

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконавля: студентка 2 курсу Mgb1-M18z групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці

Храбрех Марія Дмитрівна

Керівник: **Олійник Н.Ю.**, к.пед.н., доцент

Рецензент: **Свідер О.П.**, к.е.н., доцент

Кам'янець-Подільський 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні засади мотивації персоналу в управлінні підприємством.....	6
1.1 Поняття соціально-економічної мотивації працівника.....	6
1.2 Персонал як об’єкт мотивації праці персоналу підприємства.....	16
1.3 Розвиток методів управління в контексті сучасних теорій мотивацій.....	24
Висновки до першого розділу.....	35
Розділ 2 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «7 Днів».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.2 Кадровий потенціал ТОВ «7 Днів».....	42
2.3 Аналіз системи мотивації ТОВ «7 Днів».....	52
Висновки до другого розділу.....	70
Розділ 3 Удосконалення системи мотивації персоналу в управлінні ТОВ «7 Днів».....	73
3.1 Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства.....	73
3.2 Механізм мотивації персоналу ТОВ «7 Днів».....	83
3.3 Використання моральних мотивів в управлінні персоналом ТОВ «7 Днів»....	95
Висновки до третього розділу.....	104
Загальні висновки.....	107
Список використаних джерел.....	110
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. З огляду на вказане процес мотивації персоналу потребує вдосконалення з врахуванням можливостей соціальних ресурсів підприємства і сформованих у працівника потреб.

Вагомий внесок у дослідження проблеми розвитку мотиваційного механізму зробили відомі зарубіжні вчені: М. Вебер, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Дж. Харисон і вітчизняні – Д.П. Богиня, В.В. Вітвіцький, В.В. Зіновчук, А.М. Колот, Г.І. Купалова, І.І. Лукінов, М.Й. Малік, М.І. Нижній, М.П. Поліщук, П.Т. Саблук, Л.П. Червінська, Л.О. Шепотько, В.В. Юрчишин та ін.

На сучасному етапі розвитку мотиваційний механізм високопродуктивної праці залишається неадекватним динаміці та змісту ринкових перетворень. В умовах сьогодення переважають традиційні підходи до розв'язання проблем підвищення трудової мотивації, здебільшого побудовані на зовнішньому впливі на працюючих, без урахування сутнісного змісту мотивації особистості. При цьому недостатня увага приділяється саме людині, її інтересам, можливостям і формам пристосування до нової життєвої ситуації.

Динамічні зміни в економіці потребують наукового обґрунтування та розв'язання нових проблем, які виникають при масовому усуненні працівників від результатів діяльності й зниженні трудової активності. Суспільне значення цих проблем, недостатня наукова розробка і високий рівень дискусійності визначили вибір теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу в управлінні підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– розкрити сутність соціально-економічної мотивації працівника;

– уточнити трактування персоналу як об'єкта мотивації праці персоналу підприємства;

– охарактеризувати методи управління в контексті сучасних теорій мотивацій;

– проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «7 Днів»;

– оцінити стан кадрового потенціалу ТОВ «7 Днів»;

– дослідити ефективність системи мотивації ТОВ «7 Днів»;

– розробити стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства;

– вдосконалити механізм мотивації персоналу ТОВ «7 Днів»;

– обґрунтувати взаємозв'язок моральних мотивів з ефективністю виробництва.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення мотивації праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів ефективного використання мотиваційних факторів високопродуктивної праці на ТОВ «7 Днів».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії мотивації, наукові розробки з проблеми мотивації праці як соціально-економічної категорії. При вивченні еволюції теорій мотивації використовувались методи діалектичного пізнання. За допомогою методу наукової абстракції уточнено поняття „мотивація праці”, „мотив”, визначено їх взаємозалежність, роль та місце у системі управління персоналом. На етапі спостереження трудової поведінки працівників підприємства для проведення досліджень був використаний індуктивний метод, а в процесі теоретичного осмислення проблеми – дедуктивний. Для аналізу кількісних та якісних параметрів ресурсного потенціалу підприємства застосовувались методи статистико-економічного аналізу, зокрема його прийоми – групування, за допомогою якого було встановлено взаємозв'язок доходів з продуктивністю праці; ряди динаміки – для визначення рівня виробництва, оплати праці, прибутковості з метою виявлення внутрішніх резервів ефективного господарювання; відносних величин – для оцінки фінансового стану

