ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ
НАВЧАЛЬНЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Ханлар МАХМУДОВ
14 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на підприємстві»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Лисенко Андрій Вікторович

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Завжди важливою частиною системи управління персоналом була мотивація. В сучасних умовах глобальної економічної нестабільності це питання набуває особливої актуальності. Кризові ситуації загрожують підприємствам не лише фінансовими труднощами та втратою їхнього ринкового положення, але й можливою втратою кваліфікованих співробітників, які є невід'ємною складовою подолання кризи. Забезпечення збереження основних працівників стає одним із головних завдань управління під час кризи. Досягти цієї мети можна, забезпечуючи своєчасну інформацію для персоналу та реалізуючи відповідний мотиваційний механізм.

У сфері діяльності підприємств важливість мотиваційних аспектів набуває все більшого значення, оскільки комерційний його успіх залежить від того, наскільки співробітники реалізують свій професійний потенціал. Тому ключовим напрямком досягнення ефективного управління персоналом є розуміння їхніх потреб і мотивацій. Лише знаючи, що стимулює людину до дії та які мотиваційні фактори лежать в основі її діяльності, можна розробити ефективну систему методів управління нею.

Багато науковців активно займались розкриттям суті мотивів та стимулів праці. Видатні представники різних економічних шкіл, такі як А. Сміт, А. Маршал, Ф. Тейлор, Е. Мейо та інші, розглянули важливі аспекти цієї проблеми у своїх дослідацьких працях. Сучасні концепції мотивації отримали свій початок завдяки роботам А. Маслоу, Ф. Мак-Клелланд, Ф. Герцберга, Д. Врума та інших вчених. Д. Синк, Д. Карнегі, Д. Харінгтон, Х. Хекхаузен внесли значний внесок у вивчення мотивів праці. Українські дослідники, такі як Д. Богиня, В. Дієсперов, Г. Дмитренко, Г. Купалова, В. Лагутін, також істотно сприяли розвитку цього напрямку досліджень.

У сучасних умовах важкість проблеми мотивації праці обумовлює необхідність глибшого аналізу механізмів, що підтримують активізацію

аграрної діяльності. Таким чином, стимулювання працівників, які працюють на заробітну плату, виступає як важлива складова управління персоналом..

Зв'язок роботи з науковими темами. Проведені дослідження у кваліфікаційній роботі відповідають плану науково-дослідних дій, сформованому кафедрою підприємництва і права.

Мета і завдання дослідження. Основною метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз процесу створення механізму мотивації для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Основними *завданнями* дослідження є:

– розкрити сутність понять «мотивація праці» та «мотиваційний механізм»;

– пояснити особливості управління стимулюванням та мотивацією праці в контексті підприємства;

– провести аналіз і оцінку різноманітних форм і методів стимулювання та мотивації праці, що використовуються на підприємстві;

– розробити стратегічні напрями мотиваційного механізму, спрямовані на підвищення продуктивності праці в підприємстві.

Об'єктом дослідження є управління процесом створення механізму мотивації підвищення продуктивності праці персоналу в державному підприємстві Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів створення механізму мотивації для підвищення ефективності праці персоналу в державному підприємстві Полтавського району Полтавської області.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на використанні діалектичного методу пізнання та комплексному системному аналізі щодо вивчення суті економічних явищ і процесів, пов'язаних із діяльністю сільськогосподарських утворень. Робота також опирається на наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують проблеми створення механізму мотивації для підвищення продуктивності праці

персоналу в підприємстві.

Інформаційною складають нормативно-правові та законодавчі акти України, бухгалтерсько-статистична звітність полтавського району, наукові праці економістів, літературні джерела, довідково-нормативні матеріали та особисті спостереження автора.

Наукова новизна отриманих досліджень виявляється у дальшому розгортанні теоретичних, методичних і практичних положень процесу створення мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу підприємства:

набули подальшого розвитку:

– мотиваційні напрями удосконалення використання персоналу в підприємстві;

– організаційні підходи та прогноз до побудови системи мотивації праці на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. У даній кваліфікаційній роботі проаналізовані теоретичні положення, висновки і рекомендації щодо утворення мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Ці аспекти становлять основу для визначення та вирішення актуальних проблем у сфері ефективного створення мотиваційного механізму в аграрному підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи оприлюднено у формі доповіді на:

– Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. «Аналіз показників продуктивності праці в галузі рослинництва». Випуск 15. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 125-127.

– Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації». «Формування мотиваційного механізму підвищення управлінського персоналу аграрних підприємств». ХКТЕІ, Хмельницький 2023. С. 259-261.

Стаття у фаховому виданні:

Михайлова О., Писаренко С., Лисенко А., Леонов М., Діденко А. Продуктивність та мотивація праці, як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. Агросвіт. № 22 Київ. 2023. С. 112-119 (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 12 таблиць, 6 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації праці та мотиваційного механізму

Підвищення ефективності виробництва та праці на рівні підприємств і в економіці загалом значно залежить від ефективності системи мотивації та стимулів, яка є характерною для ринкової економіки. Для досягнення найкращих результатів у цьому напрямку важливо чітко визначити теоретичні та методологічні положення щодо мотивації праці.

Для вивчення основ механізму мотивації слід перш за все розрізняти поняття «мотивація» і «стимули». У джерелі [4, с. 12] мотивацію розглядають як стан готовності чи схильності діяти у певний спосіб. Участь ціннісних орієнтацій особистості, розуміних у соціології як стійкі настанови на різні соціальні цінності, значно впливає на поведінку людини.

Багато вчених-дослідників у сфері вивчення формування мотиваційного механізму в підприємствах визначаючають мотивацію, як процес самоствердження та підштовхування до активності для досягнення особистих та організаційних цілей, або мотивація працівників - це сукупність причин, що спонукають людину діяти тим або іншим цілеспрямованим чином. Це внутрішній стан, що спонукає, направляє та зберігає у людини прагнення досягти певної мети [4].

За висловлюванням К. Тянікової мотивація представляє собою визначену ситуацією бажання виконати конкретну дію або є фактичним виявленням переваги одного об’єкта над іншим [8, с. 78.].

С. Дуда, Х. Кіцак мотивацію розглядають як стратегію досягнення максимального результату від підлеглих, що ґрунтується на розумінні їхніх дій, мотивів і причин їхньої ефективності чи неефективності. Використання

цієї інформації та різноманітних методів стимулювання допомагає досягти максимального рівня продуктивності від підлеглих [23, с. 188].

За думкою Ю. Залознової, мотивація - це динамічна причина, яка викликає або підтримує певну дію, або стан людини (включаючи його мозкові структури), який підштовхує його виконувати дії, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб (наприклад, спрага, голод і т.д.) або групових (таких як турбота про дітей і т.д.) [28, с. 212].

І. Татомир визначає мотивацію праці як прагнення працівника задовольнити свої потреби та отримати певні блага через виконання трудових завдань [53, с. 47-57]. Ця концепція відповідає соціологічному підходу до розуміння мотивації.

Мотив віддзеркалює процес переходу від потреби до отримання задоволення через особисту діяльність. Він підштовхує людину до здійснення трудової діяльності та представляє собою концепцію бажаного блага, яке може бути досягнуте через виконання конкретних працівником трудових завдань. В економічній енциклопедії мотивацію персоналу розглядають як стимулювання до дій для досягнення особистих або корпоративних цілей [48, с. 47].

Мотивація представляє собою стимулювання до активності та ініціативи суб'єкта, будь то окрема особа, соціальна група чи спільнота, що виникає з бажання задовольнити конкретні потреби [9, с. 197]. І. Кривов’язко формулює мотивацію праці як вияв прагнення працівника до задоволення своїх потреб та досягнення певних благ через власну трудову діяльність. [88, с. 131].

Н. Перевозчикова розглядає мотивацію як процес формування особистих стимулів для досягнення визначених цілей, які поставлені перед індивідом [47]. І. Дубчак визначає мотивацію як свідомий процес, під час якого людина обирає конкретний спосіб поведінки, що обумовлено взаємодією зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [21, с. 170].

Трудова діяльність людини в рамках своїх стратегічних цілей охоплює

широкий спектр життєвих аспектів, таких як самовдосконалення, освіта, виховання, особисте поведінкове кодекс, а також духовний розвиток. У цьому контексті трудова діяльність визначає основні потреби людини у розвитку як індивіда і громадянина, сприяє зміцненню його фізичного та психічного здоров'я, довголіттю, а також забезпечує багатство як матеріального, так і духовного життя. Зокрема, у період інформаційного суспільства, характер праці відзначається значними відмінностями від минулого, що обумовлено широкомасштабною автоматизацією та інформатизацією виробництва, а також підвищенням рівня освіти та соціальних очікувань працівників. Ці зміни вимагають від працівника більш активного особистого внеску [1, с. 145].

