рішенню зборів учасників, або у порядку встановленому для реалізації цільових програм товариства. Товариство несе відповідальність за ефективність зовнішньоекономічної діяльності та раціональне використання ВКВ.

Учасники товариства мають права та обов′язки, які зазначені у статуті товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса» поданому у додатку 1 до курсової роботи.

Товариство самостійно планує свою діяльність на підставі підписаних угод та виходячи з прогнозування кон′юнктури ринку. Воно самостійно визначає потреби у ресурсах, сировині, матеріалах і купує їх у порядку оптової торгівлі у підприємств, організацій, кооперативів, громадян за готівку і за безготівковими розрахунками без обмеження витрат. Товариство «Аліса» реалізує продукцію (послуги) за угодами підприємствам, організаціям, а також громадянам. Основним показником господарської діяльності товариства є чистий прибуток, який використовується для створення фондів за нормативами, встановленими зборами учасників. Товариство створює резервний фонд у розмірі 25 % статутного фонду за рахунок відрахування від чистого прибутку щоквартально 5 %.

Управління товариством здійснюють збори учасників, дирекція на чолі з директором та ревізійна комісія. Найвищим органом управління товариством є Збори учасників, до них входять учасники товариства або їхні представники. Збори учасників обирають голову, приймають рішення про господарські та внутрішні справи товариства.

Учасники товариства володіють кількістю голосів, пропорційно їх пайовому внеску у статутний фонд. У випадку розподілу голосів навпіл, голос голови є визначальним. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції Зборів учасників. Збори учасників можуть прийняти рішення про надання частки належних їм прав у компетенцію директора.

Організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса» зображена на рис. 7.

Загальна чисельність працюючих в апараті управління товариством з обмеженою відповідальністю «Аліса» становить 110 працівників.

6

3

3

1

1

2

5

4

3

4

3

4

4

5

5

3

5

4

4

3

5

9

1

6

2

2

2

3

2

3

Збори учасників

Правління

Ревізійна комісія

Секретар офісу

Юристконсульт

Директор

Заступник з питань ЗЕД

Головний бухгалтер

Заступник з питань маркетингу

Заступник з загальних питань

Заступник з кадрових питань

Заступник з економіки

Заступник з комерційної діяльності







































1

Рис. 7 Організаційна структура управління товариством «Аліса»

\* цифри біля колонок - чисельність працівників

**3. Сучасний стан та напрямки використання функції мотивації товариством з обмеженою**

**відповідальністю «Аліса»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аліса» на сьогоднішній день є прибутковим. Воно існує вже більш як 5 років з дня заснування і з кожним роком переходу до ринкової економіки економічні показники товариства здійснюють у порівнянні з минулими роками. У цьому можна переконатись розглянувши графік 1, на якому зображена прибутковість товариства «Аліса» за звітний рік.

**Графік 1. Прибутковість капіталу та активів товариства «Аліса»**



Графік 1. Показує збільшення прибутковості активів на 01.10.2001р. на 6,3 % в порівнянні з 01.02.2001р. та збільшення прибутковості капіталу на 01.10.2001 р. на 13 % у порівнянні з 01.02.2001 р. Найменша прибутковість активів 4,5 % спостерігається 01.04.2001 р., а найменша прибутковість капіталу 17,2 % спостерігається 01.06.2001 р.

Обсяги виробництва товариства «Аліса» з кожним роком збільшуються, що докладно зображено на графіку 2.

**Графік 2. Обсяги виробництва офісних меблів товариством «Аліса»**



роки



Як видно з графіка обсяги виробництва товариством «Аліса» офісних меблів збільшуються на протязі 1997-2001 рр., якщо у 1997 р. товариство виробляло 36 тис. шт., то у 2001 р. кількість комплектів офісних меблів збільшилася до 87,3 тис. шт., тобто на 51,3 тис. шт.

Але поруч з успіхами, товариство «Аліса» має ряд проблем, які потребують вирішень. Щоб докладніше їх розглянути доцільно зазначити позитивні та негативні сторони у використанні та застосуванні мотивування праці у діяльності товариства.

На основі розробленої класифікації факторів розглянутої у першому питанні курсової роботи (рис. 6.) і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва запропонований і замовлений такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

а) застосування з/п в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

б) диверсифікація з/п за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями;

в) забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання практичних робіт;

г) матеріальне стягнення;ї

д) перспективи зростання з/п протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;

е) забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної платні.