підприємства; порівняння, графічний та ін. За допомогою методу соціометричних опитувань виявлено рівень важливості моральних стимулів та їх вплив на працівників у процесі трудової діяльності.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі акти, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, Міністерства праці та соціальної політики України, звітно-статистична інформація ТОВ «7 Днів», первинна бухгалтерська документація, результати соціологічних опитувань, наукові публікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «7 Днів» з метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи –114 сторінок друкованого тексту.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

З огляду на проведені дослідження можна зробити висновки:

Системний підхід до людини як визначального фактора й мети економічного розвитку дозволив розробити концепцію мотивації працівника підприємства з врахуванням економічних і соціальних результатів взаємодії суб'єктів та об'єктів економічної діяльності.

Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до виконання визначеної роботи, задає межі й форми діяльності працівника, за яких він може досягти власних цілей через призму досягнення цілей підприємства.

За результатами дослідження визначено персонал підприємства як особовий склад кваліфікованих працівників суб'єкта господарювання, які володіють професійною здатністю до праці, та здатні до змін з врахуванням чинників зовнішнього середовища.

За умов сьогодення ключове значення набувають економічні методи управління, які віддзеркалюють зацікавленість працівників у матеріальних благах, оскільки матеріальна мотивація залишається найважливішим і найвизначнішим мотивом трудової поведінки та діяльності працівників.

Основним видом діяльності готельного комплексу «7 Днів» є надання послуг. За період дослідження відбулось зменшення середньорічної продуктивності праці працівників на 10,6 %, що зумовлено скороченням обсягів реалізації продукції на 12,3 %. Фонд оплати праці працівників товариства скоротився на 7,7 %. У 2017 році спостерігалось випередження темпів зростання заробітної плати проти темпів зростання продуктивності праці, проте в 2018 році ситуація змінилась на протилежну. Дослідження виявило погіршення результативних показників. У 2018 році обсяги господарської діяльності скоротились на 12,54%, чистий прибуток – на 344,63%. Величина необоротних активів знизилась на 9,28%, вартість оборотних активів на – 60,9%. Рентабельність господарської діяльності зменшилась на 14,74%.

За період спостерігається тенденція до скорочення чисельності штатних працівників підприємства на 2,13%. Суттєве зменшення кількості управлінського персоналу, на 8%. У структурі персоналу найбільшу частку займає основний виробничий персонал. На підприємстві переважають жінки, їх частка – 92,98%. За рівнем освіти переважають працівники із середньою загальною освітою – 78,93%. Рівень освіти працівників готелю вказує на потенційні можливості персоналу виконувати свої професійні обов'язки. За період чисельність вибулих перевищує прийнятих працівників на 9,76%, що вказує на проблеми у кадровій політиці.

Вважаємо, що система мотивації ТОВ «7 Днів» має більше переваг, ніж недоліків. Виплати квартальних та річних премій є важливим важелем підвищення мотивації в готелі, що спонукає працівників працювати краще і результативніше. Незважаючи на зниження прибутковості рівень заробітної плати залишається на конкурентному рівні, пільги вказані в соціальних пакетах виконуються у повному обсязі, що свідчить про гідні умови праці персоналу. Звільнення працівників зумовлено відсутністю кар'єрного зростання, незадоволеності та високим рівнем стресу.

Система оцінювання працівників товариства не виконує в повній мірі мотиваційну функцію. Зокрема, 90% співробітників, вважають оцінку несправедливою. Ступінь взаємовідносин безпосередньо не впливає на лояльність та задоволеність співробітників, проте компенсує вплив стресогенних чинників. Більша частка співробітників (58%) відчують доброзичливе ставлення від керівників. Частка співробітників, які не відчують доброзичливості і розуміння, становить лише 13%.

Виявлені недоліки згруповані за такими розділами „Задоволеність роботою та лояльне ставлення до компанії” та „Мотиваційні чинники”. Кожен з цих розділів має чинники, які негативно впливають на мотивацію. Вони були виділені з групи як негативні фактори впливу.

Управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється за двома напрямками: його формуванням та ефективним використанням. З цією метою

визначені етапи, основні завдання та розроблено загальну модель управління кадровим потенціалом підприємства.

Рекомендовано комплексну систему оцінки потенціалу та результатів діяльності персоналу, що призначена для оцінювання діяльності фахівців, службовців і працівників при підведенні підсумків роботи й визначенні конкретних розмірів премій з врахуванням кваліфікації та ділових якостей співробітників.