Мотиваційний механізм впроваджує процес перетворення різноманітних компонентів, таких як фактори, принципи, стимули, мотиви, ціннісні орієнтації, очікування і реакції на поведінку, з початкового лінійного та дискретного стану у стабільний та постійно повторюваний процес. З точки зору структури, мотиваційний механізм включає в себе елементи фінансово-економічних методів та важелів, конкретну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, регулярні оцінки проведених заходів тощо [5, с. 136].

Управлінська концепція мотиваційного механізму є комплексною системою внутрішніх стимулів і зовнішніх факторів, що визначають активність працівників банку. Використання цієї системи дозволяє виявити внутрішні резерви для стійкого розвитку організації. Основним принципом мотиваційної стратегії організації є комплексність, що передбачає, що мотивація персоналу повинна ґрунтуватися на трьох ключових компонентах: потенційні можливості співробітника (включаючи психофізіологічні особливості, освіту, виховання, досвід тощо), особисті мотиваційні фактори, а також цілі та завдання бізнесу [6, с. 50].

В управлінні персоналом враховуються фундаментальні потреби та фізіологічні аспекти, включаючи збудливість, потребу в зовнішніх стимулах,

необхідність підтримки гомеостазу тощо. Також враховується потреба в безпеці і захисті, потреба в любові та підтримці, бажання досягти визначених цілей, а також потреба в соціальному визнанні, яке може виражатися через кар'єрні досягнення та соціальний статус.

Основними компонентами мотиваційного механізму в управлінні підприємствами є оптимізація системи оплати праці та надання працівникам можливості участі у прибутках компанії. Також важливими елементами є вдосконалення організації праці, включаючи постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення завдань, виробничу ротацію, використання гнучких графіків і поліпшення умов праці.

Отже, для отримання максимальної результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв’язку між ними, тому, що використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої активності персоналу для досягнення цілей підприємства [32].

Сучасні підходи до мотивації сформулювалися під впливом ключових теоретичних концепцій. Серед них виділяються змістовні теорії мотивації, які досліджують основні потреби людини та аналізують споживи працюючих у організаціях. Засновані на цих теоріях, менеджери отримують можливість глибше розуміти недоліки підлеглих. Прихильники процесуальних теорій мотивації акцентують свою увагу на вивченні когнітивних процесів, які впливають на поведінку людини, та розглядають способи, якими працівники прагнуть до отримання винагороди [16].

Мотивація базується на двох основних аспектах: потребах, яка виникає внаслідок фізіологічного або психологічного дефіциту чогось, і винагородах, що представляють собою цінності для особи. Потреби, у свою чергу, розподіляються на первинні (фізіологічні) та вторинні (психологічні), а винагороди можуть бути внутрішніми чи зовнішніми. Існує можливість

графічно представити узагальнену модель мотивації через потреби (див. рис. 1.1).

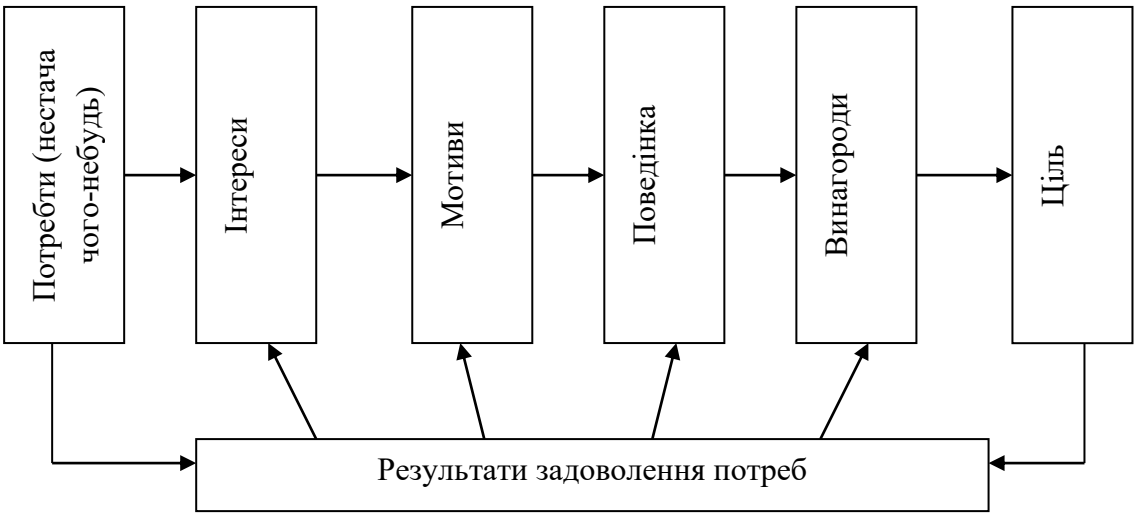

Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби [17].

Потреби викликають інтерес в свідомості особи, а цей інтерес перетворюється на мотивацію. Внаслідок цього мотиви формують конкретну поведінку, спрямовану на досягнення винагороди та особистих цілей.

В сфері менеджменту провідні теоретики виділяють три основні підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які оцінюють роль людини в організації і розуміють природу організації. У контексті управлінських підходів виділяються різні підходи до мотивації персоналу, які, окрім згаданих вище, включають також системний і стратегічний аспекти (рис. 1.2).

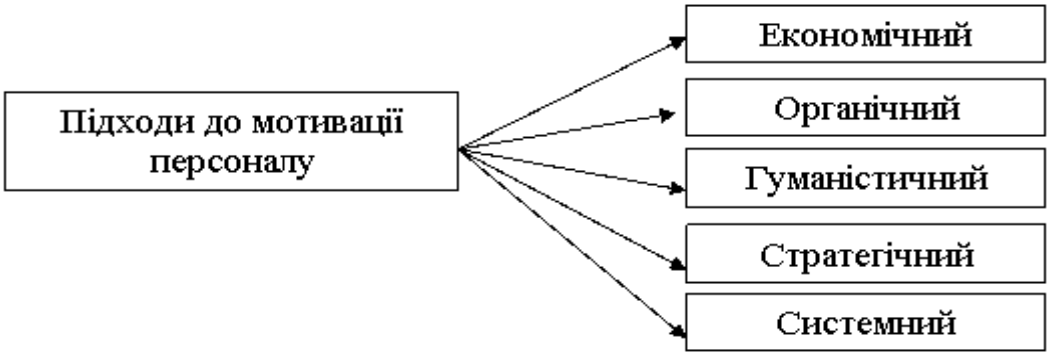

Рис. 1.2. Підходи до мотивації персоналу організації [30].

Економічний підхід розглядає людину як об'єкт управління, при цьому головний акцент робиться на її працездатності, яку вимірюють робочим часом та заробітною платою. Організацію розглядають як механізм, де взаємовідносини мають бути механічними, ефективними, надійними та передбачуваними. В рамках цього підходу мотивація персоналу в організації в основному зосереджується на матеріальному стимулюванні працівників, такому як підвищення зарплати та виплата премій [30, с. 122].

Органічний підхід включає у себе набір метоцільових завдань, стратегій та методів, які впливають на поведінку керівників і персоналу, і реалізується через взаємодію між керівництвом і працівниками.

Гуманістичний підхід орієнтується на стимулювання персоналу, враховуючи як поведінку окремої особи, так і організацію як культурний явище. Цей підхід визначається застосуванням нематеріальних стимулів, таких як організація культурних заходів, створення комфортних умов праці, надання уваги підопічним і інше.

Створення ефективної системи мотивації вимагає наявності розвинутої системи матеріального заохочення. Таким чином, наріжною частиною є система гарантованої заробітної плати, яку необхідно доповнювати системою додаткового матеріального стимулювання. Лише при комплексному використанні різноманітних заохочувальних механізмів можна ефективно мотивувати працівника до досягнення необхідних результатів для підприємства [12].

У виробничих умовах підприємства ефективна організація роботи ґрунтується на ієрархічній структурі, де від управлінських підсистем передається інформація про досягнення необхідного рівня ефективності. Зворотний зв'язок передає інформацію про досягнуті результати та витрати. Залежно від відношення між очікуваними та фактичними показниками ефективності встановлюються конкретні санкції та стимули (див. рис. 1.3).

