

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Навчально - науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра організації виробництва, бізнесу та менеджменту

Колесник Аліса Андріївна

УДК 331.1: 631.158

РЕФЕРАТ

дипломної магістерської роботи

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітньо-професійна програма «Менеджмент і
адміністрування»)*

Харків – 2018

Дипломна магістерська робота є рукописом.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент,
Смігунова Олена Вікторівна,
Харківський національний
технічний університет
сільського господарства імені
Петра Василенка,
професор кафедри організації
виробництва, бізнесу та
менеджменту.

Захист відбудеться 17 грудня 2018 р. на засіданні
Державної екзаменаційної комісії у ХНТУСГ за
адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44, ауд. 105

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Актуальність теми дослідження визначається значимістю мотивації персоналу в організаціях на даному етапі розвитку країни. Те, наскільки ефективна організація, визначають її співробітники. Їх поведінка залежить від внутрішнього і зовнішнього середовища, але більший вплив на формування установок і прагнення до досягнення певного результату здійснює саме внутрішнє середовище. Трудова поведінка співробітників дозволяє підприємству функціонувати, домагатися необхідних економічних показників. Однак, трудова поведінка різних людей може відрізнятись: для одних характерна старанність і відповідальність, для інших - прагнення мінімального виконання обов'язків незалежно від того, якої якості вони будуть, чи буде оптимальним результат. Ефективність поведінки визначена тим, наскільки точно і якісно співробітник виконує трудові обов'язки відповідно до посадової інструкції; чи прагне він до задоволення інтересів колективу, досягнення цілей організації. Трудова поведінка визначає мотиви, в яких виділяються внутрішні прагнення, які в підсумку визначають ступінь активності працівника, її спрямованість.

Значення мотивації в рамках сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує працівника трудитися з максимальною віддачею, що гарантує ефективність діяльності організації. Мотивація сприяє розвитку економіки країни, забезпечує рівень добробуту громадян, адже будь-яка людина працює для того, щоб заробити, що дозволить йому задовольнити власні потреби та

потреби, і саме це фактор істотно впливає на активності людини в трудовій діяльності.

Теоретичну базу дослідження склали положення теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області економіки праці, менеджменту, управління персоналом, соціології, психології, таких як М. Армстронга, В. Стригіна, Дж.М. Іванцевіч, В.Н. Галімуліна, В..Р. Весніна, В.І. Герчікової, А.М. Лобанова, Н.Ф. Путкарева, С.А. Баркова, А.І. Турчінова і ін.

Метою дослідження є удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Відповідно до мети визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні та методологічні основи управління персоналом на підприємстві,
- вивчити види системи мотивації; елементи нематеріальної мотивації;
- провести огляд основних напрямків щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу;
- провести аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу в досліджуваному підприємстві;
- на основі виявлених проблем розробити проект заходів щодо вдосконалення системи мотивації в досліджуваній організації і економічно обґрунтувати його.

Об'єкт дослідження процес удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Предмет дослідження - є теоретичні, аналітико-дослідницькі та проектно-рекомендаційні аспекти підвищення ефективності системи мотивації персоналу на основі вдосконалення існуючої системи мотивації в досліджуваній організації.

Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Поставлені в дипломній магістерській роботі завдання вирішувались за допомогою таких методів дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, розробка моделей, схем формування і розвитку шляхів вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві, формулювання висновків); графічний (наочного зображення схем стану розвитку мотивації); розрахунково-конструктивний (обґрунтування і розрахунок впливу матеріальної та нематеріальної мотивації на продуктивність праці на підприємстві); та ін. Достовірність отриманих результатів, висновків і пропозицій підтверджується розрахунками, застосуванням значного фактичного матеріалу.