З вище перерахованих принципів на підприємстві «Аліса» застосовуютьі. Наприклад принцип (в) не враховується при виплаті з/п, тобто незалежно від того, яке робітник виконує завдання: найбільш відповідальне, важливе чи ні, зар. Плата залишається незмінною. Це є суттєвим недоліком, який не дає досить повно зацікавити працівника у виконанні престижних робіт з належною відповідальністю. Інші 5 принципів використовуються більш менш повно, але особливу увагу на підприємстві приділяється принципу (е). Тобто темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи підвищення з/п, що заохочує робітників до більш продуктивної та плідної праці, це є вагомим успіхом у діяльності товариства.

Конкретні матеріальні стимули формуються в процесі застосування форм та систем заробітної плати. Як вже визначалося у першому питанні, можна виділити чотири форми оплати праці:

1. відрядну (з/п за одиницю виробленої продукції);
2. почасову (залежність з/п від відпрацьованого часу);
3. комбіновану (поєднання, комбінація відрядної і поасової);
4. комісійну (враховує конкретний внесок кожного працівника в досягнення відповідних результатів підприємництвом).

В товаристві «Аліса» застосовується почасова форма оплати праці. Вона більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи, але практично не зацікавлює працівників у збільшенні обсягів виробництва, це є значним недоліком. Світовий досвід показує, що для оплати праці працівників, професії яких мають підприємницьку діяльність, доцільно використовувати комісійну форму з/п, оскільки тільки вона реалізує основну функцію оплати праці - мотиваційну.

При побудові системи матеріальних стимулів праці облік факторів, які відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів, повинен здійснюватись через тарифну систему. На підприємстві «Аліса» з урахуванням постійних факторів трудового бізнесу робітникам встановлені тарифні розряди, а УТП і службовцям - кваліфікаційні категорії. При визначенні кількості розрядів і категорій у товаристві «Аліса» виходить з необхідності забезпечення перспектив зростання з/п працівників протягом усієї трудової діяльності, але диференціація з/п в залежності від кваліфікації, знань, досвіду врахована недостатньо.

Важливим стимулом до підвищення трудової активності та зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності праці є преміювання. Преміювання стимулює трудовий внесок в досягнення кінцевих результатів. У діяльності товариства «Аліса» преміювання застосовується не досить широко. Із загальної суми коштів на об′єкті дослідження на преміювання кожна служба та підрозділ здійснює поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу). Однак одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів на підприємстві «Аліса» не застосовується. Це є суттєвим недоліком у застосуванні матеріального стимулювання праці, що не дає у повній мірі зацікавити окремих працівників у збільшенні результативності власної праці.

Тільки при високому рівні досягнутих поточних результатів буде забезпечений достатньо високий рівень кінцевих результатів. На підприємстві «Аліса» створено умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, їхньої старанності; сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей, навиків, активності тощо. Працівникам товариства надається безкоштовна можливість відвідувати курси підвищення кваліфікації, причому видають проїздні квитки та кошти на харчування. На самому підприємстві відбуваються виробничі наради, конференції, консиліуми, на яких працівникам надається можливість висловити свою думку, внести певну корективу у те чи інше питання. Це сприяє підвищенню трудового ентузіазму та усвідомлення працівником власного внеску у діяльність товариства.

Крім грошових методів мотивування праці на практиці застосовуються і негрошові методи, які підвищують зацікавленість працівників у підвищенні якості праці. Деякі з цих методів не досить повно застосовуються і негрошові методи, які підвищують зацікавленість працівників у підвищенні якості праці. Деякі з цих методів не досить повно застосовуються у діяльності товариства «Аліса», але в останній час спостерігаються значні зрушення в кращий бік. При обстеженні приміщень підприємства була виявлена відсутність дошок пошани. Керівники підприємства вважають, що це є пережитком соціального устрою. Але це є невірною думкою на мій погляд, адже такий факт підвищує у працівника відчуття своєї значущості у діяльності товариства, що стимулює його до більш плідної праці.

В результаті проведення соціального опитування робітників товариства «Аліса» було виявлено, що моральне стимулювання праці застосовується на дуже низькому рівні. Такий важливий метод стимулювання як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується на даному підприємстві, а усна похвала та підбадьорення застосовується керівником досить рідко. Це є суттєвим недоліком у застосуванні методів мотивації праці, адже моральне стимулювання - це могутній вплив на людей, який досить широко використовується у діяльності провідних західних фірм. Незважаючи на вищевказані недоліки у застосуванні моральних стимулів, деякі позитивні зрушення вже спостерігаються в останній час. Наприклад, у діяльності товариства застосовується такий важливий метод морального стимулювання як занесена в списки на просування по службі. Це слугує робітникові своєрідним поштовхом до підвищення трудової активності та трудового ентузіазму.

