

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: **«Управління мотиваційними процесами в підприємстві»**

Виконав: студент 2 курсу групи Mg1-M20z
спеціальності 073 Менеджмент

Черенько Олексій Вікторович

Керівник:

Лаврук О.С., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Марусей Т.В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи

Кам'янець-Подільський – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	
1.1. Суть і роль мотивації в діяльності підприємства	6
1.2. Мотиваційні теорії й особливості мотивації праці	20
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Діагностика мотиваційного процесу підприємства	46
2.3. Оцінка форм мотивації праці у підприємстві	57
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»	
3.1. Вдосконалення системи оцінки праці як основа її мотивації	64
3.2. Шляхи активізації форм мотивації праці	73
3.3. Напрями покращення управління мотиваційними процесами в підприємстві	83
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація праці зайняла чільне місце в системі менеджменту підприємств, оскільки у сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в якнайефективнішому використанні всіх своїх ресурсів, особливо трудових. Тому дедалі більшого значення набуває стимулювання працівників до продуктивнішої та якіснішої праці. Відомо, що мотивація праці є важливим засобом впливу на трудову поведінку працівників. У системі менеджменту персоналу мотивація є основною функцією, завданням якої є вивчення мотивів і особливостей поведінки персоналу.

Питання підвищення продуктивності праці за рахунок різних форм і методів мотивації давно цікавлять вітчизняних і зарубіжних учених. Основу досліджень мотивації працівників сформували класики економічної та управлінської науки, зокрема Ч. Бернард, М. Вебер, О. Герберд, П. Друккер, А. Маслоу, Д. Макклеланд, А. Маршалл, Дж. Мейо, А. Сміт, А. Файоль та інші. Серед вітчизняних вчених проблеми мотивації досліджували Н. Балабанов, В. Данюк, С. Клімова, Е. Ким, А. Колот, О. Куценко, О. Кузьмін, Ю. Максимець, В. Петюх, Т. Хомуленко та інші. Особливості мотивації праці розглянуто у працях В. Галанця, А. Линдюка, В. Липчука, Т. Олійник, Л. Червінської та інших. Більшість із вказаних авторів наголошують на матеріальних методах мотивації працівників, оскільки вони відчутніші та підлягають виміру. Проте, на нашу думку, не менш важливою є нематеріальна складова мотивації праці, якій приділяють незначну увагу дослідники менеджменту.

Особливістю нових підходів до мотивації праці є не лише її роль у підвищенні ефективності праці, а й формування настанов працівникам щодо професійного зростання, ідентифікації себе з підприємством, орієнтація на його майбутні цілі та стратегії. Це вимагає нових підходів до формування системи мотивації праці з урахуванням особливостей галузі, що зумовило актуальність дипломної роботи.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є розробка теоретичних

основ та практичних підходів до організації системи мотивації праці у підприємстві.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи сутності мотивації праці;
- визначити особливості застосування мотиваційних теорій в підприємстві;
- здійснити аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства
- визначити особливості формування у персоналу підприємства мотивів до ефективної праці;
- оцінити стан процесу мотивації праці у підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення оцінювання праці як основи її мотивації;
- обґрунтувати напрями активізації форм мотивації та побудови дієвої системи мотивації праці у підприємстві;
- розробити підходи щодо вдосконалення управління процесом мотивації на підприємстві.

Об’єктом дослідження є відносини, пов’язані з формуванням системи мотивації праці у АТ «Подільський цемент» (м. Кам’янець-Подільський).

Предметом дослідження є управління мотиваційними процесами в підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення економічної теорії, діалектичний метод пізнання, системний та комплексний підходи до вивчення суспільних явищ і процесів, фундаментальні праці та розробки вітчизняних і зарубіжних економістів стосовно формування та вдосконалення системи мотивації праці.

У процесі дослідження використовували такі методи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та формулювання висновків), аналізу та синтезу (для вивчення окремих складових процесу мотивації праці, формування узагальнень і висновків), порівняння (для порівняння різних характеристик діяльності персоналу, функціонування системи мотивації праці підприємства),

соціологічні методи (для оцінки процесів мотивації праці в підприємстві і мотивів поведінки персоналу) тощо.

Практичне значення результатів дипломного дослідження полягає в тому, що використання фахівцями підприємства запропонованих положень та висновків щодо запропонованих підходів до управління мотиваційними процесами сприятимуть ефективній роботі підприємства.

