

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему:

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
ГАЛУЗІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ (НА ПРИКЛАДІ
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»))»

Студентки гр. МЗД-18мз

Попсуй Ліни Віталіївни

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів та потреб людини і правильного використання стимулів до трудової діяльності. Дослідження в області мотивації праці і стимулювання трудової діяльності робітників проводилися багатьма вченими, теоретичні проблеми мотивації вивчені достатньо глибоко, написано чимало монографій, навчальних посібників, накопичено достатньо великий методичний і практичний досвід в питаннях стимулювання трудової діяльності в організаціях різних сфер діяльності. Не зважаючи на це, ще залишаються недостатньо опрацьовані проблеми. Для підприємств України характерний матеріально-грошовий підхід до мотивації персоналу, що в управлінському відношенні являє собою маніпулювання різними формами і методами оплати праці. Тому існує необхідність розгляду теорій і концепцій мотивації та розробці оптимальної стратегії мотивації праці і стимулюванні трудової діяльності, яка приділятиме увагу і матеріальним, і нематеріальним винагородам, а також оптимізації її для сучасних підприємств України.

Мета дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження управління мотивацією праці та стимулювання трудової діяльності персоналу підприємств на прикладі Акціонерного товариства галузі поштового зв'язку «Укрпошта».

Об'єкт дослідження. Процес підвищення мотивації праці на підприємстві.

Предмет дослідження. Теоретико-методичні та прикладні аспекти мотивації праці і стимулювання трудової діяльності персоналу сучасних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених заходів у роботі дозволяє:

- Підвищити мотивацію працівників підприємств галузі поштового зв'язку шляхом застосування оптимальної моделі стимулювання;
- Збільшити ефективність використання праці працівників підприємства АТ «Укрпошта».

Публікації. Основні теоретичні положення проведеного наукового дослідження було представлено та обговорено на науково-технічних конференціях професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів університету за участю працівників науково-дослідних організацій та інженерно-технічних працівників підприємств міста Вінниці та області у 2018 та 2019 роках. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей [52; 53].

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації



Таблиця 1 – Стратегії мотивації і стимулювання праці персоналу

Вид стратегії	Опис стратегії
Стратегія мотивації, орієнтована на зв'язок з місією і цілями організації	Місія визначається як задоволення організацією конкретного сегменту потреб суспільства. Зв'язок між місією та стратегією мотивації носить етичний характер, який представлений в якості основоположного для формування системи мотивації. Не можна вважати заслуговуючої мотивації діяльність, яка безпосередньо не орієнтована на приріст суспільного блага.
Стратегія мотивації, обумовлена позитивним образом організації в зовнішньому середовищі	Сумарна винагорода персоналу виконує важливу функцію, соціальну по своїй направленості, а саме сприяє створенню в суспільній думці образу організації, який являється основою привабливості організації для працюючого та найомного персоналу.
Стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці	Орієнтація на середній встановлений на ринку праці рівень заробітної плати. Дана стратегія забезпечує: стабільність в оплаті праці, яка може бути тільки в умовах стабільного економічного положення організації; рівномірність розподілу робочої сили через ринок праці; сильні матеріальні стимули, які базуються не лише на зарплаті, а і на пільгах; ухилення від головного недоліку стратегій перевищення середнього рівня зарплати – відставання росту кваліфікації від росту оплати праці і в результаті порушення їх єдності. Разом з тим орієнтація на рівень середньої зарплати була б вірною, якби мова йшла про організації, що відносяться до галузей, де рівень оплати праці несуттєво відхиляється від середнього по економіці.
Стратегія мотивації, орієнтована на підвищення якості трудової життєдіяльності	Передбачає слідування наступним вимогам: винагорода повинна повністю забезпечувати всіма життєвими благами не тільки самого працівника, а і його сім'ю; засобів повинно бути достатньо для задоволення розумних потреб, що забезпечують життєдіяльність, високу працездатність і доступ до благ, які забезпечують розвиток працівника; винагорода повинна орієнтуватися не на прожитковий мінімум, нормативним критерієм якого являється бідність працездатного населення, а на мінімальний споживчий бюджет, що забезпечує відтворення частини працездатного населення, яке розглядається організацією в якості джерела формування її кадрових ресурсів; винагорода повинна зростати в зв'язку з інфляцією, підвищенням цін на різного роду послуги, в зв'язку з ростом сімей тощо. Використання даної стратегії визначається економічними можливостями організації.