Інформаційною базою досліджень при підготовці дипломної роботи були спеціальна економічна література, інформація наукових та інформаційно-аналітичних сайтів мережі інтернет, літературні посібники з ведення бізнесу, менеджменту в сільському господарстві, матеріали періодичних видань, звітні дані досліджуваного господарства, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретично-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні напрямів та шляхів вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві. А саме:

удосконалено:

- напрями розвитку системи мотивації та стимулювання праці персоналу досліджуваного підприємства з урахуванням особливостей впливу

факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають стан сільськогосподарських підприємств;

набуло подальшого розвитку:

- опрацьовано методичні рекомендації щодо розвитку системи мотивації та стимулювання праці персоналу сільськогосподарського підприємства на основі індивідуалізації стимулів робітників досліджуваного господарства;

• -напрями розвитку індивідуалізації інструментів стимулювання, критеріями яких з'явилися індивідуальні потреби, результати діяльності, компетенції та трудовий внесок працівників сільськогосподарського підприємства, уточнено умови їх ефективного застосування для основних категорій персоналу аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Дипломна магістерська робота виконана на замовлення аграрного підприємства. Висновки та пропозиції, одержані в процесі дослідження, спрямовані на створення ефективної системи мотивації праці в господарстві, яка б сприяла ефективному функціонуванню господарства, та на прийняття конкретних управлінських рішень щодо розробки шляхів вдосконалення матеріальної та нематеріальної праці на підприємстві.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Вона виконана на 106 сторінках комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць та 3 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. У *першому розділі* «Теоретичні засади мотивації праці на підприємстві» розглянуто: сутність поняття «мотивація праці», методика мотивації праці в Японії та США, Вплив мотивації на конкурентоспроможність підприємства, сучасні методи мотивації праці на підприємстві.

2. У *другому розділі* «Аналіз діяльності п-ва та оцінка діючої системи мотивації праці» розглянуто: організаційно-економічна характеристика ПАТ «Тернівське»; ефективність використання земельних, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, аналіз матеріальної мотивації на підприємстві.

3. У *третьому розділі* «Напрями вдосконалення мотивації праці» представлено методи застосування матеріальної та нематеріальної мотивації на прикладі сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі економічного розвитку в країні відбувається зміна трудової мотивації. На відміну від радянських часів, сучасна людина на перші план у свідомості і поведінці ставить прагнення до матеріального достатку і розвитку особистості. І матеріальні стимули стають основою задоволення потреб вищого порядку, таких, як потреби в саморозвитку, духовному і професійному зростанні.

Ми прийшли до думки, що будь-які засоби, використані на підприємстві для мотивації працівників необхідно постійно вдосконалювати, створювати нові

програми, вдосконалювати вже існуючі, так як усі члени команди підприємства – це люди, які мають різний вік, рівень знань та інші фактори, які впливають на мотивацію до роботи.

Мотивація персоналу є однією із основних задач для дійсних підприємств – це важний елемент, який дозволяє досягати кращих результатів в роботі. Для того, щоб правильно мотивувати колектив, необхідно постійно покращувати методи стимулювання, спираючись на можливості підприємства та потреби робітників.

Мотивація заснована на знанні психологічних і фізіологічних потреб людини, що і формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру потрібно аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання в стимулюванні прагнення її виконання. Менеджер повинен розуміти мотиви трудового поведінки і характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності в рамках організації, створювати умови для підвищення ефективності роботи персоналу. Так як мотивація - це процес, що впливає на якість робіт, то необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію з позиції менеджера. Якщо така ситуація можлива, то потрібно шукати шляхи для реалізації цього фактора. Щоб система мотивації працювала, вона перш за все повинна бути сформована, на що впливають фактори і причини об'єктивного характеру. Саме тому необхідно ретельно підходити до вибору механізмів мотивації, що дозволить підвищити мотивацію працівників і отримати необхідний результат.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація – це важливий фактор діяльності організації, що дозволяє робити істотний вплив на персонал з метою отримання необхідного і планованого результату.

