



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Кривулько Оксана Вікторівна

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ОЦІНКА  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент Бурдельна Г.О.

Рецензент:

канд. екон. наук, професор Норд Г.Л.

Миколаїв 2020

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Успіх кожного підприємства безпосередньо залежить від ефективності роботи його співробітників. Процес професійного вдосконалення персоналу взаємопов'язаний з процесом формування системи мотивації на підприємстві.

В сучасних умовах «людський фактор» ставав ключовим елементом зростання продуктивності праці, розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та економічного зростання. Відповідність сучасним реаліям та постійне зростання вимог у зв'язку з впровадженням нових технологій вимагає від персоналу розвитку та підвищення зацікавленості. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення на підприємствах нової політики управління людськими ресурсами, в основі якої повинен стати аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, розвитку виробництва та трудової зайнятості.

Жодна система управління не буде працювати з максимальною ефективністю, якщо вона не буде включати в себе діючу систему мотивації. Мотивований персонал – це запорука успішної роботи та поступального руху організації в напрямку реалізації її стратегії та зміцнення положення на ринку в цілому. Розробка системи стимулів, що спонукають кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є одним з найбільш складних та трудомістких завдань керівника. Від обраної менеджментом системи мотивування багато в чому залежить і те, якою мірою будуть досягнуті цілі організації.

На даний момент на кожному вітчизняному підприємстві існує своя система мотивації праці працівників. Однак, кожна з цих систем має свої переваги, які роблять її функціонування корисним, а також недоліки, які не дозволяють повністю реалізувати потенціал працівників підприємства. Тому дослідження різних методів мотивації персоналу дозволяє суб'єкту господарювання усунути недоліки своєї системи мотивування та провести її вдосконалення.

Таким чином, актуальність теми зумовлена, по-перше, значимістю ролі мотивації в управлінні підприємством в цілому, а по-друге, слабкою вивченістю цієї проблеми.

Теоретичні, методичні, практичні аспекти мотивації праці та оцінки управління персоналу підприємства розглядали в своїх працях Н.П. Базалійська, С.М. Бортнік, Т.В. Бучинська, О.В.Грідін, В.І. Дериховська, О.П. Дяків, Н.В. Кальєніна, Н.В. Коленда, А.М. Колот, В.С. Кубарева, Т.В. Лівощко, І.А. Мажура, С.В. Маркова, Д.П. Мельничук, М.Г. Молла, Ю.О. Нікітін, Р.І. Олексенко, А.Ю. Осіпова, О.В. Полоус, П.В. Пузирьова, В.М. Селютін, Л.Г. Смоляр, С.О. Цимбалюк, О.К. Чуднова, В.Г. Щербаков, Р.Д. Якубів

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення мотивації праці на основі оцінки управління персоналом підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито суть, види мотиву та мотивації праці, особливості розвитку теорій мотивації;
- розглянуто мотивацію як функцію управління персоналом;
- наведено характеристику підприємства та економічні показники його діяльності;
- проведено загальний аналіз системи управління персоналом та кадрової політики;
- проаналізовано показники та надано оцінку ефективності управління персоналом;
- досліджено рівень задоволеності системою мотивації праці;
- розроблено методи вдосконалення системи мотивації праці;
- запропоновано механізм впровадження удосконаленої системи мотивації праці;
- розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивування праці та управління персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні аспекти мотивування праці та оцінки управління персоналу підприємства.

Теоретичною, методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що розглядають проблеми мотивації та оцінки управління персоналу підприємства. В дипломній роботі використані такі методи дослідження: історичного аналізу, синтезу – для розкриття теоретичних основ мотивації праці; групування та коефіцієнтів, структурний – для оцінки управління персоналу підприємства; економіко-математичного моделювання, системний – для обґрунтування пропозицій удосконалення мотивації праці.

Інформаційною базою дослідження є дані статистичної й фінансової звітності підприємства, інформаційні, аналітичні матеріали та експертні оцінки українських та зарубіжних інформаційно-статистичних та аналітичних агентств.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

*Удосконалено:*

– трактування поняття «мотивація», як набору основних мотивів та відповідних варіантів реакцій поведінки на ці мотиви, що свідомо чи несвідомо спонукають до здійснення певних дій.