Таблиця 2 – Принципи побудови балансу інтересів груп персоналу

Вид стратегії	Опис стратегії
Стратегія мотивації, орієнтована на розвиток персоналу	В так званих зростаючих організаціях періодичність підвищення кваліфікації і перепідготовки значно вище, ніж прийнято сучасними нормами, що передбачають проходження працівником підвищення кваліфікації один раз в три роки по тому робочому місцю і тій діяльності, на яких він зайнятий. Крім того, все більший розвиток отримує підвищення кваліфікації, орієнтоване на спеціальні програми, пов'язані з інноваційними процесами, що відбуваються в організації. Наступну частину складають зміни в зарплаті і в пільгах, які отримує працівник більш високої кваліфікації.
Стратегія мотивації, орієнтована на інноваційну активність організації і персоналу	Також пов'язана зі стратегіями розвитку і росту. Інноваційні процеси не можуть вдало втілюватися без позитивного відношення до них персоналу, оскільки нерідко супроводжуються ускладненням і інтенсифікацією праці, які не винагороджуються потрібним чином. Тому необхідні винагороди, що забезпечують подолання порогу байдужості чи навіть неприйняття інновацій, які виникають у вигляді бар'єру в трудовій та організаційній поведінці. Стратегія мотивації на перших етапах інноваційного процесу повинна бути орієнтована на застосування пільг і дотичних стимулів, оскільки ріст зарплати в умовах нестійких ефектів інновації чи відсутність зазначеної нею перспективності неминує призводити до порушення балансу між нормами праці і її оплатою.
Стратегія мотивації, що забезпечує рух персоналу в зв'язку з потребами організації	Стабільність та рух – дві найважливіші стратегічні задачі, які можуть вирішуватися шляхом регулювання винагороди. Орієнтація на реалізацію стратегії стабільності власного персоналу може супроводжуватися активною діяльністю по залученню висококваліфікованого персоналу з інших організацій.

Принцип	Характеристика
Враховання всіх складових індивідуального вкладу працівника при оцінці та оплаті його праці	В якості результатів праці в організації необхідно розглядати не тільки безпосередньо виконані професійні обов'язки, а і будь-який позитивний ефект від участі в рішенні виробничих, управлінських чи організаційних задач
Надання можливості участі в інноваційній діяльності всім групам персоналу	Встановлення чітких і прозорих умов для діяльності всім ініціативним працівникам дозволить створити додаткове джерело підвищення творчого потенціалу в організації
Розвиток всіх груп персоналу, в тому числі використання всіх його потенційних здібностей	Створення умов для розкриття і розвитку потенційних здібностей всіх груп персоналу для найбільш ефективного їх використання і вільного обміну професійними знаннями та досвідом в організації
Рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати і стимулювання власного вкладу в організацію	Всі види стимулювання в організації повинні застосовуватися управлінською підсистемою до всіх професійно-посадових позицій і груп персоналу
Участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху	В першу чергу передбачає збереження відносин між організацією і її працівниками після призупинки роботи в організації в силу сімейних обставин
Збереження працівника в організації при різноманітних модернізаціях і участь в улаштуванні його долі у випадку економічних втрат чи іншого роду форс-мажорних обставин	Передбачає відповідальність організації перед працівником протягом довготривалого періоду відносин між ними, але не обов'язково шляхом збереження його робочого місця