Обсяг та структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг – 105 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел нараховує 88 найменувань, робота доповнена додатками.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що мотивація це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться ззовні та всередині людини і примушують її усвідомлено або ж неусвідомлено здійснювати певні вчинки. Мотивація до праці є одним із ключових чинників, що визначає якість людських ресурсів підприємства та результативність їх праці. Відповідна мотивація дає працівникові відчуття відповідальності й задоволення, що вигідно впливає на продуктивність і якість здійснюваної роботи, а також пов'язує працівника з місцем праці.

2. Сучасна економічна наука пропонує три підходи до теорії мотивації: мотивацію основувану на потребах, на досягненні цілей і на чинниках виробництва. У галузі особливості мотивації праці зумовлені наявністю груп причин: пов'язаних із особливостями виробництва як сфери діяльності, особливостями праці.

3. В досліджуваному підприємстві правильно обрана стратегія виробництва і відповідні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації та фінансові результати, що відповідають масштабам діяльності. Крім того, прибуткова діяльність сприяє утворенню додаткових джерел засобів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового стану підприємства.

4. У процесі дослідження встановлено, що основними чинниками, які неабияк впливають на ставлення до праці та покращання її результативності, є: підвищення рівня оплати праці, стабільність зайнятості, атмосфера праці, професійне зростання, задоволення працею, можливість реалізації власних здібностей, компетенцій та організація праці. Найбільш демотивуючими чинниками є зниження оплати праці, погіршення мікроклімату в трудовому колективі та погіршення організації праці.

5. Дослідження показали, що у підприємстві система мотивації праці не відповідає сучасним вимогам. Практично не використовують неплатіжні форми нематеріальної та матеріальної мотивації праці, не проводять жодного

оцінювання посад, не використовуються системи оцінок праці, а їх впровадження найближчим часом навіть не передбачене.

6. Заробітна плата є однією з ключових форм мотивації праці. Дослідження підтверджують необхідність застосування асортименту мотиваторів праці, що передбачає комплексний підхід до форм мотивації праці як складової відповідних мотиваційних систем.

7. Основним результативним показником стану мотивації праці є рівень її продуктивності, який безпосередньо залежить від оплати праці. Однак така залежність підтверджується не завжди, що зумовлено недосконалістю системи оплати праці та спричиняє потребу в застосуванні інших неплатіжних матеріальних і нематеріальних форм мотивації працівників. Необхідним під час дослідження є і врахування інших результатів мотивації праці, зокрема задоволення працею, рівень задоволення потреб працівників, можливості кар'єрного зростання тощо. Для реалізації стратегії підприємства, забезпечення його розвитку й модернізації необхідно створити можливості для розширення прагнень і амбіцій працівників, що є причиною мотивувальної напруги, без якої не можуть бути дієвими жодні нагороди чи покарання.

8. Основою формування рівня і співвідношення окремих елементів оплати праці, застосування інших форм мотивації праці в підприємстві повинно стати оцінюванню працівників. Пропонуємо процес оцінювання праці працівників здійснювати в дві стадії – підготовчу і виконавчу, які складаються з окремих етапів. З цією метою розроблено відповідний інструментарій оцінювання. А запропонована система мотивації праці та алгоритм її впровадження спрямовані на реалізацію ключових завдань мотиваційного процесу, охоплюють різні рівні підприємства, безпосередніх виконавців, їх функціональні обов'язки, повноваження та відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв О. Хорошому управлінцю не слід концентруватися на “мінусах”, його завдання – перетворити “мінус” на “плюс”. Дзеркало тижня. 2005. № 47 (575).
2. Амажан І.А. Використання сучасних підходів до мотивації працівників агропідприємств. Аграрний вісник Причорномор'я : зб. наук. праць. Одеса: ОДАУ, 2009. Вип. 49. С. 5–9.
3. Ануфрієв В.П., Тимофєєв В.О., Шамота В.М. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. Регіональні перспективи. 2002. № 3-4 (22-23). С. 12-15.
4. Баєва О. Біологічні засади мотивації. Персонал. 2007. № 11. С. 88.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О.В.Сардак. Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. 471 с.
6. Бенсік А., Наггі С. Практичні проблеми і їх вирішення у сфері поліпшення рівня задоволення роботою. Проблеми і перспективи управління економіки. 2017. № 3. С.53.
7. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посібник / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходеківський. К. : Кондор, 2005. 332 с.
8. Бондарчук А. Некорпоративна система мотивації. Менеджмент і менеджер. 2010. № 2. С. 42.
9. Бородіна О. М. Людський капітал на селі : наукові основи, стан, проблеми розвитку. К. : ІАЕ УААН, 2003. 104 с.
10. Ведернікова О. М., Несміла С.П. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Наука і економіка : Вісник ХЕУ. 2007. № 3. С.-38
11. Величко А. Є. Інформаційне забезпечення мотивації праці у виробництві //Актуальні проблеми економіки. 2006. № 10(64). С. 18.
12. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М. : Гардарики, 2001. 528 с.