*Набуло подальшого розвитку:*

– виявлення факторів, що впливають на мотивацію праці, основними причинами незадоволеності працівників є: авторитарний стиль управління; складні відносини з керівником; неможливість використовувати свій досвід та здібності; відсутність зацікавленості роботою; немає можливості для зростання та різних форм кар'єрного просування; зміст виконуваної роботи; фізичні умови праці та тривалість робочого дня; надмірне психофізичне стомлення; несприятливий психологічний клімат в колективі.

– розробка системи мотивації праці з урахуванням специфіки діяльності підприємства, яка включає організаційно адміністративні, соціально-психологічні та матеріальні методи управління. Фактори позитивного ефекту

будуть сформовані зміцненням корпоративного духу, зростанням задоволеністю робітників змістом трудового процесу, підвищенням дії мотивів кар'єрного зростання та забезпеченням позитивного соціально-психологічного клімату.

Основні рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути реалізовані в господарській практиці підприємства при розробці рекомендацій щодо удосконаленні мотивації праці.

За темою дослідження опубліковано наукову працю обсягом 0,25 друк. арк.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні основи мотивації праці. У другому – наведено результати оцінки управління персоналом підприємства. У третьому – розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації праці на підприємстві.

Робота містить 19 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 55 найменувань та 6 додатків. Обсяг основного тексту роботи складає 103 сторінки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, його методи та інформаційну базу, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретичні основи мотивації праці» розкрито суть, види мотиву та мотивації праці, особливості розвитку теорій мотивації; розглянуто мотивацію як функція управління персоналом; наведено характеристику підприємства та економічні показники його діяльності.

Мотивація являє собою набір основних мотивів і відповідних варіантів реакцій поведінки на ці мотиви, що свідомо чи несвідомо спонукають до здійснення певних дій. Метою мотивації є формування комплексу умов, що

спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Особиста зацікавленість працівника в праці (його мотивація) визначається всіма тими матеріальними і культурно-побутовими благами і послугами, які можуть дати позитивні результати його трудової діяльності з урахуванням наданих йому умов праці та відпочинку на робочому місці, дозволяє раціонально й ефективно використовувати робочий час, проявити творчі здібності, повною мірою задіяти потенціал фізичних і духовних сил, інтелектуального та професійного зростання без обмежень.

Методологія побудови дослідження проблеми мотивації потребує ґрунтовного дослідження еволюції теорій мотивації. Умовно всі теорії мотивації поділяють на первинні, в основі яких лежить специфічна «модель» людини-робітника; змістовні, які аналізують структуру потреб і мотивів людини, їх прояв; процесуальні, які вивчають вплив на мотивацію зовнішніх чинників.

Враховуючи особливості природи мотиваційного механізму поведінки людини, процесуальних і змістовних теорій мотивації, слід відмітити, що розгляд питань, пов'язаних із мотивацією, доцільно здійснювати при врахуванні постійних і безперервних суспільних змін, адекватно соціально-економічним перетворенням. Побудова в Україні ефективної економіки – не самоціль, а засіб розв'язання досить складного завдання – ефективної мотивації, забезпечення процесів, прийомів, методів, збуджуючих людей до досягнення їх власної мети.

В сучасних умовах, в високо турбулентному зовнішньому середовищі, тільки ефективна спільна робота всіх учасників виробничого процесі гарантує досягнення успішного результату. Крім того, необхідно враховувати всі складові внутрішнього світу людини, для того щоб створювати найкращі умови для максимально гармонійного поєднання інтересів та очікувань працівника і організації.

Мотиви трудової діяльності – це по суті причини, що визначають поведінку людини в процесі праці. Мотивація робітника може бути внутрішньою або зовнішньою. Перша залежить від змісту потреб працівника, пов'язана із змістом діяльності. Однак, друга не пов'язана вже із змістом певної

діяльності. Слід зазначити, що вона обумовлена зовнішніми до об'єкта обставинами.

Для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації та стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його побажання та прагнення. В даний час існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, і тільки від правильного використання поєднань цих елементів буде залежати кінцевий результат.