Аналіз стану галузі поштового зв'язку України

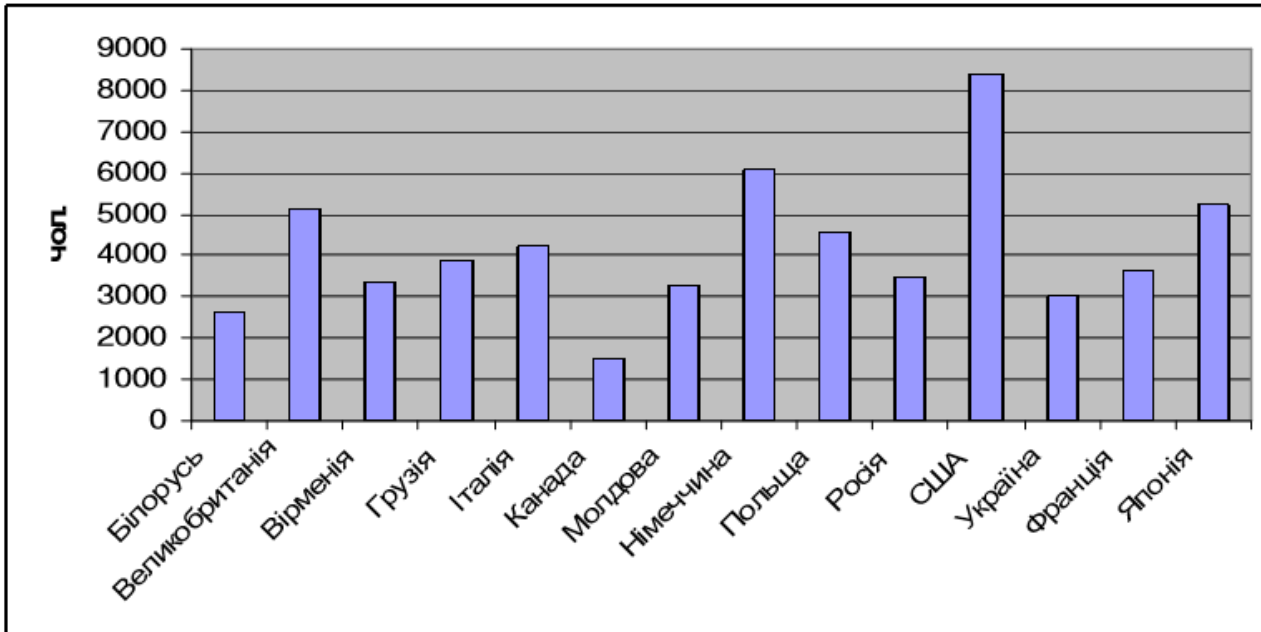


Рисунок 2 – Кількість населення, що обслуговується одним оператором поштового зв'язку

