

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту і адміністрування
_____ к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: "Мотивація в системі управління персоналом"(на матеріалах ДП
«Малинський лісгосп АПК»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст за спеціальністю
7.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування»

Виконала

студентка 51 групи
спеціальності 7.03060101
“Менеджмент організації і
адміністрування”
Мурга Дар’я Олегівна

Науковий керівник

к.е.н., доцент
Карпюк Ольга Анатоліївна

Житомир 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Мотивація, як функція управління працівниками.....	5
1.2. Матеріальні та нематеріальні мотиватори праці.....	12
1.3. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	30
2.1. Організаційна характеристика ДП «Малинський лісгосп АПК».....	30
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ДП « Малинський лісгосп АПК»	36
2.3. Ефективність мотивації в системі управління персоналом.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	
3.1. Зарубіжний досвід вдосконалення управління мотивації праці.....	44
3.2. Вдосконалення методів управління мотивацією в системі управління персоналом на підприємстві.....	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

«Як зацікавити персонал у роботі?» - саме це питання виникало ще задовго до наукових розробок менеджменту. Багатьом керівникам хотілося б мати у своєму розпорядженні велику кількість різних технологій чи інструментів мотивації праці, які спонукали б працівників до продуктивної роботи, яка була б на користь організації та особисту користь. Значною мірою ефективність діяльності підприємства можна визначити обґрунтованістю та досконалістю того механізму управління, а саме вибору методів та засобів управління. Виконання завдань, запровадження стандартів роботи, побудова ефективної системи мотивації персоналу, а також постановка цілей, контроль та виконання завдань передбачає механізм управління.

Досі до кінця в системі менеджменту проблема мотивації персоналу не є вивченою, але саме вона є внутрішнім двигуном в системі управління. Зацікавленість усіх членів колективу в підвищенні продуктивності праці, конкурентоспроможності – умова успіху кожного підприємства. Праця, як доцільна діяльність людей, є тією умовою існування й розвитку суспільства, що спрямована на задоволення їх певних життєвих потреб. Дивлячись з економічного погляду потрібно пам'ятати, що персонал є надзвичайно дорогим ресурсом, а отже має використовуватись з максимально можливою ефективністю.

Актуальність теми випускної роботи «Мотивація в системі управління персоналом» полягає в тому, що за умов які складаються в Україні на теперішньому її етапі розвитку, проблеми мотивації особистості є важливою, оскільки перед суспільство існує велика кількість задач які потрібно вирішити, а це можливо лише за умови створення певної мотиваційної основи. Саме вона повинна спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності, які б сприяли високій результативності її роботи. Також, можна сказати, що персонал підприємства є об'єктом управління, основною складовою різного виробничого процесу та є його продуктивною силою. На підприємстві основним змістом управління персоналом є раціональне використання, мотивація, планування, перерозподіл чи формування «людських ресурсів».

Саме відсутність висококваліфікованих кадрів які спроможні були б забезпечити функціонування та організацію підприємства за даних ринкових умов, зводять майже до нуля різні спроби розробок чи впроваджень високоефективних цільових управлінь мотивацією.

Метою дипломної роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації персоналу на підприємствах та розробки основних напрямів і практичних рекомендацій для мотивації в системі управління персоналу та його розвитку які б відповідали пріоритетам на базі ДП «Малинський лісгосп АПК».

Для досягнення поставленої мети, в роботі вирішувалися наступні завдання:

- дослідити мотивацію, як функцію управління працівниками;
- охарактеризувати матеріальні та нематеріальні мотиватори праці;
- сформуванати змістові та процесуальні мотивації праці;
- проаналізувати фінансово – господарську діяльність підприємства;
- вдосконалення методів мотивації в системі на підприємстві.

Предметом дослідження - є мотивація в системі управління персоналом ДП «Малинський лісгосп АПК».

Об'єктом дослідження є вивчення мотивації в системі управління персоналом ДП «Малинський лісгосп АПК», а також форми які на ньому використовуються.