Політика мотивації праці персоналу є основою для встановлення необхідних відносин між кадрами та керівником, орієнтованих, перш за все, на формування балансу інтересів, підтримки конкурентоспроможності підприємства за допомогою правильної мотивації робітників. Мотивація праці – це процес, орієнтований на досягнення цілей організації шляхом залучення та утримання висококваліфікованих працівників на основі стійких ідей стимулювання праці, сформованих з використанням системи стимулювання праці.

Досліджуване підприємство має середній рівень спеціалізації. Воно спеціалізоване, виробничий тип – соняшниківницько-зерновий.

За досліджуваний період у господарстві відбулося зростання показників, що характеризують розміри і відтворення. Показник соціально-економічної ефективності роботи досліджуваного господарства – рівень сукупної рентабельності (збитковості) – збільшився за досліджуваний період з - 17,0 % у 2015 році до 12,9 % у 2017 році, тобто на 29,9 відсоткових пункти.

Отже, виробничо-господарська діяльність досліджуваного підприємства в 2015 – 2017 роках є достатньо ефективною, є тенденції до зростання показників, позитивні показники підприємство отримало в значній мірі завдяки та росту закупівельних цін на продукцію.

Кожне аграрне підприємство може ефективно працювати за умови, коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості робітників по категоріям та професіям з плановою необхідністю. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найбільш важливих професій. Аналізуючи роботу ми бачимо, що у сільськогосподарському підприємстві повна забезпеченість працівниками, в тому працюючими, зайнятими в основному виробництві, службовцями та інженерно-технічними робітниками (ІТР):

1. Середня чисельність працівників – 43 пр. (100%)
2. ІТР – 5 пр. (100%)
3. Працюючі на основному в-ві – 38 прю 100%()

З 2015 по 2017 рр. показники продуктивності праці персоналу зросли на 43,4% , результативність управління виробництвом і реалізацією продукції збільшилось на 31,9%, а Рентабельність (збитковість) використання персоналу – збільшилась на 4,8%. Отже, проаналізувавши дані роботи, бачимо, що кадрова політика в господарстві була досить ефективною, спостерігається тенденція до зростання основних показників.

В роботі було проведено аналіз впливу різноманітних факторів на діяльність працівників на підприємстві. Наприклад, фактор задоволеності матеріальними благами, в тому числі і заробітною платою, впливає на продуктивність праці приблизно на 80-90%. В нашому випадку, задоволеність заробітною платою становить 50-60%. На основі приведених в роботі даних було проведено аналіз, що середня задоволеність співробітників по всіх категоріях персоналу знаходиться в інтервалі від 6 до 7 балів, що не впливає *суттєво* на продуктивність і якість праці,

але, тим не менш, згідно введеної шкалою індекси задоволеності все-таки трохи нижче норми. Практично це виражалось в пасивності і байдужості, що переважають у більшості співробітників (підприємство нагадувало «погано надутий м'яч»), що й підтвердилося згодом результатами глибшої організаційної діагностики. Проте набагато більший інтерес, представляють факторні оцінки задоволеності, що показують вплив окремих факторів (як підтримують, так і мотивуючих) на задоволеність і настрої співробітників.

На підставі отриманих результатів можна робити практичні висновки про те, за якими напрямками слід удосконалювати систему стимулювання з урахуванням фактичної задоволеності і структури внутрішньої мотивації різних категорій працівників.

За результатами обговорення ситуації, що склалася з керівництвом підприємства були визначені ключові фактори, що впливають на утримання та залучення робітничих кадрів:

- Можливість професійного та особистісного зростання.
- Змінна частина зарплати, що залежить від результатів праці; можливість не отримувати, а заробляти.
- Визнання з боку керівників і колег (моральні заохочення, цінні подарунки, призи, почесні звання та ін.)
- Атмосфера здорової змагальності в колективі.
- Фізичні умови праці, оснащеність робочого місця.
- Корпоративні заходи, свята, традиції, спільний відпочинок, спорт.

- Повне і своєчасне інформування (про ситуацію на підприємстві, планах керівництва, перспективи розвитку).

- Участь в обговоренні та прийнятті управлінських рішень.