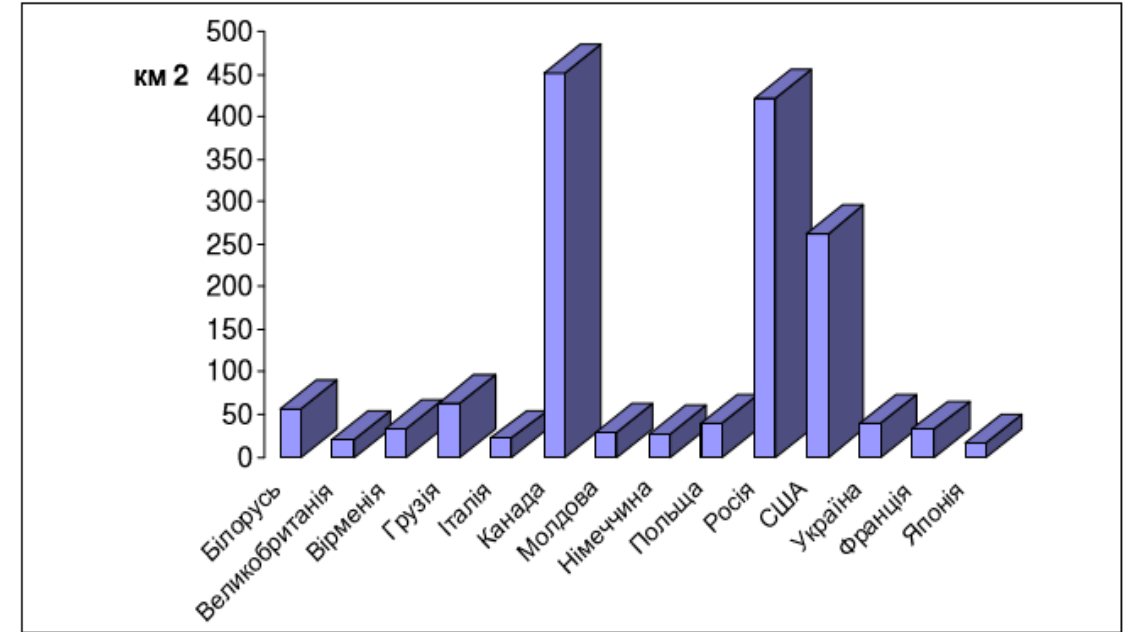


Рисунок 3 – Середня територія обслуговування одним поштовим відділенням країн світу

Таблиця 3 – Основні показники фінансової діяльності АТ «Укрпошта»

Найменування показників	2015 (факт)	2016		2017		2018	
		план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи							
Усього доходів, у т. ч:							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 894 595	4 200 604	4 590 576	6 166 600	5 484 044	8 302 828	6 811 740
Доходи від іншої діяльності	233 438	304 344	154 099	194 784	224 918	281 132	327 752
Витрати							
Усього витрат	4 149 493	4 491 285	4 805 061	6 361 081	5 911 779	8 583 693	7 643 982

Таблиця 4 – Структура доходів АТ «Укрпошта»

Найменування показників	2016			2017			2018		
	план	факт	% викон	план	факт	% викон	план	факт	% викон
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 200 604	4 590 576	109,3	6 166 600	5 484 044	88,9	8 302 828	6 811 740	82,0
Інші операційні доходи	303 718	122 384	40,3	192 985	179 919	93,2	284 380	59 201	23,8
Доходи від участі в капіталі									
Інші фінансові доходи		26 332			36 902				
Інші доходи	626	5 383	859,9	1 799	8 097	450,1	32 752	1 289	3,9
Дохід з податку на прибуток								112 984	
Усього доходів	4 504 948	4 744 675	105,3	6 361 384	5 708 962	89,7	8 583 960	7 139 492	83,2

Таблиця 5 – Структура витрат АТ «Укрпошта»

Найменування показників	2016			2017			2018		
	план	факт	% викон	план	факт	% викон	план	факт	% викон
1	2	3	4	5	6	7	8	8	10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 805 388	4 106 203	107,9	5 483 496	5 243 970	95,6	7 367 552	6 252 291	84,9
Адміністративні витрати	218 535	203 684	93,2	292 900	364 374	124,4	367 140	975 697	265,8
Витрати на збут	151 944	140 628	92,6	355 884	227 014	63,8	510 399	181 762	35,6
Інші операційні витрати	287 091	255 735	89,1	127 908	92 537	72,3	141 522	108 016	76,3
Фінансові витрати	21 985	58 853	267,7	98 932	34 802	35,2	191 986	106 248	55,3
Інші витрати	2 261	39 367	1747,1	1 944	58	3,0	4 955	19 968	403,0
Витрати з податку на прибуток	4 081	591	14,5	17	-50976		85		0
Усього витрат	4 491 285	4 805 061	107,0	6 361 081	5 911 779	92,9	8 583 639	7 643 982	89,1

Таблиця 6 – Капітальні інвестиції АТ «Укрпошта»

Найменування показників	2016			2017			2018		
	план	факт	% викон	план	факт	% викон	план	факт	% викон
1	2	3	4	5	6	7	8	8	10
Капітальне будівництво	0	0	0	5000	250	5,0	20000	0	0,0
Придбання (виготовлення) основних засобів	152124	97 899	64,35	536500	257 965	48,08	323334	224 851	69,54
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	17830	36 216	203,12	38917	33 968	87,28	24724	79 004	319,54
Придбання (створення) нематеріальних активів	3067	5 411	176,43	1250	1 139	91,12	1667	1 349	80,92
Капітальний ремонт	33333	22 017	66,05	43333	14 358	33,13	35000	20 005	57,16
Усього капітальних інвестицій	206 354	161 543	78,28	625 000	308 080	49,23	404 725	325 209	80,35

