

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

**Навчально - науковий інститут бізнесу і менеджменту**

**Кафедра організації виробництва, бізнесу та менеджменту**

**ДРОБЯЗКО АРТЕМ ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

**УДК 005.95/96**

**Реферат**  
**кваліфікаційної (магістерської) роботи**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**  
*спеціальності 073 «Менеджмент»*  
*(освітньо-професійна програма «Менеджмент і адміністрування»)*

**Харків – 2019**

Кваліфікаційна магістерська робота є рукописом.

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

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук

**Шабінський Олександр  
Володимирович,**

Харківський національний  
технічний університет

сільського господарства імені  
Петра Василенка,

професор кафедри організації  
виробництва, бізнесу та  
менеджменту.

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

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

**Актуальність теми.** Ключовим завданням менеджменту є управління наявними в розпорядженні підприємства ресурсами з метою отримання оптимального результату. В даний час загальноприйнятою стала концепція про те, що найважливішим ресурсом підприємства є його персонал (найчастіше іменований людським капіталом), і в світлі цієї концепції особливе значення набуває оптимізація управління людськими ресурсами.

Одною з найважливіших характеристик людського капіталу є його мотивація до праці, і управління цим показником грає ключову роль в управлінні персоналом, оскільки загальноприйнятим є уявлення про існування прямої залежності між мотивацією співробітника і ефективністю його праці.

Останнім часом особливо загострилася увага до проблеми мотивації як функції управління, за допомогою якої керівництво будь-якого підприємства спонукає працівників діяти найефективніше для забезпечення виробничого процесу відповідно до наміченого плану. Процес створення або реконструкції організаційної структури управління нерозривно пов'язаний з розробкою систем управління персоналом, контролю і інформаційного забезпечення, а люди - це основне джерело ефективного розвитку підприємства.

Мотивація - це діяльність, яка активізує колектив підприємства і кожного працюючого і спонукає їх ефективно трудитися для виконання цілей. Тільки той керівник домагається успіху, який визнає людей головним джерелом розвитку організації

Мотивація виконує на підприємстві важливу роль і є основним носієм інтересів працівників. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей і багато інші цінності, які можуть бути запропоновані працівникові в компенсацію за його підвищені розумові або фізичні зусилля. Мотивація відіграє провідну роль в продуктивності праці, в ефективності організації або підприємства в цілому. Знання структури і ієрархії мотивів різних категорій працівників дозволяє уникнути багатьох помилок в управлінні і створити належні умови для реалізації творчого потенціалу кожного учасника виробничого процесу

Тому, питання вдосконалення мотивації персоналу аграрного підприємства є актуальним.

Питанням вдосконалення мотивації персоналу присвячено чимало наукових праць вітчизняних економістів-аграрників, зокрема І.Ф.Баланюка, П.С.Березівського, В.Г.Галанця, Т.Г.Дудара, Й.С.Завадського, І.Г.Кириленка, І.І.Лукінова, В.Я.Месель-Веселяка, О.М.Онищенко, П.Т.Саблука, Г.В.Черевка, Л.О.Шепотько, О.М.Шпичака, В.В.Юрчишина та багатьох інших. Теоретичні проблеми управління підприємствами розробили такі зарубіжні вчені: М.Альберт, Г.Десслер, П.Друкер, М.Мескон, Ф.Хедоурі.

Вчені в своїх працях охопили коло питань щодо пошуку резервів виробництва та підвищення його ефективності, розробки і реалізації реформ в аграрній сфері, вдосконалення економічного механізму господарювання. Але й багато проблем існування та розвитку села не вирішено: не оновлені матеріально-технічна база виробництва, зберігається диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію. Зокрема, необхідним стало реформування організації управління

сільськогосподарським виробництвом, якому на жаль приділяється мало уваги.

**Метою досліджень** кваліфікаційної роботи є виявленні змісту поняття «мотивація» та її елементів і визначення сучасного стану системи мотивації праці на підприємстві для ефективного його функціонування

Мета дослідження обумовила постановку і шляхи вирішення наступних **завдань**:

- проведення аналізу організаційно-економічної характеристики господарства за три роки;
- вивчення літератури з питань дослідження стану системи мотивації на сільськогосподарських підприємствах України;
- пошуки заходів вдосконалення системи мотивації для досягнення кращих економічних показників роботи господарства в ринкових умовах.
- визначення ефективності систем мотивації в зарубіжних країнах;
- виявлення факторів що впливають на мотивацію працівників підприємства;
- обґрунтування доцільності проведення заходів з удосконалення системи мотивації .

**Об'єктом дослідження** є система мотивації праці на аграрному підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні, аналітико-дослідницькі та проектно-рекомендаційні аспекти проблеми формування і забезпечення ефективної системи мотивації персоналу аграрного підприємства.