Оцінка результатів праці персоналу проводиться за кількісними й якісними ознаками. При цьому враховується не лише обсяг роботи, але й творча активність працівників. Щодо якісних характеристик результатів праці враховуються: прогресивність, економічна обґрунтованість розроблених норм часу, витрати сировини й матеріалів, дотримання працівниками строків виконання завдань.

За результатами прогностичної оцінки розвитку моральних мотивів діяльності працівників встановлено домінуючі: престижність професії, згуртованість колективу та висока виконавча дисципліна, відчуття власної користі, можливості творчого та ділового зростання, імідж підприємства, взаєморозуміння з керівником, визнання колективом результатів роботи, які забезпечують взаємозв'язок інтересів з ефективністю виробництва і сприяють дієвості механізму мотивації персоналу з метою отримання максимальних доходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Толстікова О. В. Структура соціальних ресурсів у процесі економічного розвитку підприємства // Коммунальное хозяйство городов. Экономическая науки: науч.-технич. сб. Киев, 2005. Выпуск 65. С. 357-360.
2. Соціальне партнерство – шлях до злагоди / М. М. Папієв та ін. Київ, 2003. 212 с.
3. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления. Москва, 1979. 127 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента.: пер. с англ. Москва, 1992. 369 с.
5. Латышева Л. С. Стимулирование и оценка качества труда работников аппарата управления предприятия // Вопросы совершенствования организации управления в химической промышленности: темат. сб. науч. тр. Москва, 1987. С. 65- 68.
6. Ким Е.Н. Стратегия социального развития предприятия. автореф. дисс. на соиск. уч. степени к. э. н. Санкт-Петербург, 2000. 18 с.
7. Україна. Людський розвиток. Звіт ПРООН 2000. URL: <http://www.Un.kiev.ua> (дата звернення: 29.11.2019).
8. Организация оплаты и материального стимулирования рабочих, специалистов и служащих в условиях коллективных форм, арендного подряда и кооперативов: Тез. докл. семинара – совещания, г. Брянск. Москва, 1989. С. 55.
9. Труд и заработная плата в СРСР: словарь-справочник / Ю. Д. Ананьев и др. Москва, 1989. 446 с.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва, 1991. 239 с.
11. Адамс Б. Эффективное управление персоналом: пер. с англ. Москва, 1998. 364 с.
12. Аксентьев И. Роль индивидуальной карьерной стратегии в адаптации молодых специалистов. Тюмень, 1999. 196 с.
13. Грибин Ю. Г., Солдатов А. М., Чеботкевич В. И. Материальное стимулирование инженерного труда на угледобывающих предприятиях Москва, 1993. 189 с.

14. Задоволення соціальних потреб населення як умова підвищення його довіри до влади: Монографія / Є. Ф. Глухачов. Харків, 2005. 208 с.
15. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб // Коммунальное хозяйство городов. Экономическая науки: науч.-техн. сб. Киев, 2006. Вып. 71. С. 333-337.
16. Ковальчук В. Мотивы и стимулы // Служба кадров. 1998. № 3. С. 12-15.
17. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 рр.) шляхом європейської інтеграції // Економіст. 2004. № 5. С. 29–45.
18. Москвичёв С. Г. Мотивация, деятельность и управление. Киев, 2003. 492 с.
19. Мухамбетов Т.И. Мотивационный механизм управления трудом: сб. науч. ст. Москва, 1999. 351 с.
20. Рудаков М. Политико-экономические аспекты рыночной мотивации труда // Человек и труд. 1999. №8. С. 50 – 56.
21. Любимов А. Мастерство коммуникации. Москва 1999. 258 с.
22. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту/ // Актуальні проблеми економіки. 2004. №4. С.170-175.
23. Верещагіна Л. А. Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків, 2002. 153с.
24. Вілюнс В. К. Психологічні механізми мотивації людини. Москва, 1998. 242 с.
25. Байцар Р., Сколоздра М., Гарасим О. Сертифікація професійної компетентності персоналу// Вимірювальна техніка та метрологія. Вип. № 69. 2008. С. 108-113.
26. Каверін С. Б. Мотивація праці. Москва, 1998. 224с.
27. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2006. 488 с.
28. Гроув Е. С. Високоєфективний менеджмент: пер. з англ. Москва, 1996. 278с.
29. Гусіна С. Н. Про моделі механізму мотивації трудової діяльності в умовах

ринкової економіки. Київ, 1996. 18с.