Рис. 1.3. Принципова схема управління ефективністю персоналу [31].

Отже, з основних принципів взаємозв'язку між отриманими результатами та витратами випливає, що для забезпечення ефективності діяльності підприємства взагалі, його окремих підрозділів та індивідуальних працівників необхідно визначити:

– стратегічні цілі розвитку підприємства;

– конкретні результати діяльності;

– рівень економічної автономії щодо асортименту продукції, методів виробництва, системи оплати праці та інших аспектів;

– потреби у працездатних та матеріальних ресурсах відповідно до нормативів на одиницю продукції та планованих обсягів виробництва;

– форми та умови стимулювання зростання ефективності. Враховуючи межі економічної автономії, встановлюються можливі заходи для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, раціоналізації використання ресурсів і збільшення обсягів виробництва;

– системи відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань [8, с. 18].

Отже, успіх підприємства залежить від наявності відповідно кваліфікованих працівників, які можуть використовувати свої знання та навички на практиці. Здатність використовувати потенціал працівників визначається умовами праці та їх зацікавленістю у відповідному виконанні обов’язків, що вказує на важливість розвиненої системи мотивації на підприємстві. Результати досліджень підтверджують, що оптимальна система

мотивації та стимулювання працівників включає цілеспрямований та систематизований вплив вищого керівництва на якість виконання професійних обов'язків працівників. Забезпечення зацікавленості управлінського та іншого персоналу в реалізації ідей щодо розвитку підприємства вимагає створення умов для зацікавленості персоналу в постійному підвищенні результативності праці та забезпеченні життєздатності підприємства.

1.2. Особливості, методи управління стимулюванням та мотивацією праці на підприємстві

Успішне керівництво вимагає розуміння мотивацій та потреб працівників, а також ефективного використання стимулів до праці. При переході України до ринкових умов господарювання, питання мотивації стає все більш важливим. Проблеми мотивації працівників набувають ключового значення, оскільки досягнення основних цілей підприємства та підвищення продуктивності можливе лише за умови правильного управління керівництва та створення ефективної заохочувальної системи мотивації працівників, спроможної підштовхувати персонал до результативної діяльності [52].

Мотивація, взагалі кажучи, представляє собою систему, яка гармонізує потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, настанови, мотиви та мотиваційну структуру поведінки працівників. Це комплекс конкретних причин, які спрямовані на підштовхування працівників до свідомих дій з метою досягнення більш високої результативності праці. Мотиви можуть бути зовнішніми, визначеними бажанням особи володіти зовнішніми об'єктами, або внутрішніми, пов'язаними з одержанням задоволення від існуючого об'єкта, який працівник прагне зберегти, або бажанням позбутись об'єкта через виникнення незручностей внаслідок його володіння [10].

Отже, мотивація представляє собою процес спонукання особи до праці з метою досягнення конкретних цілей, за допомогою «підштовхування» до активності. З іншого боку, стимулювання є процесом зовнішнього впливу на працівника, спрямованим на регулювання його дійства через можливість задоволення особистих потреб, з метою підвищення продуктивності праці.

Процес мотивації визначається переважно потребами, які його ініціюють. У випадку відповідності потреб індивідів потребам підприємства, працівники будуть витрачати свої зусилля задля власного задоволення. Це, в свою чергу, призведе до підвищення продуктивності праці, зменшення собівартості та підвищення якості продукції, що взяте разом призведе до зростання розміру прибутку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку [61, с. 237].

Безпосередньо потреби виявляються у мотивах, які підштовхують людину до дій, спрямованих на задоволення цих потреб. Мотив, виступаючи у якості усвідомленої або спонукальної причини, бази чи підстави для певної дії або вчинку, є суб'єктивним явищем, метою якого є усвідомлення вчинків, формування постановки цілей, спроможних підштовхувати особистість до дії через стимул чи фактор зовнішнього впливу та їх усвідомлення людиною. Отже, мотиви включають різні важелі, обов'язки та прагнення до виконання наданих завдань, а головне методи, які дають можливість максимально мобілізувати та спрямовувати працівників для досягнення спільних цілей організації. Розуміння та використання ефективних методів мотивації стає важливим аспектом для керівництва в умовах сучасного бізнесу.

Один із ефективних методів мотивації - це створення стимулюючої робочої атмосфери, в якій працівники відчувають підтримку та визнання за свою працю. Важливо стимулювати творчий підхід до вирішення завдань та розвивати почуття причетності до успіхів компанії [18, с. 42].

Крім того, розробка індивідуальних програм навчання та розвитку, а також забезпечення можливості кар'єрного зростання можуть служити сильним мотиваційним фактором. Застосування системи матеріального

заохочення, також, є важливим аспектом, проте варто враховувати, що ретельне визначення критеріїв та справедливий розподіл винагород допомагають зберегти стабільність та довіру серед працівників.

Всі ці методи можуть бути успішно комбіновані, залежно від особливостей колективу та конкретної сфери діяльності, створюючи таким чином систему мотивації, що сприяє ефективній та продуктивній праці працівників [43, с. 1124].

Методи мотивації персоналу можуть варіюватися в широкому спектрі, і вони, як правило, залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей його діяльності. З огляду на вплив на конкретні потреби працівників, методи мотиваційного управління можна класифікувати наступним чином:

– економічні методи, що визначаються економічними стимулами, передбачають матеріальну мотивацію. Вони орієнтовані на досягнення конкретних показників чи завдань, а винагорода за їх виконання визначається економічними вигодами. Застосування економічних методів пов'язане із складанням плану роботи, контролем за його виконанням, а також економічним стимулюванням праці через раціональну систему оплати, що передбачає поощрення за визначену кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідність цим параметрам;

– організаційно-адміністративні методи ґрунтуються на директивних вказівках та використовують владну мотивацію, яка базується на підпорядкуванні закону, правопорядку і статусній ієрархії, використовуючи можливість примусу. Ці методи охоплюють організаційне планування, нормування, інструктаж та контроль. Владна мотивація відіграє ключову роль у сфері управління, вимагаючи не лише беззастережного дотримання законів і нормативів на державному рівні, але й чіткої дефініції прав та обов'язків для керівників і підлеглих. Цей підхід створює необхідні умови для організації та співпраці, а організаційно-розпорядчі методи спрямовані на

забезпечення ефективної діяльності управління на будь-якому рівні, ґрунтуючись на науковій організації;

– Соціально-психологічні методи використовуються для активізації соціальної участі працівників, спрямовуючи їхню увагу на соціальні, естетичні, релігійні та інші аспекти інтересів. Ці методи забезпечують соціальне стимулювання трудової діяльності, впливаючи в основному на свідомість працівників. Вони використовують різноманітні прийоми та засоби, розроблені соціологією, психологією та іншими науками, які вивчають аспекти людського поведінки.

Ця група методів включає такі техніки, як анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю та інші [33]. Деякі наукові джерела пропонують класифікацію методів мотивації за ефективністю їхнього впливу на діяльність (табл. 1.1) [29, с. 43].

Таблиця 1.1

Класифікація методів мотивації результативності діяльності

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (прямі)	відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
Економічні (непрямі)	пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін. ;
Моральні	збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Але на конкретному підприємстві може відсутні стандартні засоби стимулювання. У такому випадку стимулювання має бути індивідуалізованим, орієнтованим на кожного працівника зокрема. Найбільш ефективні підходи до стимулювання можна класифікувати залежно від відношення до кожного працівника (табл. 1.2) [29, с. 44].

При розгляді сучасних методів мотивації слід відзначити, що на сьогоднішній день поряд із загальновживаними стандартними методами,

такими як заробітна плата, премії та вдячності, набувають популярності інноваційні, так би мовити, неординарні методи мотивації.

Таблиця 1.2.

Ефективні методи мотивації праці

Методи мотивації	Сутність методу
Покарання як засіб мотивації робітників.	Рівень покарання залежить насамперед від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірм
Грошові виплати за виконання поставлених цілей.	Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами.
Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників.	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом.
Спеціальні індивідуальні винагороди.	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в певний момент.
Удосконалення системи організації праці та управління.	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими.
Соціальна політика організації	– в організації реалізуються пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні; – організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.
Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат працедавця	– винагороди-вдячності: дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена в трудову книжку; – винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

Висока конкурентна обстановка між підприємствами вимагає постійних та гнучких змін у бізнес-структурі, що, в свою чергу, націлює увагу на важливість ефективного управління персоналом. Програми розвитку персоналу сприяють формуванню резерву, обладнаного високоякісними працездатністю та результатами, що, відповідно, створює значну мотивацію для виконання завдань та досягнення поставлених цілей [4].