Методологічною і інформаційною базою дослідження є праці вчених, які описують особливості мотивації в системі управління персоналом, їх підручники та посібники, сучасні періодичні видання, відповідні законодавчі та нормативні акти України, дані фінансової звітності ДП «Малинський лісгосп АПК».

В процесі роботи були використані різні методи дослідження. При дослідженні теоретичних джерел використовувалися загальнонаукові методи дослідження: аналізу і синтезу, також використовувався для обробки даних системний підхід, порівняння, аналіз та узагальнення статистичних даних, ситуаційний підхід та графічний і монографічний методи.

Практична значущість даної дипломної роботи полягає в тому, що розроблені дослідження та рекомендації, можуть використовуватись для удосконалення мотивації в системі управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою дипломної роботи є визначення особливостей процесу формування мотивації в системі управління персоналом на підприємстві та розробки основних напрямів і практичних рекомендацій для мотиваційного процесу механізму та його розвитку які б відповідали пріоритетам на базі ДП «Малинський лісгосп АПК».

Предметом дослідження - є мотивація в системі управління персоналом ДП «Малинський лісгосп АПК» Об'єктом дослідження є вивчення управління мотивацією праці на ДП «Малинський лісгосп АПК » а також форми які на ньому використовуються.

1.В результаті дослідження було розкрито основні поняття мотивації в системі управління персоналом, як функцій управління працівниками.

Тобто в загальноприйнятому розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певних дій. В залежності від потреб з основних груп розрізняють мотивацію статусну, матеріальну і трудову.

2. Також було охарактеризовано матеріальні та нематеріальні мотиватори праці, сформовано основні змістові та процесуальні мотиватори праці. Тож однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання (мотивація), яке являє собою процес формування і використання систем матеріального стимулювання. Нематеріальна мотивація - це всі ті зовнішні стимули природи, якими організація може керувати з метою заохочення ефективної праці працівників. Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості співробітника в своїй роботі, яка відіб'ється на підвищенні продуктивності праці і відповідно на збільшенні прибутку компанії. Загалом, існують різні фактори мотивації персоналу які ділять на зовнішні та внутрішні. Мотиватори праці – це фактори

що сприяють підвищенню ефективності роботи людини або задоволенню його внутрішніх потреб яку не є задоволеними.

3. Більшість мотиваційних теорій можна розділити на дві великі групи: змістовні і процесуальні теорії. Змістовні теорії мотивації основну увагу приділяють людським потребам, як факторам лежачим в основі мотивів спонукають людину до діяльності. Процесуальні теорії мотивації - аналізують те, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети, і який вид поведінки при цьому вибирає, вони більше орієнтовані на процес досягнення мети (тому й називаються процесуальними теоріями), а не на зміст мети (як змістовні теорії мотивації).

4. В дипломній роботі було проаналізовано організаційну характеристику ДП «Малинський лісгосп АПК». Було визначено недоліки та переваги лінійно-функціональної організаційної структури.

5. Було проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства та були вдосконалені методи управління мотивації праці на підприємстві. Щодо власного капіталу підприємства з 2013 по 2015 роки змінився на 313 тис. грн., тобто показник збільшився на 25%. Залучений капітал, в свою чергу зріс на 899 тис. грн., підвищився на 33,1%. Загальна вартість активів в період з 2013 по 2014 роки збільшилась на 30,5% тобто на 1212 тис. грн.. Вартість необоротних активів була збільшена на 1560 тис. грн., що становить 67,3%. Середньорічна вартість основних засобів була збільшена на 790 тис. грн., тобто в порівнянні з 2013 роком збільшилась на 34,2%. Щодо середньооблікової чисельності персоналу підприємства за 2015-2013рр. не змінилась.

Метою аналізу виробничого потенціалу підприємства є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності діяльності підприємства. Аналіз оцінки ефективності використання ресурсів підприємства показав, що середньорічна вартість основних виробничих засобів в період з 2013- 2015рр., збільшилась на 34,2%. Матеріальні витрати підприємства за 2013-2015рр., підвищились на 55,2%. Продуктивність праці на підприємстві зросла до 26%. Продукція на 1грн. оплати праці не змінилася з 2013р. по 2015р.