По суті, мотивація передбачає отримання співробітником тієї чи іншої бажаної ним цінності, яку може дати організація в обмін на його працю, знання, навички та потенціал. Дійсно, максимальний ефект досягається у тому випадку, коли працівник робить те, що приносить йому задоволення і це (те, що приносить задоволення), потрібно організації та представляє цінність для неї. Протилежний варіант: те, що потрібно організації, приємно виконувати і самому працівнику без всяких додаткових зовнішніх привабливих чинників. Йдеться про узгодження інтересів працівника та організації за допомогою дієвого мотиваційного інструментарію. Подібний баланс інтересів є найбільш бажаним варіантом, але він не завжди легко піддається практичній реалізації.

Тому як працівники часто змушені виконувати функції, які їм не цікаві (або найматися на роботу, не в повній мірі відповідає їхнім очікуванням), так і роботодавці часто змушені «терпіти» співробітників, які в повному обсязі відповідають їх вимогам. Ця проблема не носить разовий характер, а є досить типовою для відносин роботодавця та найманих працівників. На цій основі актуальність мотивації як сукупності зовнішніх методів впливу істотно зростає і трансформується в політику стимулювання, при якій економічні, виробничі та трудові відносини в організації будуються за принципом обміну: зусилля працівника, його внесок в досягнення цілей організації обмінюються на винагороду, що представляє цінність для працівника. При цьому цінність винагороди є суб'єктивним критерієм, так як одне і те же благо (стимул) має різну вагу для різних працівників.

У другому розділі «Оцінка управління персоналом ПрАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат» проведено загальний аналіз системи управління персоналом та кадрової політики; проаналізовано показники та надано оцінку ефективності управління персоналом; досліджено рівень задоволеності системою мотивації праці.

ПрАТ «ПМКК» є одним з найбільших вітчизняних підприємств по переробці молока. Основною продукцією є: молочні консерви (63-65%) та продукція з незбираного молока (34-36%). Отримані результати засвідчили задовільний економічний стан підприємства ПрАТ «ПМКК». Воно не забезпечено власними обіговими коштами. Динаміка показників ліквідності свідчить про погіршення можливості підприємства погасити короткострокову заборгованість у 2018 році. Однак, суб'єкт господарювання використовує відносно нове обладнання у порівнянні з конкурентами. Коефіцієнт зносу є досить низьким для молокопереробних підприємств. Показники ділової активності суттєво поліпшилися у 2017 році, але у наступному погіршилися.

В управлінні персоналом ПрАТ «ПМКК» виділяються наступні групи методів: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. В залежності від вимог до кандидата на посаду підприємство проводить «гібридну» кадрову політику – відкриту або закриту кадрову політику. Кадрова політика виступає на підприємстві ПрАТ «ПМКК» формальною базою для кадрової стратегії. Поєднання політики і стратегії є основою системи управління людськими ресурсами. Результати аналізу діагностичного профілю свідчить, що найбільш проблемною областю в сфері управління людськими ресурсами є оцінка персоналу.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства скоротилася на 3,3%. Зростання продуктивності говорить про те, що на підприємстві існує баланс або рівновага робочої сили. «Зайвий» персонал утримувати економічно не доцільно. У 2018 коефіцієнти плинності, обороту і вибуття кадрів збільшилися, що говорить про зростаючу нестабільність кадрової структури підприємства (табл. 1). В загальній структурі чисельності персоналу по всіх



категоріях співробітників відбулися незначні зміни. Мало місце збільшення питомої ваги керівників на 0,16% та фахівців і ІТП на 0,15%. Питома вага робочих скоротилася на 0,31% і склала у 2018 р. 86,63%. Зокрема, основні робочі – 62,65%, допоміжні – 23,98%.