Для стимулювання працівника важливим є розуміння ним справедливості винагороди, яку він отримує, у порівнянні з витраченими зусиллями і приносом користі організації, а також порівнянням своїх зусиль і користі з тими, які приносять його колеги. Отже, налаштування системи мотивації персоналу може призвести до оптимізації, як вказано в [19, с. 163].

– підвищення ефективності праці;

– досягнення корпоративних цілей в оперативному порядку;

– встановлення зв'язку між продуктивністю працівників та оплатою, а також нематеріальним стимулюванням - зокрема, взаємозв'язок зусиль та результату;

– прозорість у системі винагороди;

– зменшення текучості кадрів і подолання дефіциту персоналу;

– активізація мотивації для досягнення важливих результатів та стратегічних цілей компанії;

– урівноважений бюджет для матеріального та нематеріального стимулювання;

– покращення психологічного клімату в колективі;

– підвищення лояльності співробітників;

– поліпшення командної взаємодії.

У процесі мотивації необхідно регулювати різноманітні економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні, технологічні та інші фактори так, щоб працівники спрямовували свою діяльність у визначений напрямок. З правильним керівництвом можна активізувати різні сфери особистості, такі як інтелектуальна, емоційна і вольова, та забезпечити розвиток потенційних

інтелектуально-творчих та психофізіологічних можливостей кожного працівника. Важливо зауважити, що форма та параметри стимулювання повинні бути простими і зрозумілими для всіх працівників, а також забезпечувати впевненість, що їхні зусилля та результати не залишаться непоміченими [6].

Можна відзначити ряд негативних явищ, що спостерігаються в практиці мотивації працівників виробничого сектору економіки України: перебільшення акценту на грошовому (матеріальному) стимулюванні, використання обмежених форм мотивації (гроші, подарунки, почесні відзнаки і т.д.), неповага до психологічних та етичних норм і так далі. Іншими словами, не в повній мірі дотримуються основні принципи мотивації, які були розроблені науковцями та підтверджені багаторічною практикою: комплексність стимулювання (врахування матеріальних, творчих та престижних аспектів, а також поєднання стимулювання та санкцій), прозорість процесу, залучення всіх працівників до ухвалення рішень щодо мотивації, розрізнення стимулювання з огляду на соціальні потреби працівників та їхнє ставлення до стимулів, своєчасність та справедливість в організації мотиваційних заходів, вибір ефективних процедур нагородження чи застосування санкцій.

Проблеми соціально-психологічного характеру, такі як міжособисті відносини, формування психологічного клімату та конфліктні ситуації в колективі, іноді сприяють виникненню негативної мотивації. Здебільшого практика свідчить про те, що більш ефективним є усунення антистимулів (негативних мотиваторів), ніж подолання їх впливу за допомогою позитивних мотивів [49, с. 227]. У сфері управління важливо використовувати всі можливі форми зовнішнього впливу на працюючого, щоб спонукати його до бажаних дій на основі власних мотивацій, а не за формальними інструкціями.

Для ефективного управління мотивацією на підприємстві важливо застосовувати різноманітні методи. Залучення лише матеріальних стимулів

обмежує здатність мобілізувати творчий потенціал персоналу для досягнення організаційних цілей. Для досягнення максимальної ефективності необхідне використання також нематеріальної мотивації. На сучасному етапі, коли національні підприємства мають обмежені фінансові ресурси і складно встановити високі рівні заробітної платні, особливу увагу слід зосередити на нестандартних методах стимулювання праці [11]. Тут важливо створити гнучку систему мотивації, яка комбінує як стандартні, так і нестандартні заходи. У використанні нематеріальних стимулів важливо враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для визначення найбільш ефективного підходу до мотивації на конкретному підприємстві. Це особливо актуально в умовах переходу до ринкової економіки. В Україні, де є значний кадровий і інтелектуальний потенціал, важливим стає перехід до стратегій управління персоналом, що базуються на підвищенні моральної мотивації працівників.

Висновки до розділу 1

1. Підвищення результативності виробництва та праці на рівні підприємств і в економіці загалом значною мірою залежить від ефективності системи мотивації й стимулювання, характерної для ринкової економіки. Для досягнення найбільш обґрунтованих рішень у цьому відношенні важливо чітко визначити деякі теоретичні й методологічні засади, пов'язані із мотивацією праці.

2. Мотивація представляє собою внутрішню динамічну силу, яка побудована на активному стані людини, включаючи його мозкові структури. Ця сила призначена для спонукання особи виконувати дії, які можуть бути або уродженими, або вивченими шляхом досвіду, зорієнтовані на задоволення індивідуальних (таких, як спрага, голод і т.д.) або групових (таких, як турбота про дітей і т.д.) потреб.

3. У плані управління персоналом включено не лише визначення форм і

методів стимулювання прийнятих працівників, але і важливі аспекти, такі як планування кадрового складу, якісна підготовка персоналу, формування критеріїв оцінки як робочих позицій, так і результатів праці. Додатково, це включає тренінги з професійних та менеджерських навичок для керівного персоналу та інші напрямки роботи з персоналом. Варто відзначити, що методи мотивації персоналу можуть бути різноманітними і часто залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей його діяльності.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ

2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

Для проведення дослідження ми обрали аграрне підприємство Полтавського району Полтавської області, головним завданням якого є забезпечення науково – технічного прогресу в сільському господарстві, обслуговування всіх сільськогосподарських товаровиробників та реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції.

Аграрне підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

Основною стратегічною задачею аграрного підприємства, у контексті забезпечення успішної та стабільної господарсько-фінансової діяльності, на сьогодні є замкнутий цикл, починаючи від виробництва продукції та її переробки, до реалізації кінцевому споживачеві. Для цього дане підприємство використовує усі свої сильні сторони, а саме:

– унікальний досвід господарської діяльності, придбаний підприємством за тривалий період функціонування на ринку;

– наявність повного комплекту високопродуктивної техніки, матеріалів від провідних світових виробників, що гарантує забезпечення інтенсивних технологій і одержання стабільно високих прибутків;

– наявність оперативної і достовірної інформації, що дає можливість планувати торговельну діяльність, а також, реагуючи на зміни і прогнозуючи

ситуацію на ринку, максимально наблизити виробництво до попиту, тим самим, підвищивши рентабельність виробництва.

Розвиток ефективного використання землі сприятиме підвищенню економічної продуктивності у сільському господарстві та оптимальному функціонуванню внутрішнього аграрного ринку. У сільському господарстві, земля є основним засобом виробництва, необхідним для здійснення виробничих процесів у рослинництві та тваринництві. Земля виступає як предмет і інструмент праці, що робить її ключовим фактором виробництва, суттєво впливаючим на темпи розвитку та рівень ефективності сільськогосподарського сектору.

Як ключовий фактор виробництва, земля потребує свого постійного відновлення на розширеній основі, що породжує ряд конкретних проблем, пов'язаних із збереженням та підвищенням родючості ґрунту. Динаміку складу та розміру використання сільськогосподарських угідь в аграрному підприємстві відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу та розміру сільськогосподарських угідь в аграрному підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3306	3306	3306	3306	3306	0,0	100,0
з них: ріллі, га	3287	3287	3287	3287	3287	0,0	100,0
сінокоси, пасовища	19	19	19	19	19	0,0	100,0
Всього посівів с.-г. культур	3287	3287	3287	3266	3107	-180,0	94,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Охарактеризувавши показники табл. 2.1, слід зробити наступні висновки, площа земельних угідь в досліджуваному підприємстві залишилася майже на незмінному рівні. Так, площа сільськогосподарських угідь господарства складає 3306 га. Площа ріллі знаходилась на рівні 3287 га. Площа сінокосів та пасовищ становить 19 га, щодо посівів сільськогосподарських культур, то площа під них зменшується із 3287 га в 2018 р., до 3107 га у 2022 р.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства надто залежить від належного забезпечення трудовими ресурсами, їх раціонального використання та високого рівня продуктивності праці. Це передбачає необхідність впровадження нового підходу до вивчення проблем, пов'язаних з використанням трудових ресурсів, та оцінки їх ефективності в контексті впливу виробничих та соціально-економічних факторів, особливо в умовах економічної реформи.