13. Вітвицький В., Павленко В. Аспекти мотивації праці товаровиробників. Україна: аспекти праці. 2002. № 5. С. 42-46.
14. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д.Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502с.
15. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. 2005. № 3. С. 31-36.
16. Гаєвська О. Б. Управління як соціальний феномен : монографія / О. Б. Гаєвська. К. : КНЕУ, 2010. 168 с.
17. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. 480 с.
18. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. Вісник Національного транспортного університету . К.: НТУ, 2009. Вип. 19. Ч. 1. С. 287-291.
19. Ганза І.В. Формування принципів управління персоналом підприємств в сучасних умовах. НУХТ. 2011. №41. С. 134-139.
20. Гуськова О.В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси. Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. Луганськ, 2008. № 20. С. 123-127.
21. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко ; Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. К. : [ПК ДСЗУ], 2010. 321 с.
22. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. К. : ННЦ ІАЕ, 2006. 274 с.
23. Дікань Л.В. Синюгіна Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації. Економіка розвитку. 2007. № 3 (43). С. 55-57.
24. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века : пер. с англ Н. М. Макаровой / П. Друкер. М. : Вильямс, 2000. 270 с.
25. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 2 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2000. 864 с.

26. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности.- Нижний Новгород. 2003. 320 с.
27. Єськов А. Л. Адресне стимулювання, як фактор виробничого успіху. Формування ринкових відносин в Україні зб. наук праць. К. : КНЕУ, 2013. № 6 С. 70-72.
28. Завадський Й. С. Менеджмент. К. : УФІМіБ, 1997. 543 с.
29. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. С.-Пб. : Питер, 2002. 512 с.
30. Кириленко І. Г. Трансформація соціально-економічних перетворень: проблеми, перспективи. К. : ННЦ ІАЕ, 2005. 452 с.
31. Клокар О. О. Вплив основних факторів на трудову мотивацію працівників. Економіка АПК. 2016. № 5. С.139.
32. Колот А. М. Соціальна політика в умовах глобалізації економічних відносин: здобуття, втрати, тенденції. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. 2008. № 1(9). 236 с.
33. Коломієць В. М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка та держава. 2006. № 12. С. 81-82.
34. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2005. 337 с.
35. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. Посібник. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 320с.
37. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко [2-е изд., перераб. и доп.]. К. : МАУП, 2005. 752 с.
38. Кравченко В. О. Кошелупов І.Ф. Питання ефективності праці управлінських кадрів. Економіка розвитку. 2007. № 4. С. 37.
39. Криклій А. С. Методичні засади удосконалення планування потреби та підготовки персоналу. Економіка та держава. 2005. № 7. С. 67-70.
40. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
41. Куликов Г. Т. Мотивация труда наёмных работников : монография / отв.

ред. Д. П. Богиня. К. : Інститут економіки НАН України, 2002. 339 с.

42. Кульчицька А. В. Соціально-психологічна компетентність менеджерів : освітній аспект. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону : фінансова політика та інвестиції : збірник наук. праць. Вип. 10. Луцьк : Надстир'я, 2004. 332 с.

43. Лаврук О.С., Білик Ю.І. Напрями удосконалення мотиваційного менеджменту сучасних бізнес-структур в АПК. Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 30 жовтня 2015 р. (ПДАТУ, м. Кам'янець-Подільський). Тернопіль : Крок, 2015. С. 127-129.

44. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Суми : Універс. книга, 2004. 592 с.

45. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Дніпропетровського національного університету. Вип. 237. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. 315 с.

46. Макклелланд Д. Мотивация человека. С.-Пб. : Питер, 2007. 672 с.

47. Максимець Ю. Мотивація праці в системі трудових відносин у сучасних умовах економічного розвитку. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21.14. С. 185-190.

48. Малік М. Й. Мотивація виробничої діяльності в сфері економіки : методологія і організація. К. : ІАЕ, 1995. 177 с.