Таблиця 1

Структура трудових ресурсів ПрАТ «ПМКК» за період 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Середньооблікова чисельність					
– всього:	789	781	763	-8	-18
– робочих	686	676	661	-10	-15
Прийнято на роботу					
– всього:	127	136	125	9	-11
– робочих	114	118	119	4	1
Звільнено з роботи					
– всього:	131	144	143	13	-1
– за власним бажанням	24	26	34	8	8
– робочих	117	128	134	11	6
Коефіцієнт прийому кадрів					
– всього:	0,16	0,17	0,16	0,01	-0,01
– робочих	0,17	0,17	0,18	0	0,01
Коефіцієнт вибуття кадрів					
– всього:	0,17	0,18	0,19	0,01	0,01
– робочих	0,17	0,19	0,20	0,02	0,01
Коефіцієнт обороту кадрів					
– всього:	0,33	0,36	0,35	0,03	-0,01
– робочих	0,34	0,36	0,38	0,02	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,03	0,04	0,00	0,01

Основними недоліками системи мотивації працівників є те, що: при визначенні розміру окладу та преміальних виплат відсутня компенсація додатково відпрацьованого часу персоналу, що значно знижує зацікавленість працівників та продуктивність праці; для робітників, фахівців середньої ланки застосовується погодинна оплата праці при тому, що в кінцевому підсумку важливий кількісний результат, що є істотним чинником, що призводить до

значного зниження продуктивності праці.

З метою виявлення конкретних недоліків сформованої системи мотивації було прийнято рішення про проведення дослідження, спрямоване на оцінку задоволеності роботою на підприємстві. Проведено досить відомий сьогодні тест-опитування «Задоволеність роботою».

Аналіз задоволеності персоналу своєю роботою представлений в табл. 2.

Таблиця 2

Дані тесту «Задоволеність роботою», %

Ступінь задоволеності	Робочі	Фахівці і ІТП	Керівники
Цілком задоволені роботою	0	0	0
Задоволені	0	30,00	21,12
Не цілком задоволені	14,31	8,33	78,88
Не задоволені	85,69	61,67	0

Як видно з цієї таблиці, найбільше умовами праці не задоволені робочі, а задоволені керівники. Дана обставина обумовлена тим, що керівники більше задоволені своїм професійним просуванням по кар'єрних сходах, у них більш цікава, різноманітна робота і вище заробітна плата.

Дослідження рівня задоволеності роботою на підприємстві також показало, що основними факторами незадоволеності працівників є: авторитарний стиль управління; відносини з керівником; неможливість використовувати свій досвід та здібності, відсутність зацікавленості роботою; немає можливості для зростання та різних форм кар'єрного просування; рівень заробітної плати по відношенню до того, скільки платять на інших підприємствах за схожу за типом роботу; зміст виконуваної роботи; фізичні умови праці та тривалість робочого дня, надмірне психофізичне стомлення; несприятливий психологічний клімат в колективі.

На підприємстві також широко практикуються так звані методи негативної мотивації, що виражаються в бездіяльності та відсутності ініціативи з боку працівників, тому що будь-яка ініціатива карається. Так само негативно

позначається на взаєминах керівника та підлеглих створення атмосфери гарячкової поспішності. Встановлення оптимальних взаємин між керуючими та підлеглими є найважливішою соціально-психологічною проблемою, багато в чому визначає результати управлінської діяльності. Встановлено, що розбіжності, які виникають в процесі спілкування, призводять до зниження продуктивності праці мінімум на 30%. Мотивація персоналу при оптимальних взаєминах може бути поліпшена приблизно на такий же відсоток.

Низька ефективність внутрішньовиробничих відносин зумовлена також тим, що: ініціатива та підприємливість цехів не заохочуються, а часто навпаки присікаються; фонд економічного стимулювання в цехах не утворюється, а виділяється їм з централізованих джерел.

У третьому розділі «Удосконалення мотивації праці на підприємстві» розроблено методи вдосконалення системи мотивації праці; запропоновано механізм впровадження удосконаленої системи мотивації праці; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Для вдосконалення існуючої системи розвитку та стимулювання трудової діяльності необхідно максимально використовувати наявні на підприємстві позитивні моменти, постаратися найбільш оперативно усунути фактори, що викликають найбільшу незадоволеність у співробітників ПрАТ «ПМКК». Розробка програми вдосконалення системи розвитку буде здійснюватися, ґрунтуючись на наступних принципах: усунення перерахованих вище проблем; оптимальне поєднання матеріальних інтересів співробітників та принципів компенсаційної політики підприємства; економічна ефективність; розвиток таких якостей співробітників як, творчий підхід до трудової діяльності; розвиток внутрішньофірмової конкурентоспроможності, здатності залучати людські ресурси, що необхідні для виконання завдань, поставлених перед співробітниками підприємства; наймання співробітника, відповідального за психологічну діагностику співробітників підприємства.