Останнім часом значення оцінки ефективного використання трудових ресурсів зросло, оскільки робоча сила тепер оцінюється за її вартістю, а також враховуються економічні та соціальні гарантії праці з одного боку, та жорсткі умови трудової діяльності з іншого. Це вимагає проведення глибоких аналітичних досліджень щодо трудових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в аграрному підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	234	229	230	232	235	1,0	100,4
з них зайнятих у с.-г. виробництві	210	200	200	200	210	0,0	100,0
у т. ч.: в рослинництві	107	103	90	90	86	-21,0	80,4
в тваринництві	123	97	110	110	124	1,0	100,8
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	449,28	439,68	441,60	445,44	451,20	1,9	100,4
у т. ч.: в рослинництві	94,16	90,64	79,20	79,20	75,68	-18,5	80,4
в тваринництві	355,12	349,04	362,40	366,24	375,52	20,4	105,7
Виробництво валової продукції у співставних цінах на 1 працівника, тис. грн	270,82	277,92	282,01	227,38	260,50	-10,3	96,2
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	8,68	5,16	9,37	9,40	5,22	-3,5	60,1

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці, тис. грн	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	19250,0	207,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	6361,8	7740,5	9511,9	12264,0	13160,9	6799,2	206,9
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	15,74	16,53	16,53	16,53	15,74	0,0	100,0
ріллі, га	15,65	16,44	16,44	16,44	15,65	0,0	100,0
Коефіцієнт використання запасу праці	0,91	0,93	0,96	0,96	0,96	0,0	105,5

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Дослідивши динаміку забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів, слід зробити висновок, що досліджуваному підприємстві середньорічна чисельність працівників збільшилася на 1 особу. Не дивлячись на це кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарській діяльності також залишається незмінною, але виробництво валової продукції у співставних цінах на 1 працівника зростає зменшилася на 3,8 %. Отриманий прибуток на 1 працівника також зменшується на 39,9 %. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника у 2018 р. становила 6361,8 тис. грн, а у 2022 р. зросла до 13160,9 тис. грн, або на 106,9 %. Дане збільшення досить істотне. Коефіцієнт використання запасу праці у 2018 р. становив 0,91, а в 2022 р. до 0,96 в.п.

Ефективність використання основних та оборотних засобів, а також їх вплив на остаточні результати виробництва, значно залежать від характеру їх обігу як передоплаченої вартості в умовах конкретного підприємства і від їх фізичного стану. У контексті ринкових відносин ключовим викликом є формування належного рівня забезпечення виробничими засобами сільськогосподарських підприємств, враховуючи розвиток інноваційних процесів, відповідно до їхньої спеціалізації, виробничого напряму та природно-кліматичних умов. Це передбачає глибокий аналіз наукового обґрунтування методологічних підходів до вирішення проблеми економічної

ефективності використання та відтворення основних виробничих засобів табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів в аграрному підприємстві, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	29491,0	31769,0	32283,0	41766,0	42101,0	12610,0	142,8
у т. ч.: будинки, споруди	6988,0	6987,0	6581,0	6581,0	6581,0	-407,0	94,2
машини та обладнання	18695,0	20362,0	21410,0	30892,0	30957,0	12262,0	165,6
транспортні засоби	2576,0	3203,0	3050,0	3050,0	3250,0	674,0	126,2
інструменти, прилади, інвентар	1179,0	1164,0	1188,0	1190,0	1245,0	66,0	105,6
інші основні засоби	53,0	53,0	54,0	53,0	68,0	15,0	128,3
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	17984,0	18523,0	18523,0	19993,0	18615,0	631,0	103,5
у т. ч.: виробничі запаси	4508,0	4612,0	8695,0	2078,0	8676,0	4168,0	192,5
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4261,0	4396,0	3770,0	2762,0	2706,0	-1555,0	63,5
незавершене виробництво	2456,0	4569,0	1730,0	1033,0	1594,0	-862,0	64,9
готова продукція	1642,0	3008,0	3495,0	871,0	1198,0	-444,0	73,0
товари	22,0	12,0	16,0	22,0	65,0	43,0	295,5
дебіторська заборгованість	2467,0	1773,0	2172,0	5101,0	4209,0	1742,0	170,6
грошові кошти	2628,0	153,0	115,0	528,0	167,0	-2461,0	6,4
Фондозабезпеченість, тис. грн	892,0	960,9	976,5	1263,3	1273,5	381,4	142,8
Фондоозброєність, тис. грн	126,0	138,7	140,4	180,0	179,2	53,1	142,2
Фондомісткість, грн	0,37	0,44	0,34	0,54	0,40	0,03	107,2
Фондовіддача, грн	2,68	2,25	2,90	1,85	2,50	-0,2	93,3
Норма прибутку, %	4,3	2,4	4,2	3,5	2,0	-2,3	х
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,1	х
Фондорентабельність, %	6,9	3,7	6,7	5,2	2,9	-4,0	х

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.3, в досліджуваному підприємстві

за останні 5 років вартість основних засобів збільшилася на 12610,0 тис. грн (42,8%), вартість оборотних засобів має тенденцію до зниження на 631,0 тис. грн (3,5%). Фондозабезпеченність досліджуваного підприємства зростає із 892,0 тис. грн у 2018 р. до 1273,5 тис. грн у 2022 р., що говорить про те що підприємство дбає про забезпеченість основними засобами. Фондоозброєнність також зросла на 42,2 %, Фондорентабельність зменщується із 6,9 % у 2018 р. до 2,9 % у 2022 р. Норма прибутку також зменшується із 4,3 % у 2018 р., до 2,0 % у 2022 р. Зниження досліджуваних показників говорить про неефективне використання основних та оборотних засобів.

Ключовим аспектом функціонування підприємств є забезпечення фінансових потоків, отриманих від продажу продукції, які необхідні для покриття витрат на виробництво та обіг, своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед державою, банками та іншими суб'єктами господарювання, а також для формування доходів і прибутку рис. 2.1.

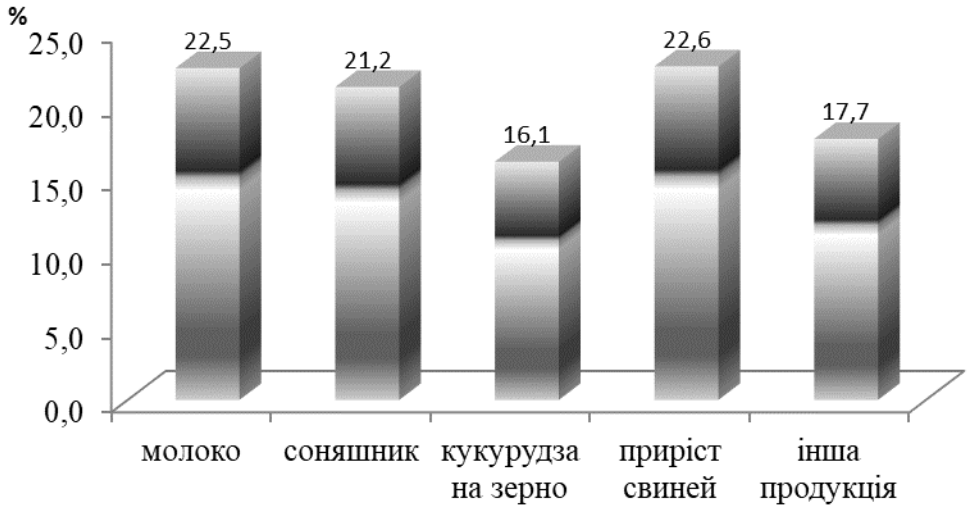

Рис. 2.1. Динаміка структури товарної продукції аграрного підприємства, в сер. за 2018-2022 рр.

Дослідивши показники динаміки структури грошових надходжень від реалізації продукції в аграрному підприємстві слід сказати, що за досліджуваний період на першому місці знаходиться реалізація свинини

(22,6%), друге місце посідає реалізація молока (22,5%), та на третьому місці за реалізацією посідає соняшник (21,2%). Розрахований коефіцієнт спеціалізації становить 0,561, що свідчить про його високий рівень. Проаналізувавши динаміку складу і структури товарної продукції можна визначити і виробничий напрямок досліджуваного підприємства, є м'ясо-молочно з розвинутим зерновим господарством..