Для більшої наочності у розгляді проблеми стимулювання праці доцільно розглянути графік 3, на якому зображена необхідна та надлишкова плинність керівників та рядових робітників.

**Графік 3. Плинність кадрів на товаристві**

**«Аліса» протягом 1997-2001 р.**



роки



за даними графіка 3 видно, що протягом 1997-2001 рр. надлишкова плинність рядових робітників зростає, це негативне явище зумовлене у великій мірі існуючими недоліками у системі стимулювання праці, які було виявлено під час дослідження діяльності товариства «Аліса». Надлишкова плинність керівників набагато менша за надлишкову плинність рядових робітників, що свідчить про неоднакові умови праці та різницю у стимулюванні цих двох груп працівників. Необхідна плинність як робітників так і керівників змінюється у меншому масштабі, ніж надлишкова.

Як видно з графіку 3, надлишкова плинність як керівників так і рядових працівників у 2001 р. починає зменшуватись у порівнянні з 2000 р. Це свідчить про введення позитивних змін у систему матеріального та морального стимулювання праці у останні роки.

Для зменшення плинності кадрів, особливо надлишкової плинності рядових працівників, необхідно ввести нові перспективи у систему як моральних так і матеріальних стимулів праці.

Більш докладно зображення доходів і витрат підприємства подано у балансі товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса» на 1 січня 2000 року, який міститься у додатку 2 курсової роботи. Складання балансу на перше число кожного місяця, класифікація активу і пасиву за розділами і групами створює можливість контролю за станом коштів та джерел їх залучення товариства «Аліса».

**4. Шляхи вдосконалення функції мотивації у діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса».**

Під час дослідження діяльності товариства було виявлено ряд недоліків у використанні як матеріальних так і моральних стимулів праці. Тому доцільно внести деякі корективи та шляхи вдосконалення досліджуваної проблеми.

Як показав аналіз, проведений у п.3, у діяльності товариства “Аліса” не враховується такий важливий принцип матеріального стимулювання праці, як підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт. Це є суттєвим недоліком, тому для успішного подальшого розвитку товариства “Аліса” можна запропонувати введення системи надбавок за виконання найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у відповідний період часу на підприємстві. Це позитивне зрушення в більшій мірі спонукатиме робітників до продуктивної , плідної праці та зацікавить у виконанні першочергових завдань, що підвищить результати діяльності товариства.

В результаті дослідження використання матеріальних стимулів товариством “Аліса”, було виявлено, що на підприємстві застосовується почасова форма оплати праці, яка практично не зацікавлює працівників у збільшенні обсягів виробництва. Тому для збільшення продуктивності та якості праці і обсягів виробництва доцільно запроводити поєднання комбінованої та комісійної форм оплати праці. Для рядових робітників найбільш ефективною, на мій погляд, є комбінована форма оплати праці, яка базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин:

1. почасової (включає тарифну оплату, доплати, надбавки);
2. відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань);
3. преміальної (складається з премій за виконання певних показників).

Характерною особливістю комбінованої форми є те, що вона органічно поєднує переваги відрядної і почасової форм оплати праці: відрядна-добре стимулює зростання обсягів виробництва, а почасова – більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи; а також усуває їх можливі недоліки.

Поряд з комбінованою формою оплати праці, для робітників, професії яких мають підприємницьку діяльність, користуючись світовим досвідом, я пропоную використовувати комісійну форму з/п. Ця форма оплати праці враховує конкретний внесок кожного працівника в досягнення відповідних результатів підприємством. Це означає, що розмір з/п певного працівника повинен відповідати тому економічному ефекту, який підприємство досягає з його допомогою.

Як зазначалося у п.3 у діяльності товариства “Аліса” при побудові систем матеріальних стимулів праці облік факторів, оні відображають трудовий внесок у досягненні поточних результатів здійснюється через тарифну систему не досить вдало. А саме: диференція з/п взалежності від кваліфікації, знань, досвіду врахована недостатню.

Трудова діяльність робітників здійснюється протягом 35-42 років. Соц. –економічні дослідження свідчать, що новий якісний рівень розвитку постійних факторів трудового внеску набувається робітниками через 3-5 років. Звідси випливає, що оптимальною кількістю розрядів у тарифній сітці буде 10.

Трудова діяльність ІТП та службовців продовжується протягом 32-40 років. Найбільш плідними щодо накопичення постійних факторів трудового внеску є перші 18-22 роки. Через кожні 1,5 – 3 роки інженерний працівник помітно підвищує кваліфікацію, набуває нових знань тощо, що повинно знайти відображення у підвищенні кваліфікаційної категорії та посилення диференціації заробітної плати. У завершаючий період трудової діяльності (останні 14-18 років) нові якості працівника будуть формуватися у середньому через 3-5 років. Тому кількість категорій для оцінки постійних факторів трудового внеску ІТП та службовців може становити 15.