Основні принципи формування стратегії активізації діяльності персоналу підприємства: вибір кожного з методів активізації повинен бути

реально обґрунтованим; головний критерій відбору того чи іншого методу активізації, його відповідність конкретним потребам співробітників; для кожного стимулу трудової діяльності, який передбачено будь-яким з обраних методів активізації, у підприємства повинна існувати реальна база; досягти необхідно не максимальну, а оптимальну активність персоналу з таким рівнем фізичних та моральних витрат співробітника, який компенсується існуючою на підприємстві системою відновлення працездатності; застосовувані методи активізації повинні забезпечити можливість кожному співробітнику найбільш повно реалізувати свої творчі та професійні здібності на посаді, що займається; корисно цікавитися думкою співробітників щодо передбачуваних змін в стратегії розвитку ПрАТ «ПМКК».

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності в ПрАТ «ПМКК»: введення нової посади менеджера по мотивації; внесення змін до чинного «Положення про оплату праці працівників»; розробка системи критеріїв оцінки результатів праці працівників та внесення змін до «Положення про преміювання працівників»; розробка «Положення про додаткові методи заохочення робітників»; інвентаризація та придбання необхідної інвентарю; організація корпоративного дозвілля для співробітників; організація конкурсу між цехами; установка шумопоглинаючих блоків; збільшення окладної частини робочих.

Загальні витрати ПрАТ «ПМКК» на впровадження нової системи мотивації співробітників в перший рік складуть 6881 тис. грн. в наступні роки планується індексувати їх по 10% на рік. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити обсяг виручки на 10% в перший рік, потім ефект буде зменшуватися.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці працівників ПрАТ «ПМКК» дозволить отримати позитивний ефект в перший же рік. Фактори позитивного ефекту будуть сформовані зміцненням корпоративного духу, зростанням задоволеністю робітників змістом трудового процесу, підвищенням дії мотивів кар'єрного зростання та

забезпеченням підходящого соціально-психологічного клімату.

Прогнозовані значення прибутку після заходів наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Фінансові показники ПрАТ «ПМКК» у 2019-2024 рр. при реалізації заходів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Темп приросту виручки від реалізації за рахунок заходів, %		10	9	8	7	6
Стандартний темп приросту виручки	14	14	14	14	14	14
Виручка від реалізації, тис.грн.	922062	1143356	1406328	1715721	2076022	2491226
Собівартість, тис.грн.	853248	1046171	1286790	1569884	1899560	2279472
Маржинальний прибуток, %	7,46	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Комерційні і організаційні витрати тис.грн.	62182	77106	94841	115706	140004	172205
Фонд оплати праці, тис.грн.	44070	50240	57274	65292	74433	84853
Вартість заходів щодо впровадження системи мотивації праці		6881	7569	8326	9159	10074
Чистий прибуток, тис.грн.	6630	13198	17128	21805	27299	29475
Рентабельність по чистому прибутку, %	0,719	1,15	1,22	1,27	1,31	1,18

Розрахунки показали, що після впровадження окреслених заходів рентабельність по чистому прибутку ПрАТ «ПМКК» у 2020-2024 рр. зростає (рис. 1). Відмічається тенденція її нарощення до 2023 р. до 1,31%, потім відмічається її падіння до 1,18. Це можна пояснити поступовим зменшення впливу заходів на економічні процеси, що відбуваються на підприємстві ПрАТ «ПМКК».

Економічний ефект, тобто прибуток підприємства за рахунок заходів постійно зростає з 5640 тис. грн. до 16709 тис. грн. Проект окупається зразу на 1 році, що свідчить про високу ефективність проекту щодо стимулювання

мотивації на підприємстві.