Таблиця 7 – Структура балансу АТ «Укрпошта»

	2016	Питома вага, %	2017	Питома вага, %	2018	Питома вага, %
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1264559	42,5	6518597	243,8	6518597	284,1
Капітал у дооцінках	1711680	57,5				
Ефект переоцінки при корпоратизації					-5254038	-229,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			-3844966	-143,8	1029710	44,9
Усього	2976239	100	2798759	100	2294269	100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	277360	100	209808	88,5	122416	62,9
Інші довгострокові зобов'язання			27250	11,5	72328	37,1
Усього	277360	100	237058	100	194744	100
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	290973	11,1	303122	6,2	112627	3,1
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			38189	0,8	65993	1,8
товари, роботи, послуги	274830	10,5	514497	10,5	600047	16,6
розрахунки з бюджетом	59871	2,3	60008	1,2	82236	2,3
у тому числі з податку на прибуток	10081		35	0,0	35	
розрахунками зі страхування	29518	1,1	38906	0,8	36285	1,0
розрахунки з оплати праці	116360	4,4	137355	2,8	154033	4,3
одержаними авансами	31483	1,2	26626	0,5	74143	2,1
Поточні забезпечення	160004	6,1	222557	4,5	338030	9,4
Доходи майбутніх періодів	212514	8,1	255681	5,2	370668	10,3
Інші поточні зобов'язання	1341615	51,0	3083562	62,7	1777099	49,2
Поточні зобов'язання і забезпечення філіалів на окупованих територіях	111846	4,3	235653	4,8	0	0,0
Усього	2629014	100	4916156	100	3611161	100

Таблиця 8 – Аналіз показників праці

Показники	2018 рік факт	2019 рік план	2019 рік очікув	2020 рік план	% росту гр.5/гр.4	% росту гр.5/гр.3	% росту гр.5/гр.2
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці, млн. грн.	4 282,1	4 708,3	4 812,3	5 540,1	115,1	117,7	129,4
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами)	70,6	67,1	66,7	66,7	100,0	99,5	94,5
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн)	5 055,9	5 851,1	6 013,0	6 922,5	115,1	118,3	136,9

Аналіз стану мотивації праці і стимулювання трудової діяльності персоналу АТ «Укрпошта»

Таблиця 9 – Показники преміювання начальників, заступників начальників та адміністраторів відділень поштового зв'язку

№ п/п	Назва показників	Одиниця виміру	Вага показника	
			При наявності показника «Якість обслуговування клієнтів»	При відсутності показника «Якість обслуговування клієнтів»
1	Виконання плану доходів, отриманих за готівковим та безготівковим розрахунком (без врахування доходів від виплати пенсії і грошової допомоги, внутрішніх посилок за готівку, доходів від платежів та доставки періодичних друкованих видань)	грн	40%	40%
2	Якість обслуговування клієнтів	рівень	15%	x
3	Виконання плану обсягів приймання внутрішніх посилок від фізичних осіб	одиниця	15%	20%
4	Виконання плану з приймання платежів	одиниця	15%	20%
5	Виконання плану по виплаті пенсій	одиниця	15%	20%

Таблиця 10 – Показники преміювання листонош автоматизованих та неавтоматизованих відділень поштового зв'язку

№ п/п	Назва показників	Одиниця виміру	Вага показника
1	Виконання показника «Кінцева доставка»	%	50%
2	Виконання плану по виплаті пенсій	одиниця	50%

Таблиця 11 – Перелік виробничих недоліків, що можуть застосовуватися як знижуючі показники преміювання працівників відділень поштового зв'язку

№ п/п	Перелік виробничих недоліків	Розмір зменшення премії (%)
1	Несвоєчасне створення та/або передавання інформації, викривлення інформації та інші порушення в оформленні Касових довідок ф. МС-42 та інших документів, що додаються до касових довідок.	20%
2	Порушення вимог нормативних документів при прийомі, обробленні і доставці поштових та інших відправлень (за кожний випадок).	10%
3	Наявність підтвердженого акту ф.51, що призвело до фінансових втрат товариства (за кожний випадок).	100%
4	Порушення вимог нормативних документів з питань фінансового моніторингу при проведенні фінансових операцій з переказу коштів.	10%
5	Невиконання при пересиланні внутрішніх поштових відправлень встановленого показника менше ніж 85% (крім листонош, для яких цей показник є показником преміювання)	20%