За виконання функцій керівника працівникові доцільно давати спеціальну надбавку. Перші чотири категорії можна присвоїти технікам та технічним виконавцям, 5 і в категорії – випускникам вузів. У разі абсолютного зростання тарифних ставок (окладів) доцільно врахувати необхідність забезпечення більшого розриву між розрядами і категоріями у найбільш активні роки трудової діяльності працівника.

Для відображення в тарифній системі факторів трудового внеску доцільно в межах кожного розряду (категорії) запроводити сходинки трудової активності. За результатами соціологічних досліджень виявлено, що відчуття збільшення заробітної плати працівника досягається тоді, коли заробіток підвищується на 3-5% тарифу. Виходячи з оптимальної структури середньої заробітної плати, допустити, що розмір доплат не буде перевищувати 60% тарифу (при середньому значенні близько 30%). Відповідно кількість студентів трудової активності, за якою будуть установлюватися доплати (надбавки), становители близько 12.

Як показав аналіз, проведений у п.3., у діяльності товариства не досить широко застосовується преміювання, а саме: не застосовується разове преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів. З метою усунення цього недоліку доцільно запровадити одночасні винагороди за особливі успіхи, які прискорюють досягнення кінцевих результатів діяльності товариства “Аліса”. Запропонована коректива підвищить зацікавленість працівників у самовідданій праці та слугуватиме стимулом для творчого підходу до трудового процесу.

Результати дослідження використання товариством “Аліса” методів мотивації праці виявили значні недоліки у застосуванні не тільки матеріального, але й морального стимулювання трудової діяльності. Як показав аналіз, проведений у п.3., такий важливий метод стимулювання як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується на підприємстві, а усна подяка та підбадьорення застосовуються керівниками досить рідко. Крім того, обстеження приміщень показало відсутність дошки пошани, що на мою думку, з суттєвим недоліком у застосуванні стимулів для покращення трудової активності колективу.

Кожен керівник повинен бути не тільки висококваліфікованим спеціалістом у своїй галузі, але й бути хорошим психологом, вивчати психологічні особливості своїх підлеглих та вміло застосовувати на практиці психологічний вплив на працівників. Тому, з метою усунення вище вказаних недоліків, я пропоную керівникові пройти курси психолога, які допоможуть йому більш повно та вдало застосовувати методи морального стимулювання. Можливо тоді він зрозуміє, який могутній вплив на людину справджує сама банальна подяка та підбадьорення, особливо якщо вони звучать з вуст свого керівника. Також доцільним я вважаю влаштувати "куток робітника", *в* якому буде висіти дошка пошани, а також похвальні листи то грамоти передових робітників. Це є не моєю думкою, о майбутнім впливом та стимулюванням до підвищенняякості та продуктивності праці. Адже молоді працівники будуть орієнтуватися на досвідчених, шанованих у колективі своїх колег, досягти Їх рівня кваліфікації та досвіду. А це в свою чергу поведе до високого рівня дисципліни у колективі та підвищить особисту зацікавленість рядовою працівника у інтересах товариства.

Значну увагу керівникові слід приділити вибору стилю керівництво: демократичному, ліберальному чи авторитарному. Як відомо з досвіду зарубіжних форм, важко дотримуватись якогось одного стилю, тому керівники намагаються вміло поєднувати стилі керівництва, але базуватися на якомусь одному з них. На мою думку, найбільш ефективним та прийнятним є демократичний стиль управління. Адже керівник не нав'язує свою волю підлеглим допускає, щоб підлеглі вільно висловлювали свою думку, пропонували свої варіанти вирішення тих чи інших проблем. У цьому стилі найбільш відображається функція менеджменту мотивація, і саме за цього стилю найбільш повно використовуються керівником методи морального стимулювання праці, І саме тому я пропоную використовувати у діяльності товариства "Аліса" демократичний стиль керівництва. Керівник повинен давати підлеглим доручення не в формі наказу, а у формі особистого прохання, причому деякі деталі залишити працівникові вирішити на власний роздум. Це стимулюватиме робітників до творчої праці, збільшить усвідомлення Їх своєї значущості у процесі виробництва та спонукатиме підлеглих до більш свідомого та відповідального ставлення до поставлених перед ними задач.

**Висновки та пропозиції**

Під час написання цієї курсової роботи я збагатив свої знання з теми «Функція мотивації у менеджменті підприємства», набув практичних навичок щодо матеріального та морального стимулювання керівником трудової діяльності, що безперечно стане мені у нагоді у моїй майбутній професії.