49. Маслова В. С. До проблеми підвищення економічної ефективності діяльності кадрів управління. Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК : у 4 ч. / за ред. П. Т. Саблука. Ч. 1. К. : ІАЕ, 2001. С. 335-338.

50. Маслоу А. Маслоу о менеджменте; пер. с англ. С.-Пб. : Питер, 2003. С. 21.

51. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

52. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; [пер. с англ.] [3-е изд.]. М. : Вильямс, 2006. 672 с.

53. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонал. М.: МарГ, 2003. 216 с.

54. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. 2-ге вид., стер. - К.: Знання, КОО, 2006. 312 с.

55. Олійник Т.І. Оплата праці у підприємствах в умовах ринку. Вісник ХНАУ. 2006. - №11. С. 199-206.

56. Панченко Є. Посібник з менеджменту нового покоління. Економіка України. 2007. № 4. С. 95.

57. Пашкова А. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2005. № 5. С. 69-72.

58. Перебийніс В. І. Сизанова Т. О. Особливості мотивації праці керівників і спеціалістів підприємств. Економіка АПК. 2006. № 11. С. 112.

59. Плекач М. О. Механізми організованого управління діяльністю підприємств в умовах трансформації. Економіка АПК. 2008. № 6. С. 84.

60. Плужніков В. О., Кіях О. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК. 2008. № 4. С. 137-141.

61. Сасина Л. О. Методичні підходи до розроблення програми мотивації праці персоналу підприємства. Економіка розвитку. 2005. № 2. С. 44.

62. Сироватко А. Теорія мотивації персоналу. Персонал. 2003. № 10. С. 76.

63. Ситнік О. Д. Ковальчук О. А. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 11. С. 84.

64. Семененко В.М., Сибіркін А.М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства. Технології та дизайн. 2012. № 4(5) [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2012-4/12svmppp.pdf>

65. Семікіна М.В., Іщенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості на регіональному ринку праці: тенденції та перспективи [Електронний ресурс]. Режим доступу : dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1035/1/1.pdf

66. Семикіна М.В., Іщенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : Монографія. Кіровоград: КОД, 2012. 216 с.

67. Сметанюк О.А., Роча Хорхе Густаво Дельгадо Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. Економічний простір. 2014. № 86. С. 206-213.

68. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6, т. 2. С. 178-181.

69. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Демографія та соціальна економіка. 2008. № 2. С. 134-143.

70. Терминология менеджмента : словарь / сост А. К. Семенов, В. И. Набоков. М. : Маркетинг, 2002. 224 с.

71. Тлумачний словник української мови / [ред.-упор. В. С. Калашника]. [2-ге вид., випр. і доп.] Х. : Прапор, 2005. 992 с.

72. Толстікова О. В. Підвищення ефективності праці і поліпшення використання персоналу на підприємстві за рахунок морального стимулювання. Наука і економіка. 2016. № 3. С. 160.

73. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. [3-е изд.]. М. : Дело, 2000. 272 с.

74. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.

75. Уткин З. А. Мотивационный менеджмент. М. : ТЕИС, 2004. 236 с.

76. Федорчук Н.В. Заробітна плата: теоретичні основи, українські реалії і світові стандарти. Ефективна економіка. 2013. № 8 [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_1

77. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. К. : Академвидав, 2006. 488с.

78. Червінська Л.П. Проблеми збагачення змісту праці в контексті інноваційного розвитку. Державне управління: теорія та практика. 2016. № 1. С. 72-83.

79. Червінська Л.П. Тіньові доходи та нелегальна зайнятість: причини, наслідки, шляхи подолання. Соціально-трудова відносина: 219 теорія та практика : Зб. наук. праць КНЕУ. 2017. №2(13). С. 108-113.

80. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва. Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. 2016. № 3. С. 351-355.

81. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3, Т. 1(236). С. 50-54.

82. Черевко Г. В., Василенка Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення підприємств : [моногр.]. Львів, 2008. 208 с.

83. Чикуркова А. Д. Формування і регулювання соціально-трудова відносин в Україні. Економіка АПК : Міжнародний науково-виробничий журнал. 2005. №1. С. 111-116.

84. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.

85. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 220-223.

86. Шкурін Г. Т., Юдіна В. А. Мотивація праці: стан і перспективи розвитку. Економіка АПК. 2005. № 9. С. 139.

87. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособие. - К.: МАУП, 2003. 280с.

88. Якокка Л. Карьера менеджера [пер. с англ.] / Ли Якокка. М.: Попурри, 2007. 544 с.