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»)

Таблиця 12 – Заходи для розвитку системи мотивації праці на основі системного підходу

Проблема	Заходи
1. Незадоволеність умовами праці в окремих відділеннях поштового зв'язку.	- Покращення рівня ергономічності робочих місць з урахуванням побажань працівника. - Впровадження сучасних технологій у відділення поштового зв'язку.
2. Незадоволеність заробітною платою та плінністю кадрів.	- Модернізація системи преміювання. - Надання пільг за стаж роботи. - Покращення системи доплат та компенсацій.
3. Відсутність гарантії кар'єрного росту	- Атестація працівників та справедлива винагорода за стаж праці. - При призначенні працівника на керуючі посади перевага в першу чергу надається вже працюючим в організації.
4. Відсутність ефективної системи нематеріального стимулювання.	- Створення Положення про нематеріальне стимулювання працівників відділень поштового зв'язку з урахуванням сучасних методів нематеріального стимулювання.
5. Відсутність чітких сучасних нематеріальних заходів мотивації праці	- Навчання управлінського сегменту в кожному відділенні поштового зв'язку та інших працівників відділень. - Планування професіонального розвитку і посадового переміщення. - Система гнучкого режиму робочого часу для окремих працівників. - Впровадження підсистеми соціально-психологічних та моральних методів стимулювання. - Покращення особливих умов праці.

Таблиця 13 – План заходів, які потрібно запровадити у відділеннях АТ «Укрпошта» з метою підвищення розвитку системи мотивації праці на основі системного підходу

Найменування заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, грн.	Примітки
Впровадження сучасних технологій у відділення і ергономіка робочих місць	Головний адміністратор відділення	II квартал 2020 року	15000 + 2000 + 2000 = 19000 грн/відд.	У витратах враховується вартість обладнання, доплата відповідальному за реалізацію та можливі додаткові витрати.
Модернізація системи преміювання та фіксація виконання показників преміювання	Спеціаліст відділу мотивації персоналу	II-III квартали 2020 року	10000 грн	Витрати формуються в рамках доплати до посадового окладу за два квартали

Продовження таблиці 13

Найменування заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, грн.	Примітки
Забезпечення навчання, перепідготовки та гарантії кар'єрного росту	Спеціаліст центру навчання	II-IV квартали 2020 року	8000 грн	У витратах враховується можлива вартість навчання для відділення. Оплата праці відповідальному за реалізацію враховується окремо в загальну суму
Організація гнучкого режиму робочого часу для працівників, не зайнятих в управлінській діяльності у відділенні	Головний адміністратор відділення	II квартал 2020 року	1000 грн	Витрати формуються в рамках доплати за організацію заходу
Впровадження соціально-психологічного та морального стимулювання персоналу товариства.	Головний адміністратор відділення	II-III квартал 2020 року	1000 грн	Витрати формуються в рамках доплати за організацію заходу
Всього з урахуванням кількості відділень Вінницької дирекції АТ «Укрпошта»			9 121 000 грн	

Розрахуємо економічну ефективність. За даними АТ «Укрпошта» прибуток за перший квартал 2019 року склав 221 млн. грн. 5% від цієї суми складає 11,05 млн грн. Ефективність заходів проекту буде розглядатися за формулою:

$$ROI = (D - Z) / Z \times 100\%$$

Де D – приріст доходу після реалізації проекту.

Z – затрати на реалізацію.

Якщо значення ROI < 20%, то інвестиції неефективні. Показник ROI = 20% - стандартний для компаній зі стійким положенням на ринку. Якщо ROI перевищує 20%, то проект вдалий та результативний.

Бюджет нашого проекту складає 9 121 000 грн.

$$ROI = (11050000 - 9121000) / 9121000 \times 100\% = 21,14 \%$$

Таким чином, проект впровадження заходів мотивації праці буде вдалим та результативним. Термін окупності проекту складе менше року.