Ефективність сільськогосподарського виробництва в аграрному підприємстві є ключовим фактором, що визначає його конкурентоспроможність та стабільність. Оптимальне використання ресурсів, таких як земля, праця, інвестиції та технології, грає важливу роль у досягненні цієї високих результатів в підприємницькій діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва аграрного підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	63371,9	63644,4	64862,6	52752,6	61216,5	-2155,4	96,6
у т. ч.: рослинництва	45312,1	45033,5	44364,6	31844,6	38459,3	-6852,8	84,9
тваринництва	18059,7	18610,9	20498,0	20908,0	22757,1	4697,4	126,0
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	78905,7	71484,1	93770,9	77471,1	105067,5	26161,8	133,2
у т. ч.: рослинництва	50501,6	46345,3	58661,6	39225,9	56472,6	5971,0	111,8
тваринництва	28404,1	25138,8	35109,3	38245,3	48594,8	20190,7	171,1
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	37137,0	43921,0	52752,0	55440,0	59146,0	22009,0	159,3
у т. ч.: рослинництва	19188,0	22141,0	29827,0	31598,0	24935,0	5747,0	130,0
тваринництва	17781,0	21567,0	22823,0	23735,9	33881,0	16100,0	190,5
інша продукція, роботи та послуги	168,0	213,0	102,0	106,1	330,0	162,0	196,4
Валовий доход – всього, тис. грн	54256,0	56621,0	68210,0	71844,6	76965,0	22709,0	141,9
у т. ч.: рослинництва	31811,0	32705,0	42601,0	43832,0	39848,0	8037,0	125,3
тваринництва	22290,0	23642,0	25466,0	28012,6	36671,0	14381,0	164,5
інша продукція, роботи	155,0	274,0	143,0	0,0	446,0	291,0	287,7

та послуги							
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	17119,0	12700,0	15458,0	16404,6	17819,0	700,0	104,1
у т. ч.: рослинництва	12623,0	10564,0	12774,0	12234,0	14913,0	2290,0	118,1
тваринництва	4509,0	2075,0	2643,0	4276,7	2790,0	-1719,0	61,9
інша продукція, роботи та послуги	-13,0	61,0	41,0	-106,1	116,0	129,0	х
Рівень рентабельності (збитковості), %	46,1	28,9	29,3	29,6	30,1	-16,0	х
у т. ч.: рослинництва	65,8	47,7	42,8	38,7	59,8	-6,0	х
тваринництва	25,4	9,6	11,6	18,0	8,2	-17,1	х
інша продукція, роботи та послуги	-7,7	28,6	40,2	-100,0	35,2	42,9	х

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

З аналізу показників табл. 2.4 витікають наступні висновки. Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. зменшується за досліджуваний період, хоча вартість валової продукції у діючих цінах зростає на 33,2 %.

Повна собівартість реалізованої продукції у 2018 р. становила 37137,0 тис. грн, а в 2022 р. 59146,0 тис. грн, що більше на 59,3 %. Збільшення повної собівартості спостерігається і по обох галузях підприємства. Так у 2018 р. по рослинництву цей показник становив 19188,0 тис. грн, а по тваринництву 17781,0 тис. грн., а в 2022 р. собівартість рослинництва становила 24935,0 тис. грн, а в тваринництві 33881,0 тис. грн, значне зростання собівартості викликане стрімким ростом курсу валют за останній період, що спричинено політичною ситуацією в країні.

Аналізуючи показники економічної ефективності виробництва в аграрному підприємстві за досліджуваний період, видно, що обсяг загального прибутку у господарстві у 2022 р. становив 17819,0 тис. грн, а це на 700,0 тис. грн більше, ніж в 2018 р, а рівень рентабельності склав 46,1 %, у 2018 р., а в 2022 р. 30,1 % що на 16,0 в.п. менше.

2.2. Оцінка форм і методів стимулювання та мотивації праці в підприємстві та мотиваційний моніторинг

Оцінка форм і методів стимулювання та мотивації праці у підприємстві є важливим аспектом успішного управління персоналом. Ефективна система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності, підтримує високий рівень морального стану колективу та створює стимули для досягнення поставлених цілей.

Одним із ключових елементів є фінансова стимуляція. Справедливе і прозоре визначення заробітної плати, система преміювання за досягнення поставлених завдань та винагородження за високу продуктивність є дієвими інструментами, що підтримують високий рівень мотивації працівників.

Позафінансові методи також мають важливе значення. Розвиток кар'єрних можливостей, надання можливості для навчання та професійного зростання створюють атмосферу внутрішнього розвитку та визнання внеску працівників у загальний успіх підприємства.

Формування позитивного корпоративного клімату та комунікація важливі для стимулювання колективу. Забезпечення прозорої інформації щодо цілей підприємства, розуміння важливості ролі кожного працівника та надання можливостей для висловлення ідей сприяють створенню позитивного робочого середовища.

Усе це вказує на необхідність комплексного підходу до розробки системи стимулювання та мотивації праці, де фінансові та нематеріальні стимули доповнюють один одного, спрямовані на досягнення спільних цілей та розвиток підприємства в цілому.

Вартісні показники продуктивності праці в сільському господарстві є ключовими елементами для оцінки ефективності цього галузевого сектору. Визначення та аналіз цих показників відіграють важливу роль у плануванні, управлінні та розвитку аграрних підприємств.

Вартість виробничої одиниці продукції на одиницю робочого часу вказує на ефективність використання людського капіталу. Оптимальний рівень навантаження та професійний рівень працівників впливають на загальний показник продуктивності. Загалом, вартісні показники продуктивності праці у сільському господарстві є комплексним підходом до оцінки ефективності виробництва, що включає в себе взаємодію між різними аспектами сільськогосподарської діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві аграрного підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р. %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	62766	67152	80805	106922	96159	153,2
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	268,2	293,2	351,3	460,9	409,2	152,6
у розрахунку на 1 людино-день, тис. грн	32,7	35,0	42,1	55,7	50,1	153,2
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	139,7	152,7	183,0	240,0	213,1	152,6
Отримано валового прибутку – всього, тис. грн.	16522	11494	15949	19707	20322	123,0
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	70,6	50,2	69,3	84,9	86,5	122,5
у розрахунку на 1 людино-день, тис. грн	8,6	6,0	8,3	10,3	10,6	123,0
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	36,8	26,1	36,1	44,2	45,0	122,5
Отримано чистого прибутку – всього, тис. грн.	2032,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	60,4
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	8,7	5,2	9,4	9,4	5,2	60,1
у розрахунку на 1 людино-день, тис. грн	1,1	0,6	1,1	1,1	0,6	60,4
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	4,5	2,7	4,9	4,9	2,7	60,1

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз динаміки вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві аграрного підприємства дає можливість стверджувати, про те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає на 53,2 %. В розрахунку на 1 середньорічного працівника на 52,6 %, на 1 людино-день 53,2 %, та на 1 відпрацьовану люд.-год. 52,6 % відповідно. Кількість отриманого валового прибутку за досліджуваний період зростає на 23,0 %. В розрахунку на 1 середньорічного працівника на 22,5 %, на 1 людино-день 23,0 %, та на 1 відпрацьовану люд.-год. 22,5 %. Отриманий чистий прибуток в підприємстві зменшується, що впливає на подальші показники. Так чистий прибуток в розрахунку на 1 середньорічного працівника зменшується на 39,9 %, на 1 людино-день на 39,6 %, на 1 відпрацьовану люд.-год. на 39,9 % відповідно.

Фонд оплати праці та інші виплати в аграрному підприємстві визначають не лише економічний статус підприємства, але й впливають на якість праці та задоволеність персоналу. Цей фонд включає в себе не лише заробітну плату, а й різноманітні додаткові вигоди та стимули, спрямовані на підтримання високого рівня працівників і забезпечення їхньої мотивації.

Заробітна плата, як основна складова фонду оплати праці, визначається відповідно до кваліфікації, стажу та виконаної роботи працівника. При цьому важливо враховувати ринкові умови та конкурентоспроможність, щоб забезпечити справедливий розподіл коштів серед персоналу.

Додаткові вигоди та стимули можуть включати соціальне медичне страхування, пенсійні внески, відпустки, корпоративні заходи та можливості для професійного розвитку. Ці компоненти сприяють створенню благоприятного робочого середовища та підтримують довгострокові відносини між підприємством і працівниками.

Окрім того, важливо розглядати систему стимулювання та преміювання для працівників, які досягають високих результатів або вносять значний внесок у розвиток підприємства. Це може включати бонуси за

досягнення поставлених завдань, участь у прибутку чи інші мотиваційні програми.