Починається курсова робота теоретичним питанням, у якому розглядаються загальні теоретичні підходи до проблеми з використанням тільки літературних джерел.

Мотивація - це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень. Поза мотивацією ніяка цілеспрямована діяльність неможлива. Сучасні концепції мотивації можна поділити на дві групи: змістовні і процесійні. Класифікацію теорій мотивації з виділенням груп змістовних та процесійних теорій подано у п.1 курсової роботи на рис. 2. Кожна з цих теорій детально розглянута у пункті (1.2.) першого питання з використанням таблиць та різноманітних схем. Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу з/п відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці (рис. 5).

Велику увагу у курсовій роботі було приділено саме практичному аспекту. З цією метою було обрано об′экт дослідження - товариство з обмеженою відповідальністю «Аліса». Предметом діяльності вище згаданого товариства є широке коло питань, що включає виробничу та торгівельну діяльність як на території України так і за її межами. Товариство «Аліса» було засновано громадянами України і знаходиться у нашому місті за адресою: м. Київ - 170, пр. 50-річчя Жовтня, 15. Керуючись Статутом товариства «Аліса» (дод.1), у другому питанні курсової роботи було подано стислу характеристику цього товариства. На рис. 7 я зобразив організаційну структуру даного підприємства, в апараті управління якого працює 110 працівників.

Третє питання курсової роботи присвячене сучасному етапу та напрямкам використання функції мотивації товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса». Економічні показники за минулі роки та за звітний період зображено на графіках, які супроводжуються описом та висновками. В результаті аналізу виявлено, що товариство не досить повно використовує як матеріали так і моральне стимулювання праці. Не застосовується принцип забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання практичних робіт; використовується почасова форма оплати праці, яка не є ідеальною; недостатньо врахована диференціація з/п в залежності від кваліфікації, знань, досвіду; не досить широко застосовується преміювання тощо. У використанні моральних стимулів виявленні такі недоліки, як відсутність дошки пошани; не практикується вручення похвальних листів та грамот; досить рідко застосовується керівником усна похвала та підбадьорювання. Незважаючи на недоліки, в останній час на товаристві «Аліса» спостерігаються позитивні зрушення у застосуванні методів стимулювання праці, які зазначені у третьому питанні курсової роботи.

З метою ліквідації вище вказаних недоліків, у четвертому питанні я вношу певні пропозиції по вдосконаленню діяльності організації у напрямку використання матеріальних та моральних стимулів праці, кожна пропозиція супроводжується детальним обгрунтуванням. Для підвищення ефективності діяльності товариства «Аліса» я пропоную:

1. введення системи надбавок за виконання найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у відповідний період часу на підприємстві;
2. запровадження поєднання комбінованої та комісійної форм оплати праці;
3. видача спеціальної надбавки працівникові за виконання функцій керівника;
4. врахування необхідності забезпечення більшого розриву між розрядами і категоріями у найбільш активні роки трудової діяльності працівника;
5. запровадження сходинок трудової активності в межах кожного розряду;
6. впровадження одночасних винагород за особливі успіхи;
7. пройти керівникові курси психолога;
8. влаштування «куточка працівника»;
9. застосування усної похвали та підбадьорення;
10. використання вручення похвальних листів та грамот;
11. застосування демократичного стилю управління тощо.

Я сподіваюсь, що використання вищеперерахованих пропозицій дозволить підприємству «Аліса» ширше використовувати виробничі потужності та підвищити ефективність управлінської праці, що сприятиме підвищенню прибутковості та добробуту працівників товариства.

**Література**

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління, Львів, 1993
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту, Львів, 1995
3. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления, К., 1990
4. Веснин К.Р. Основи менеджменту. Курс лекцій, 1996
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер, М., 1991
6. Герчикова И.Н., Менеджмент, М., 1994
7. Карсекін В.І., манов М.А. Менеджмент у підприємствах торгівлі та громадського харчування, К., 1994
8. Кузьмін О.Є. та ін. Вдосконалення оплати праці в умовах ринкової економіки (методичні рекомендації, положення, інструкцції), Львів, 1995
9. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент, Львів, 1995
10. Маккей Х. Как уцелеть среди акул (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки), М., 1992
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М., 1992
12. Терещенко В.І. Наука керувати, К., 1989
13. Терещенко В.І. Організація і управління, К., 1990
14. Хміль Ф.І. Менеджмент, К., 1995
15. Якокка Л. Карьера менеджера, М., 1991
16. Фактичні дані з діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Аліса»