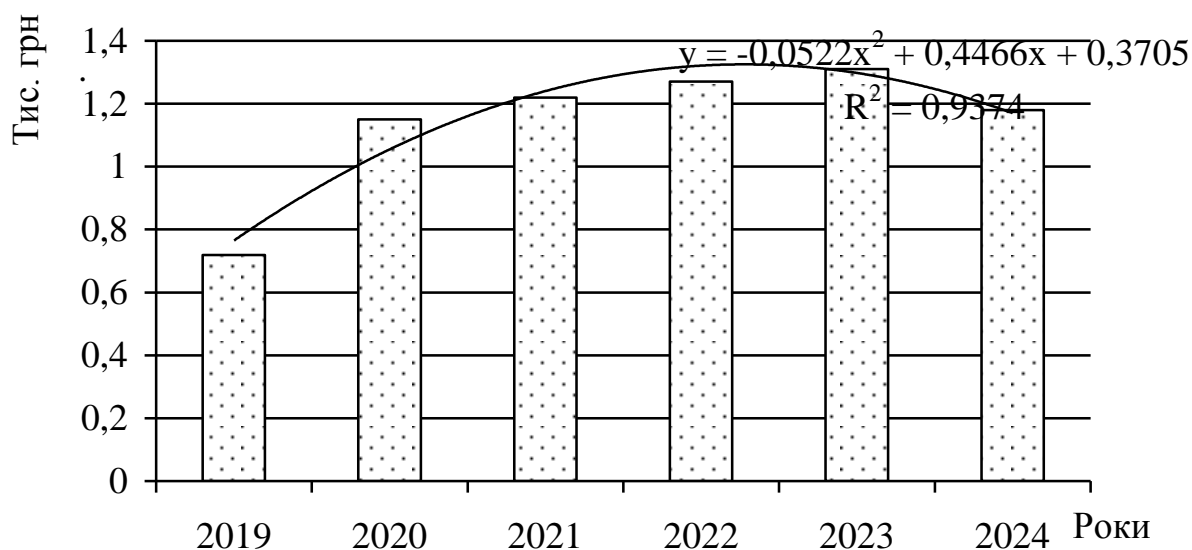


Рис. 1. Рентабельність по чистому прибутку ПрАТ «ПМКК» за 2019-2024 роки

Чистий дисконтований дохід проекту за весь період (5 років) складе 36731 тис. грн. Оскільки, всі фінансові показники відповідають нормативам, то проект може бути розглянутий керівництвом ПрАТ «ПМКК» та прийнятий для реалізації в короткий термін.

## ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації праці на основі оцінки управління персоналу підприємства. Отримано такі висновки:

1. Мотивація являє собою набір основних мотивів і відповідних варіантів реакцій поведінки на ці мотиви, що свідомо чи несвідомо спонукають до здійснення певних дій. Умовно всі теорії мотивації поділяють на первинні, в основі яких лежить специфічна «модель» людини-робітника; змістовні, які аналізують структуру потреб і мотивів людини, їх прояв; процесуальні, які вивчають вплив на мотивацію зовнішніх чинників.

2. Для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації та стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості

кожного працівника, його побажання та прагнення. В даний час існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, і тільки від правильного використання поєднань цих елементів буде залежати кінцевий результат.

3. ПрАТ «ПМКК» є одним з найбільших вітчизняних підприємств по переробці молока. Отримані результати засвідчили задовільний економічний стан підприємства. Воно не забезпечено власними обіговими коштами. Динаміка показників ліквідності свідчить про погіршення можливості підприємства погасити короткострокову заборгованість. Однак, суб'єкт господарювання використовує відносно нове обладнання у порівнянні з конкурентами. Показники ділової активності суттєво поліпшилися у 2017 році, але у наступному погіршилися.

4. В управлінні персоналом ПрАТ «ПМКК» виділяються наступні групи методів: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. В залежності від вимог до кандидата на посаду підприємство проводить «гібридну» кадрову політику – відкриту або закриту кадрову політику. Результати аналізу діагностичного профілю свідчать, що найбільш проблемною областю в сфері управління людськими ресурсами є оцінка персоналу.

5. Середньооблікова чисельність персоналу підприємства скоротилася на 3,3%. Зростання продуктивності говорить про те, що на підприємстві існує баланс або рівновага робочої сили. «Зайвий» персонал утримувати економічно не доцільно. У 2018 коефіцієнти плинності, обороту і вибуття кадрів збільшилися, що говорить про зростаючу нестабільність кадрової структури підприємства.