Вирішальним елементом є система управління фондом оплати праці, яка повинна бути прозорою, адаптованою до внутрішніх та зовнішніх економічних умов, а також ефективною з точки зору стратегії управління персоналом. Оптимально сформований та управлінням фонд оплати праці сприяє підвищенню ефективності, задоволеності персоналу та загальної конкурентоспроможності аграрного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат в аграрному підприємстві, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Фонд оплати праці працівників – всього	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	19250,0	207,8
фонд основної заробітної плати	12808,5	15825,6	19821,0	23968,4	24272,6	11464,1	189,5
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	5055,5	5445,4	6432,0	10174,6	12841,4	7785,9	254,0
у % до загального фонду	28,3	25,6	24,5	29,8	34,6	6,3	122,3
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	4481,2	4845,9	5741,6	9424,3	12020,8	7539,6	268,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	178,6	212,7	262,5	341,4	371,1	192,5	207,8
з них: матеріальна допомога	142,9	170,2	210,0	273,1	296,9	154,0	207,8
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	1,8	2,1	2,6	3,4	3,7	1,9	207,8
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника (повної зайнятості), грн	6696,7	8147,9	10012,6	12909,5	13853,7	7157,0	206,9

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Проаналізувавши динаміку розміру та складу фонду оплати праці в досліджуваному підприємстві, слід зробити наступні висновки про те, що фонд оплати праці працівників у 2018 р. становив 17864,0 тис. грн, у 2022 р. 37114,0 тис. грн такі показники свідчать про зростання фонду заробітної

плати на 107,8 %. Фонд основної заробітної плати також зростає у звітному році в порівнянні із базовим на 89,5 %.

Фонд додаткової заробітної плати у 2022 р. складав 12841,4 тис. грн, та 5055,5 тис. грн, у 2018 р., що на 154,0 % більше. Істотно підвищилися премії та винагороди, що носять систематичний характер, підвищення складає 168,2 %. більше. Матеріальна допомога та соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, зросли на 107,8 %. Така картина дає можливість стверджувати про те, що в підприємстві проводяться мотиваційні заходи, які впливають на продуктивність праці.

У сучасних умовах, підприємство повинно оперативно адаптуватися до змін в ринкових вимогах, забезпечуючи собі гідне місце в конкурентному середовищі. З цього випливає важливість комплексного підходу до управління мотивацією. Забезпечення повноцінного функціонування підприємства вимагає різноманітних компонентів, таких як зацікавленість персоналу, підтримка інвесторів, встановлення позитивних відносин з ринковими партнерами, забезпечення стабільності та задоволення потреб споживачів і так далі.

Мотиваційний моніторинг є системою постійного спостереження, яка контролює стан мотивації праці з метою оперативної діагностики та оцінки його динаміки. Основна мета моніторингу полягає в дослідженні потреб працівників у сфері трудової діяльності, вивченні мотиваційного потенціалу та його ефективного використання.

Мотивація є результатом взаємодії різних мотивів, які можуть спільно доповнювати або протистояти один одному. Сила впливу окремих мотивів на поведінку працівника залежить від їхньої вираженості. При вираженні окремих мотивів, їх вплив на працівника зростає. Вивчаючи мотивацію праці, важливо постійно звертати увагу на взаємодію окремих мотивів.

У кожному конкретному випадку, для створення ефективної мотивації, важливо створити відповідний мотиваційний клімат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Мотиваційний клімат в аграрному підприємстві та його види 2022 р.

Види мотиваційного клімату	
Позитивний (+)	негативний (–)
1. Визначення та висловлення схвалення за якісну виконану роботу.	1. Непорозуміння.
2. Впровадження різноманітних завдань, що дозволяє використовувати таланти та навички працівника.	2. Низька довіра.
3. Незалежність в трудовій діяльності та відповідальність за результати.	3. Невідповідність оплати виконаній роботі.
4. Активна участь у процесі ухвалення рішень, пов'язаних з трудовою діяльністю.	4. Непосильні або ризиковані умови праці.
5. Обов'язки або види діяльності, для яких необхідні навчання та професійний розвиток.	5. Недбало утримуване або несправне виробниче обладнання.
6. Позитивні взаємини з колегами на роботі.	6. Відсутність можливостей для освіти або професійного розвитку.
7. Довіра до працівника.	7. Керівник недостатньо уважний до своїх підлеглих.
8. Чітко виражені кінцеві результати роботи працівників.	8. Інша особа вирішує проблеми замість вас.
9. Високий статус посади.	9. Вам невідомо, чи ви успішно виконуєте свою роботу?
10. Спрямованість на працівників та надання їм інформації з боку керівництва.	10. Ваші відносини з колегами чи керівництвом не є гармонійними.
11. Гідна заробітна плата.	11. Не цікава робота.

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Згідно з інформацією табл. 2.7, позитивно налаштований мотиваційний клімат в основному асоціюється зі стимулюючою роботою, хорошими відносинами на роботі та високою матеріальною винагородою. З іншого боку, негативний мотиваційний клімат пов'язаний з непорозумінням, відсутністю можливостей для розвитку і іншими аспектами.

Одним із найсуттєвіших способів мотивації на будь-якому підприємстві є матеріальне стимулювання праці, що включає в себе процес формування та використання систем матеріальних стимулів праці, а також розподіл згідно з планом відповідно до принципів розподілу за обсягом та якістю виконаної роботи.

У підприємстві виявлення негативного мотиваційного клімату пов'язано з рядом обставин, таких як постійні конфлікти серед працівників,

недостатня взаємна довіра, негативні умови праці, неадекватне становище та утримання виробничого обладнання та вторинного обладнання, відсутність можливостей для освіти і професійного зростання, недостатнє відзначення та увага до працівників з боку адміністрації, відсутність адекватної оцінки праці для кожного працівника, слабкий рівень співпраці між звичайними працівниками та адміністративним апаратом, монотонна та нудна характеристика роботи, низький рівень оплати праці в порівнянні з обсягом виконаної роботи.

Для оцінки мотиваційного клімату в аграрному підприємстві ми розглядали 9 основних аспектів. Згідно із результатами анкетування працівників, проведеного у 2022 році (загалом було опитано 32 працівників, включаючи 15 робітників, 12 фахівців та 9 керівників), були отримані такі дані (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка мотиваційного клімату в сільськогосподарському підприємстві, 2022 р.

Блоки питань	Дуже погано		Погано		Посередньо		Добре		Дуже добре	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оцінка роботи керівництва підприємства за різними параметрами – від найвищого керівництва до безпосередніх начальників	-	-	-	-	2	3,1	25	75,0	9	21,9
Оцінка робочого місця:										
- умови роботи	-	-	-	-	3	9,4	18	56,3	11	34,4
- забезпеченість необхідними технічними, організаційними, побутовими засобами	-	-	1	3,1	9	25,0	10	25,0	16	46,9
Оцінка матеріальної задоволеності роботою:										
- рівень заробітної плати	-	-	7	15,6	8	25,0	6	28,1	15	31,3
- чи допускається вірогідність росту заробітної плати на даному підприємстві	2	3,1	4	9,4	5	15,6	13	40,6	11	31,3
Оцінка психологічного клімату в колективі	-	-	5	12,5		12,9	15	46,9	9	28,1

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Окремі питання	-	-	-	-	4	3,1	9	25,0	23	71,9
Оцінка своїх можливостей щодо знаходження нової роботи з кращими умовами праці і заробітної плати	-	-	6	15,6	10	28,1	12	34,4	8	21,9
Загальна задоволеність роботою на підприємстві	1	3,1	4	9,4	7	15,6	14	40,6	10	31,3
Гордість від роботи на підприємстві	-	-	6	12,5	10	25,0	12	12,5	8	25,0
Підтримка курсу керівництва підприємства	-	-	5	12,5	5	12,5	10	25,0	16	50

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Згідно з представленими даними у табл. 2.8, слід зазаначити, що більшість працівників аграрного підприємства в цілому задоволені своєю роботою на цьому підприємстві: лише 7 осіб (15,6% працівників) висловили негативну або середню оцінку загальної задоволеності від праці, тоді як 24 особи (71,9%) оцінюють свою роботу на підприємстві як хорошу або дуже хорошу. Лише 1 особа (3,1% працівників) вказала на незадоволеність своєю роботою на підприємстві. Половина опитаних повністю підтримують керівницький курс підприємства. Щодо можливостей знаходження кращої роботи, лише 6 осіб (15,6%) оцінили свої можливості як невеликі. Це може бути пояснено наближенням до пенсійного віку, обмеженим попитом на дану професію або повним реалізацією свого потенціалу на даному робочому місці.