Фондовіддача, фондомісткість та фондоозброєність підвищились на 11,1; 50 та 9,2 відповідно. Матеріаломісткість господарської діяльності та питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції за 2013-2015рр. піднялися на 29,2% та 33,3% відповідно. Щодо оцінки матеріаловіддачі за ці роки, то вона зменшилась на 23,8%.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи і отримати гроші для плати своїх зобов'язань. Даний показник характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Зробивши аналіз фінансової стійкості підприємства можна сказати, що коефіцієнт автономії за 2013-2015 рр. не змінився. Коефіцієнти фінансової залежності та співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 0,1 та 0,04, що є нормою. На рахунок коефіцієнту маневреності власного капіталу можна сказати, що він є менше норми, але не зменшився тобто становить 0,3. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу на підприємстві не змінювався з 2013 до 2015 років і залишався стабільним 0,7. З 2013 по 2015 роки коефіцієнт поточних зобов'язань не змінювався на протязі всіх аналізованих років і становив трохи більше норми.

Ділова активність підприємства характеризується абсолютними і відносними результативними показниками господарської діяльності.

Кінцеві показники ефективності на «Малинський лісгосп АПК» можна сказати, що використання основних засобів зростають. Вихідним етапом аналізу фінансового стану є аналіз його майна, тобто загальна оцінка майна з виділенням обігових (мобільних) коштів і позаобігових (імобілізованих). Фінансовим підсумком господарської діяльності підприємства є його прибутковість, яка характеризується абсолютним і відносним показниками. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку, а відносний – це рівень рентабельності. Для стабілізації фінансового стану важливе значення має швидкість руху грошових коштів.

6. Зарубіжний досвід вдосконалення мотивації в системі управління персоналом розкриває можливі шляхи застосування різних зарубіжних систем

мотивації на національних підприємствах. Та показує певні переваги в запровадженні або застосуванні зарубіжного досвіду з мотивації на підприємстві.

7. Мотивація в системі управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми і уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки

У сучасних умовах підприємство самостійно визначає системи оплати праці та форми її реалізації, виходячи з:

- особливостей виробничої діяльності;
- поставлених цілей;
- впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Сформована економічна ситуація в країні вимагає граничної уважності від кожного учасника ринкових відносин. В умовах жорсткої конкуренції на перший план виходить підвищення ефективності роботи персоналу, з метою досягнення оптимального співвідношення якості і кількості виконуваних робіт. Тому особливу роль придбав процес мотиваційного механізму менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. – К.: Юрінком Інтер, 1999.
2. Агапцов С. А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. – М.: Высшая школа, 2009. – 344 с.
3. Алтухов В. Мотивация: «для себя» или «для работодателя»? // Мотивация и оплата труда. – 2007. – №4.
4. Байда О.Г. Мотивація праці як складова успіху організації//Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2006. – №1. – С. 55-57.
5. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників //Україна: аспекти праці. - 2006. - № 1. - С. 42-48.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.
7. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
8. Богоявленська Ю. В. Ефективні механізми мотивації праці / Ю. В. Богоявленська // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. - Дніпропетровськ : ДНУ. - 2004. - Вил. 195: в 4 т. Том II. - С. 528-539.
9. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток.// Економіка та держава. № 4 - 2008. - С.65-66.
10. Бугуцький О. Чинники мотивації праці //Україна: аспекти праці. - 1998. - № 6. - С. 3-7
11. Блінов А.Д. Мотивація персоналу корпоративних структур / / Маркетинг. - 2006. - № 1. - С. 88-101.
12. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Підручник. - М.: Гардаріки, 2003. С. 206.
13. Виханский О.С. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. – 670 с

14. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2008.–С. 94-97.
15. Городецька Л.О, Беженар Ю.О. Удосконалення систем стимулювання праці персоналу підприємства// Проблеми підвищення інфраструктури: Збірник наукових праць. – К.: НАУ – 2007. - №15. – с. 120 – 129.
16. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу //Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 9. - С. 86- 91
17. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [/ І. М. Грінько. 2007 №7 С 75-90
18. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 246 с.
19. Друкер П. Керування, націлене на результати: Пер. з англ. - М.: Техн. шк. бізнесу, 1994.
20. Позолоченко А.М.: Ефективна економіка: Підручник – 2014. – №3.
21. Єгоршин А.П. Управління персоналом. -Н.Новг.: Справа, 2003. С. 72
22. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. – М.: «Финпресс», 2009. – 312 с.
23. Замфірова. Т.А Теорії трудових відносин і мотивації праці//Економіка і держава. – 2007. – №7. – С. 86-88
24. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.
25. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва, 2012.
26. Іляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці.// Економіка та держава. № 7 - 2007. - С 82-85.
27. Кабанов В. Мотивация / / Управління персоналом. - 2008.- № 4. -

28. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів //Економіка України. - 2005. - № 3. - С. 49-56
29. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: «Инфра-М», 2009. – С. 17-19.
30. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.
31. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. — К., 2008. — 258с.
32. Козаченко А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс].
33. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К. : Вид-во "Кондор", - 2003. - 296 с.
34. Кузнєцова М.І. [Мотивація діяльності](#). -Спб.: [Фірма](#), 2005-301с.
35. Кумбс Ф. Мотиватор / Перевод с англ. — М.: ГИППО (HIPPO), 2006. — 306 с.
36. Лысенко В. Мотивация: внутри или снаружи ? // Управление персоналом. – 2006. – № 5. – С. 62-67.
37. Магура М. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 22-25.
38. Максименко Т. М. Цільовий посадовий профіль як інструмент адаптації управлінського персоналу підприємств до результуючої діяльності в ринковому середовищі / / Теоретико-методологічні проблеми удосконалення психологічної підготовки менеджерів: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. "Персонал". - 2000. - № 3 (8). - С. 166-168.
39. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПб.:Евразия, 1999
40. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Пер. с англ. — М.: Смысл, 2004. — 607 с.
41. Нікіфорова Л.О. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л.О. Нікіфорова, Я.В. Білоконь // Економічний простір. ?

Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. – № 2. – С. 24–31.

42. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Мотивация персонала. – М.: «Альфа-Пресс», 2010. – 278 с

43. Озерникова Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений // Человек и труд. — 2003. — № 9. — С.40-44.

44. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах [Електронний ресурс] / О. Н. Перевозчикова, І. Ю. Котова//

45. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва //Економіка АПК. - 2008. - № 4. - С.137-140.

46. Потеряхін О. Самоефективність і мотивація діяльності/ О.Потеряхін. Страхова справа, 2009.- №2. — С.50-53.

47.Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Рзник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. –с.58

48. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств //Україна: аспекти праці. - 2008. - № 6. - С. 45-51.

49. Смачило В. Регулювання робочого часу як складова нематеріальної мотивації //Україна: аспекти праці. - 2007. - № 8. - С. 49-50

50. Семикіна М.В. Мотивація праці: теорія і практика регулювання М.В. Семикіна. – Кіровоград, 2003. – 426 с.

51. Смирнова О.Ю. [Менеджмент персоналу](#). -М.: Еліт, 2004. - 437с.

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

53. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів/ А.В.Стойка. Економіка та держава, 2009.- №8. — С.56-58.

54. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації// Актуальні проблеми економіки, 2008.- №8. — С.124-129.

55. Трофімов Н.С. Сучасне [управління персоналом організації](#). -СПб.: Канді, 2005. - 298с.

56. Фрэнкин Р. Мотивация поведения. Биологические, когнитивные и социальные аспекты. — СПб.: Питер, 2003. — 651 с
57. Черненко В. Інноваційна праця та мотиваційні основи її розвитку //Україна: аспекти праці. - 2007. - № 6. - С. 30-34.
58. Шапиро С.А. Мотивация М.: ГроссМедиа, 2008. - 224 с.
59. Ядранська О.В. Щодо створення національної моделі мотивації праці.// Держава і регіони. № 5 - 2008. - С 212-217.
60. Ярних В. Мотивація і оплата праці / Кадрове справу.- 2008.- № 2.-С. 6
61. Мотивация персонала : обратная связь [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=569> \