6. Дослідження рівня задоволеності роботою на підприємстві також показало, що основними факторами незадоволеності працівників є: авторитарний стиль управління; відносини з керівником; неможливість використовувати свій досвід та здібності, відсутність зацікавленості роботою; немає можливості для зростання та різних форм кар'єрного просування; рівень заробітної плати по відношенню до того, скільки платять на інших

підприємствах за схожу за типом роботу; зміст виконуваної роботи; фізичні умови праці та тривалість робочого дня, надмірне психофізичне стомлення; несприятливий психологічний клімат в колективі.

7. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності в ПрАТ «ПМКК»: введення нової посади менеджера по мотивації; внесення змін до чинного нормативного забезпечення; інвентаризація та придбання необхідної інвентарю; організація корпоративного дозвілля для співробітників; організація конкурсу між цехами; установка шумопоглинаючих блоків; збільшення окладної частини робочих.

8. Загальні витрати ПрАТ «ПМКК» на впровадження нової системи мотивації співробітників в перший рік складуть 6881 тис. грн. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці працівників ПрАТ «ПМКК» дозволить отримати позитивний ефект в перший же рік.

9. Проект окупається зразу на 1 році, що свідчить про високу ефективність проекту щодо стимулювання мотивації на підприємстві. Чистий дисконтований дохід проекту за весь період (5 років) складе 36731 тис. грн.

#### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кривулько О.В. Оцінка управління персоналом молокопереробного підприємства // Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2020. – Випуск 31. – С.76-83.

#### АНОТАЦІЯ

Кривулько О.В. Удосконалення мотивації праці та оцінка управління персоналом на підприємстві. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2020.

Магістерську роботу присвячено розробці рекомендацій щодо



удосконалення мотивації праці на основі оцінки управління персоналу підприємства.

Розкрито суть, види мотиву та мотивації праці, особливості розвитку теорій мотивації. Мотивація являє собою набір основних мотивів і відповідних варіантів реакцій поведінки на ці мотиви, що свідомо чи несвідомо спонукають до здійснення певних дій. Розглянуто мотивацію як функцію управління персоналом.

Наведено характеристику підприємства та економічні показники його діяльності. Проведено загальний аналіз системи управління персоналом та кадрової політики. Проаналізовано показники та надано оцінку ефективності управління персоналом. Досліджено рівень задоволеності системою мотивації праці.

Розроблено методи вдосконалення системи мотивації праці. Вони передбачають введення нової посади менеджера по мотивації, внесення змін до чинного нормативного забезпечення, інвентаризація та придбання необхідної інвентарю, організація корпоративного дозвілля для співробітників, організація конкурсу між цехами, збільшення окладної частини робочих. Запропоновано механізм впровадження удосконаленої системи мотивації праці. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація праці, управління персоналу, кадрова політика, удосконаленої системи мотивації.

## ANNOTATION

Krivulko O.V. Improvement of work motivation and evaluation of enterprise personnel management. – Manuscript.

Master's work to obtain an education and qualification level of a Master's degree in specialty 073 “Management”. – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2020.

The master's thesis is devoted to the development of recommendations for improving the work motivation on the basis of evaluation of the personnel

management.

The essence, types of motive and work motivation, features of theories development of motivation are revealed. Motivation is a set of basic motives and appropriate variants of behavior responses to these motives, whether consciously or unconsciously prompting certain actions. Motivation as a function of personnel management is considered.

The characteristics of the enterprise and economic indicators of its activity are given. A general analysis of the personnel management system and personnel policy was conducted. Indicators are analyzed and HR management performance is evaluated. The level of satisfaction with the system of work motivation is investigated.

Methods for improving the system of work motivation have been developed. They include the introduction of a new position of manager of motivation, introduction of changes in the current regulatory support, inventory and purchase of necessary inventory, organization of corporate leisure for employees, organization of competition between workshops, increase of the salary of workers. The mechanism of the improved system of work motivation is offered. The economic efficiency of the proposed measures has been calculated.

Keywords: work motivation, personnel management, personnel policy, advanced motivation system.