**Методика дослідження** включає систему статистико-економічних методів в поєднанні з теоретичними аспектами формування шляхів забезпечення ефективної системи мотивації персоналу господарства. В процесі дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод порівняльного

аналізу – при дослідженні існуючих теорій мотивації для виявлення їх методологічної цінності та для визначення відмінностей між методами оцінки персоналу; класифікації і групування – при визначенні принципів оцінки, виборі методу оцінювання та визначенні економічних і соціальних показників ефективності мотиваційних систем; Достовірність отриманих результатів, висновків і пропозицій підтверджується розрахунками, застосуванням значного фактичного матеріалу.

**Інформаційною базою досліджень** були матеріали Державної служби статистики України та Харківського обласного управління статистики, нормативні акти України, спеціальна економіка література, літературні джерела з агробізнесу, менеджменту в сільському господарстві, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні шляхів вдосконалення теоретичних і практичних основ формування мотивації персоналу аграрного підприємства. А саме:

- покращення мотивації кадрового забезпечення управління виробництвом підприємства;
- виявлення внутрішньогосподарських факторів впливу на мотивацію персоналу;
- обґрунтування заходів з формування мотивації персоналу господарства

**Практичне значення одержаних результатів** Магістерська робота виконана на замовлення підприємства. Висновки та пропозиції, одержані в процесі дослідження, спрямовані на створення і ефективне управління виробничою діяльністю господарства та на прийняття конкретних управлінських рішень щодо розробки шляхів підвищення мотивації персоналу

**Апробація результатів дослідження.** Результати досліджень є основою для підвищення управління ефективністю виробництва та збуту продукції господарства. Основні положення, найважливіші результати дослідження, висновки та пропозиції автор магістерської роботи доповів на зборах господарства. Результати досліджень опубліковані в матеріалах міжнародного наук.-практ. круглого столу студ., аспір. і молод. Учених Економіко-правові детермінанти розвитку агропромислового комплексу (Умань, 16 травня 2019 р.), та в Матеріалах Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». (Харків: ХНТУСГ, 2019)

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона виконана на 110 сторінках комп'ютерного тексту, містить 21 таблицю та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

*У першому розділі* «Теоретичні та методологічні засади формування системи мотивації в аграрних формуваннях» розглянуто: теоретичні засади формування системи мотивації персоналу; розглянуто поняття «мотивація» як елемент системи управління персоналом; проаналізовано зарубіжний досвід мотивації та стимулювання трудової діяльності

*У другому розділі* «Сучасний стан системи мотивації персоналу організації» розглянуто: загальні показники результативності виробничої діяльності господарства та їх динаміка; методичні підходи до оцінювання персоналу; оцінка існуючої системи мотивації підприємством

*У третьому розділі* «Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу» розглянуто: перспективні шляхи вдосконалення системи мотивації господарства та її очікувана результативність; обґрунтування доцільності впровадження інноваційних процесів; обґрунтування заходів з формування ефективної системи мотивації.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення аспектів удосконалення системи мотивації персоналу аграрного підприємства та запропоновані шляхи вдосконалення. За результатами дослідження зроблені наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Ефективна діяльність персоналу підприємства забезпечується різними шляхами, одним з яких є



мотивація. На даний час передбачається формування нових підходів до мотивації персоналу підприємств, які мають бути побудовані з урахуванням специфіки трудової діяльності, потреб, мотивів і цілей працівників,

2. За ринкових умов господарювання постає необхідність створення нових мотиваційних механізмів зацікавлення працівників в успішному функціонуванні підприємства, підвищенні продуктивності його господарювання. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду у галузі мотивації дозволило сформулювати основні положення ефективної системи мотивації персоналу. Зокрема, система винагород повинна орієнтувати працівника на досягнення високих поточних і кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності, включати комплекс стимулів матеріального, соціального та морально-психологічного характеру, передбачати додаткове винагородження за індивідуальний і колективний внесок у зростання продуктивності виробництва.

3. Важливість формування на підприємстві дієвої системи мотивації працівників, під якою запропоновано розуміти таку систему, в якій застосовується сукупність взаємопов'язаних матеріальних та нематеріальних стимулів, що дозволяють задовольнити колективні та індивідуальні потреби працівників для спонукання їх до ефективної трудової діяльності з метою досягнення цілей організації.

4. Для мотивації працівників підприємства використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи винагороди. Але визначеного механізму про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери працівників і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не визначає. Спроби пристосувати класичні

теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації

6 В ході проведеного дослідження було здійснено оцінку кількісних і якісних характеристик персоналу аграрного підприємства. Було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями працівників, оцінку статеву-вікової структури персоналу, аналіз фонду оплати праці. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання кількості працівників та тенденція зростання середньої заробітної плати.

За результатами проведеного дослідження для зростання ефективності мотивації необхідно підвищити зацікавленість працівників шляхом впровадження сучасних систем мотивації праці.