30. Дафт Р. Л. Менеджмент. Санкт-Петербург, 2000. С.49.

31. Вінарник Л.С. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці. Донецьк, 2001. 48 с.

32. Шегда А.В. Менеджмент: учеб. Москва, 2006. 645 с.

33. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Піхало В. Т. Управління персоналом: навч. посіб. Москва, 1998. 244 с.

34. Егоршин А. П. Управління персоналом. Новгород, 1997. 324 с.

35. Єськов А. Л., Бунтівна Л. Л. Мотивація праці в системі корпоративного менеджменту. Теорія і практика Донецьк, 2003. 73с.

36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. Москва, 2002. 368 с.

37. Антикризове управління в АПК: навч. посіб. / С.М. Іванюта. Полтава, 2002. 207 с.

38. Управління персоналом фірми: навч. посіб. для студ. / ред. Крамаренко В.І. Київ, 2003. 272 с.

39. Декарт Р. Избранные произведения / ред. В. В. Соколова. Москва, 1950. 710 с.

40. Кант І. Из рукописного наследия (материалы к «Критике чистого разума», *Opus postumum*). Москва, 2000. 752 с.

41. Колпаков В. Методы управления: учеб. пособ. Киев, 1997. 60 с.

42. Попов Г. Х. Проблемы теории управления. Москва, 1970. 131 с.

43. Тейлор Ф. У. Научная организация труда. Москва, 1925. 296 с.

44. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ, 2002. 518 с.

45. Храмов В.І., Бовтрук А.Л. Основи управління персоналом: навч. метод. посіб. Київ, 2001. 112 с.

46. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль, 1997. 292 с.

47. Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. Київ, 2002. Т.2.
48. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусол. Київ, 2003. 1195с.
49. Тимошенко Ю. Аналітична оцінка перебудови відносин власності в Україні // Економіка України. 2002. № 5. С. 20-26.
50. Калінчик М.В., Бугуцький О.А. Зарубіжний досвід трудової мотивації Київ, 1993. 120с.
51. Харченко М. Мале підприємництво: проблеми становлення, оплати праці та соціального захисту працюючих // Соціальний захист. 2003. №10. С.43-47.
52. Вдовенко Л. О. Менеджмент підприємницької діяльності // Економіка АПК. 2003. № 11. С. 108-111.
53. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання // Економіка України. 2004. № 5. С.48-52.
54. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2003. 296 с.
55. Завадський Й.С. Менеджмент: Management: у 3 т. Київ, 2001. 542 с. Т.1.
56. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ, 2003. 556 с.
57. Сухарський В.С. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2001. 340 с.
58. Хміль Ф.І. Менеджмент: підруч. Київ, 1995. 351 с.
59. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів, 2002. 228 с.
60. Ходаківський Є.І., Кучерук І.В., Богоявленська Ю.В. Праксеологічні підходи в менеджменті: навч.-метод. посіб. Житомир, 2001. 108с.
61. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ, 2002. 518 с.
62. Юдин П. А. Социальные ресурсы местного самоуправления: автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. соц. наук. Белгород, 1996. 16 с.
63. Карлоф Б. Деловая стратегия. Москва, 1991. 239 с.

64. Экономический словарь на glossary.com.ua. URL:<http://www.glossary.com.ua/economic/18/161329.html?p=12> (дата звернення: 29.11.2019).
65. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации. Киев, 2007. 476 с.
66. Магура М.И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. Москва, 2001. 144 с.
67. Основы управления персоналом: учеб. / под ред. проф. Б. М. Генкина. Москва, 1996. 240 с.
68. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства // Україна: аспекти праці. 2001. № 7. С. 22–27.
69. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій. Київ, 2001. 168 с.
70. Чала О.М. Договірне регулювання оплати праці в Україні: механізм стимулювання // Регіональні перспективи. 2002. № 3-4. С. 103-104.
71. Воронянська А.П. Мотивація управління персоналом: сучасний погляд // Регіональні перспективи. 2001. № 1 (14). С. 76-78.
72. Фінансова звітність ТОВ «7 Днів» за 2016-2018 роки.
73. Статистична звітність ТОВ «7 Днів» за 2016-2018 роки.