З урахуванням цих чинників розроблена комплексна програма матеріального і нематеріального стимулювання виробничого персоналу. Хоч дана програма була «заточена» на робітників, вона частково захватила й інші професійні групи, в першу чергу по відношенню до нематеріальних методів стимулювання. Розроблена програма включає такі напрями перетворень:

1. *Винагорода за вислугу років.* Мотивує лояльність організації і прагнення до продовження співробітництва. Підвищує рівень задоволення потреби в безпеці. Не має прямого впливу на мотивацію до збільшення трудової віддачі

2. *Розробка системи нематеріальних заохочень.* Регулярно проводити конкурси з професії, проводити загальні збори трудового колективу, нагороджувати кращих співробітників цінними і символічними призами, відзначаючи їх конкретні досягнення і заслуги. Генеральний директор взяв на себе обов'язок виступати на цьому ж зборі з отчетом о досягнутих результатах, аналізом ситуації і планами подальшого розвитку підприємства.

3. *Створити програму підвищення кваліфікації* та виділити бюджет на оплату за навчання для дітей робітників, при умові що в майбутньому будучи випускниками, вже дорослі чоловіки та жінки будуть працювати на даному підприємстві. Це буде стимулювати працівників, так як вони будуть бачити дійсні перспективи для себе та для своїх сімей.

Включаючи позитивний досвід організаційних змін, можна зробити висновок про те, що пропонована методика оцінки задоволеності персоналу може використовуватися в будь-яких організаціях як корисний інструмент діагностики людських ресурсів з метою виявлення *ключових факторів демотивації робітників* комплексної програми стимулювання праці.

Як висновок даної роботи, треба визначити, що персонал підприємства – це певний об’єкт вивчення економіки. З одного боку, він є цілісним самостійним об’єктом, а з іншого, це ціла збірка елементів, наділених самостійністю та індивідуальністю. Це дозволить уникнути помилкових припущень та критичних помилок при роботі з персоналом, і, згодом, збільшити потенціал підприємства та його конкурентоспроможність в цілому.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Колесник А.А. Сутність та роль мотивації праці/ О.В. Смігунова, А.А. Колесник // Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр. – Вип. 22. – Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2018. – С.63 – 64.

2. Колесник А.А. Роль мотивації праці у підвищенні конкурентоспроможності підприємства / А.А. Колесник // Вісник студентського наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства: збірник наукових праць. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – Вип. 1. – С. 15 – 17.

АНОТАЦІЯ

Колесник А.А. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

В дипломній магістерській роботі авторкою розглянуто теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення мотивації на прикладі сільськогосподарського підприємства. Проаналізована динаміка ефективності трудової діяльності компанії. У роботі запропоновано шляхи підвищення ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації. Обґрунтовано ефективну систему мотивації для одержання бажаного результату як для працівників підприємства, так і для його керівників.

Ключові слова: Мотивація праці, стимул, персонал, працівники, матеріальна та нематеріальна мотивація, підприємство, методика.

SUMMARY

Kolesnik A. A. Improvement of the system of motivation of work at the enterprise .

In the master's thesis the author considers theoretical, methodological and applied aspects of improvement of motivation on the example of an agricultural enterprise. The dynamics of efficiency of labor activity of the company is analyzed. The paper proposes ways to increase the

efficiency of material and non-material motivation. The effective system of motivation for the desired result for both the employees of the enterprise and its managers is substantiated.

Key words: motivation of labor, stimulus, personnel, employees, material and non-material motivation, enterprise, methodology.

Комп'ютерний набір і верстка
Колесник А. А.

Підп. до друку 09.11.2018. Формат 60x84 1/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк
офсетний.
Ум. друк. арк. 0,9. Обл.-вид.арк.0,9. Тираж 10 прим.
Замовлення № ___

Надруковано в КП «Міська друкарня»
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44
Свідоцтво про державну реєстрацію:
серія ДК № 3613 від 29.10.2009р.