7 Для забезпечення ретельного аналізування та оцінювання мотиваційного потенціалу підприємства встановлено важливість виокремлення його основних складових, які, своєю чергою, запропоновано розглядати як сукупність стимулів, що здатні істотно впливати на працівників та формувати у їхній свідомості відповідні мотиви. До складових мотиваційного потенціалу підприємства віднесено: матеріальні стимули, моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, стимули сприятливих умов праці, стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі.

8. Керівництву підприємства потрібно прагнути до оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, що призведе до стимулювання ефективності праці.

9 Застосування інноваційних підходів задля вдосконалення системи стимулювання працівників підприємства при грамотному їх впровадженні, дозволять не тільки підвищити рівень добробуту працівників, а й

забезпечить мотивуючу функцію-спонукатимуть працівників до професійного розвитку, що в свою чергу вплине на продуктивність праці та на ефективність діяльності підприємства

10. Аналіз практики зарубіжних організацій у сфері застосування мотивації праці свідчить що орієнтація на людину залишається в країнах з розвинутою ринковою економікою одним з основоположних принципів сучасного підходу до управління персоналом. Вивчення зарубіжного досвіду та його використання на вітчизняних компаніях з урахуванням конкретних специфічних умов розвитку вітчизняної економіки є необхідним компонентом роботи зі створення дієвого мотиваційного механізму в державі

11. Застосування уніфікованих підходів до мотивації знижує її ефективність, тому висновок про ранжирування мотивів праці доцільно робити, лише зваживши на конкретні ситуації, які склалися на підприємстві. Перелік зовнішніх чинників мотивації персоналу повинен включати: оплату, преміювання, справедливу оцінку праці; соціальні пільги і гарантії, безпеку і умови праці; соціально-психологічний клімат в колективі; делеговані повноваження та рівень відповідальності; вільний доступ до інформації; перспективи службового зростання. Наявність творчої компоненти праці вимагає урахування в мотиваційній системі вагомих внутрішніх чинників мотивації: змісту і значущості роботи; пізнавальних і творчих потреб; інтересу до науки і бажання принести користь підприємству; прагнення до творчої самореалізації; честолюбства; прагнення до подальшого професійного і творчого зростання і саморозвитку.

12. З метою удосконалення системи винагород для підвищення економічної і соціальної ефективності мотивації доцільним є: застосування гнучких систем

винагородження, що передбачає суттєве збільшення змінної частини оплати праці за результатами оцінювання для стимулювання вищих результатів продуктивності; розширення переліку умов та показників преміювання з включенням низки показників, які характеризують активну і безпосередню участь працівників у підприємницькій діяльності; посилення диференціації розміру премій в межах структурних підрозділів за результатами індивідуальної продуктивності; удосконалення відбору критеріїв оцінювання результатів праці; активізація зв'язку винагород з особистими трудовими досягненнями; застосування індивідуального підходу насамперед до трудових ресурсів.

13. Оцінку персоналу визначено як специфічну функцію управління персоналом, здійснення якої: сприяє задоволенню суспільного попиту на продукцію, забезпеченню економічних інтересів власників підприємства, вирішенню виробничих цілей і завдань, задоволенню потреб, інтересів, запитів, очікувань персоналу; дозволяє вирішувати завдання кадрової політики, оцінки наявного трудового потенціалу, визначення потреби в підготовці кадрів, обґрунтування посадових переміщень, внесення змін в організацію оплати праці та стимулювання, встановлення мети і доведення завдань працівникам на майбутній період.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

1) Дробязко А. Роль системи управління персоналом / А. Дробязко, М. Рогуля // Економіко-правові детермінанти розвитку агропромислового комплексу: матеріали міжнародного наук.-практ. круглого столу студ., аспір. і молод. учених. Умань, 16 травня 2019 р. / [О.О. Непочатенко, Ю.О. Нестерчук, С.А. Власюк]. Умань.: УНУС, 2019. 33-36 с.

2) Дробязко А. Принципи управління персоналом / А. Дробязко, М. Рогуля // Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». – Харків: ХНТУСГ, 2019. –с.192-194

## АНОТАЦІЯ

### *Дробязко А.О. Удосконалення системи мотивації персоналу організації*

В кваліфікаційній магістерській роботі автором розглянуто теоретичні, методичні та прикладні аспекти системи мотивації персоналу аграрного підприємства. Проаналізована оцінку кількісних і якісних характеристик персоналу аграрного підприємства. Запропоноване вдосконалення системи мотивації персоналу, забезпечить підвищення рівня ефективності, рівень керованості

**Ключові слова:** система мотивації, система винагород, персонал

## SUMMARY

### **Droblyazko A.O. Improvement of the system of motivation of the personnel of the organization**

In the qualification master's work the author considers theoretical, methodical and applied aspects of the system of motivation of the personnel of the agricultural enterprise. The estimation of quantitative and qualitative characteristics of agrarian enterprise personnel is analyzed. Improved personnel motivation system is proposed, will increase efficiency, controllability level

**Keywords:** motivation system, reward system, staff

Комп'ютерний набір і верстка  
А.О.Дробязко

---

Підп. до друку 05.02.2018. 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.