Лише 12,5% опитаних характеризують психологічний клімат як несприятливий, а з колегами у підрозділі взаємодіє посередньо лише 12,9% працівників. У 46,2% випадків працюється ефективно, а для 28,0% працівників умови сприяють високому рівню психологічного комфорту. Дві особи (3,1% працівників) сумнівається в можливості подальшого зростання своєї заробітної плати на даному підприємстві, тоді як 71,9% вважають, що у них є реальні шанси на відчутний ріст доходів. Ці працівники, зазвичай, мають великий інтерес до фінансового стимулювання та можливостей кар'єрного росту. Щодо соціальної захищеності та умов праці, загалом вони

визнані на високому рівні. Задоволеними умовами праці є 90,7% працівників, і 96,9% співробітників оцінюють роботу керівництва підприємства на добре і дуже добре.

Отже, слід прийти до висновку, що, хоча мотиваційна робота в досліджуваному підприємстві активно впроваджується, управління мотивацією праці на сучасному етапі ускладнюється рядом основних факторів. Серед них слід визначити непрозорість мотивів, а також складність в розкритті рушійних мотивів працівника через його поведінку. Додатково, важливими факторами є змінність мотиваційного процесу, яка базується на постійних змінах потреб працівника, а також різноманітність мотиваційних структур персоналу. Останнє ускладнює управління мотивацією праці, оскільки сила мотивів, їх стійкість та вплив на індивідуальних працівників є величинами індивідуальними, що робить передбачення ефективності управління мотивацією праці менш передбачуваним. Додатковою проблемою є наявність різноманітних способів задоволення потреб, а також неможливість об'єктивної оцінки рівня мотивації праці в персоналу. Більшість цих викликів можна подолати через розробку системи управління мотивацією праці на підприємстві, що базується на чітко визначених вимірниках та критеріях.

Висновки до розділу 2

1. Для проведення дослідження ми обрали аграрне підприємство Полтавського району Полтавської області, головним завданням якого є забезпечення науково – технічного прогресу в сільському господарстві, обслуговування всіх сільськогосподарських товаровиробників та реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції.

Підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого,

вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

2. Дослідивши динаміку забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів, слід зробити висновок, що досліджуваному підприємстві середньорічна чисельність працівників збільшилася на 1 особу. Не дивлячись на це кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарській діяльності також залишається незмінною, але виробництво валової продукції у співставних цінах на 1 працівника зростає зменшилася на 3,8 %. Отриманий прибуток на 1 працівника також зменшується на 39,9 %. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника у 2018 р. становила 6361,8 тис. грн, а у 2022 р. зросла до 13160,9 тис. грн, або на 106,9 %. Дане збільшення досить істотне. Коефіцієнт використання запасу праці у 2018 р. становив 0,91, а в 2022 р. до 0,96 в.п.

3. Аналіз динаміки вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві аграрного підприємства дає можливість стверджувати, про те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає на 53,2 %. В розрахунку на 1 середньорічного працівника на 52,6 %, на 1 людино-день 53,2 %, та на 1 відпрацьовану люд.-год. 52,6 % відповідно. Кількість отриманого валового прибутку за досліджуваний період зростає на 23,0 %. В розрахунку на 1 середньорічного працівника на 22,5 %, на 1 людино-день 23,0 %, та на 1 відпрацьовану люд.-год. 22,5 %. Отриманий чистий прибуток в підприємстві зменшується, що впливає на подальші показники. Так чистий прибуток в розрахунку на 1 середньорічного працівника зменшується на 39,9 %, на 1 людино-день на 39,6 %, на 1 відпрацьовану люд.-год. на 39,9 % відповідно.

4. Проаналізувавши динаміку розміру та складу фонду оплати праці в досліджуваному підприємстві, слід зробити наступні висновки про те, що фонд оплати праці працівників у 2018 р. становив 17864,0 тис. грн, у 2022 р. 37114,0 тис. грн такі показники свідчать про зростання фонду заробітної

плати на 107,8 %. Фонд основної заробітної плати також зростає у звітному році в порівнянні із базовим на 89,5 %.

Фонд додаткової заробітної плати у 2022 р. складав 12841,4 тис. грн, та 5055,5 тис. грн, у 2018 р., що на 154,0 % більше. Істотно підвищилися премії та винагороди, що носять систематичний характер, підвищення складає 168,2 %. більше. Матеріальна допомога та соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, зросли на 107,8 %. Така картина дає можливість стверджувати про те, що в підприємстві проводяться мотиваційні заходи, які впливають на продуктивність праці.

5. Мотиваційний моніторинг є системою постійного спостереження, яка контролює стан мотивації праці з метою оперативної діагностики та оцінки його динаміки. Нами в досліджуваному підприємстві був проведений мотиваційний моніторинг, для оцінки мотиваційного клімату ми розглядали 9 основних аспектів. Згідно із результатами анкетування працівників, проведеного у 2022 році (загалом було опитано 32 працівників, включаючи 15 робітників, 12 фахівців та 9 керівників),

Згідно з представленими, слід зазаначити, що більшість працівників аграрного підприємства в цілому задоволені своєю роботою: лише 7 осіб (15,6% працівників) висловили негативну або середню оцінку загальної задоволеності від праці, тоді як 24 особи (71,9%) оцінюють свою роботу на підприємстві як хорошу або дуже хорошу. Лише 1 особа (3,1% працівників) вказала на незадоволеність своєю роботою на підприємстві. Половина опитаних повністю підтримують керівницький курс підприємства. Щодо можливостей знаходження кращої роботи, лише 6 осіб (15,6%) оцінили свої можливості як невеликі. Це може бути пояснено наближенням до пенсійного віку, обмеженим попитом на дану професію або повним реалізацією свого потенціалу на даному робочому місці.

Лише 12,5% опитаних характеризують психологічний клімат як несприятливий, а з колегами у підрозділі взаємодіє посередньо лише 12,9% працівників. У 46,2% випадків працюється ефективно, а для 28,0%

працівників умови сприяють високому рівню психологічного комфорту. Дві особи (3,1% працівників) сумнівається в можливості подальшого зростання своєї заробітної плати на даному підприємстві, тоді як 71,9% вважають, що у них є реальні шанси на відчутний ріст доходів. Ці працівники, зазвичай, мають великий інтерес до фінансового стимулювання та можливостей кар'єрного росту. Щодо соціальної захищеності та умов праці, загалом вони визнані на високому рівні. Задоволеними умовами праці є 90,7% працівників, і 96,9% співробітників оцінюють роботу керівництва підприємства на добре і дуже добре.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Мотиваційні напрями удосконалення використання персоналу в підприємстві

Розвиток мотиваційного механізму представляє собою стратегічне завдання, що включає розробку мотиваційної стратегії та оптимізацію окремих функцій працівників підприємства. Крім того, його метою є створення позитивної соціальної і психологічної атмосфери в колективі [24].

Основною метою формування мотиваційного механізму є забезпечення підприємства необхідними мотиваційними заходами, які відповідають конкретним вимогам працівників підприємства та мають здібності до професійної та соціальної адаптації [26, с. 45].

Досліджуваному підприємстві необхідно враховувати тири основних види мотиваці, що можуть чітко контролювати формування мотиваційного механізму (рис. 3.1). На сьогоднішній день для більшості українців пряма економічна мотивація є найважливішою, особливо в умовах нестабільної економіки, коли гідна заробітна плата стає основою для задоволення базових потреб людини.

Однак не менш важливою є непряма економічна та неекономічна мотивація, оскільки вони сприяють прив'язаності працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення від роботи, зменшують текучість кадрів і, відповідно, уникають додаткових витрат на персонал.

Рис. 3.1. Різновиди та засоби мотивації праці.

Мотиваційні заходи в підприємстві являються ключовими компонентами економічного стимулювання працівників. В аграрному підприємстві часто використовуються форми оплати, такі як відрядна та відрядно-преміальна, тому розумно впроваджувати систему преміювання за досягнення планового обсягу виробництва, враховуючи при цьому якість. У випадку розбіжностей між показниками виконання плану та якістю, важливо визначити середнє значення премії. Рекомендований розмір премії можна знайти у табл. 3.1.

Як вказано в табл. 3.1, при досягненні конкретного рівня виконання плану з обсягу та якості продукції працівники отримають відповідну премію. Такий підхід сприяє мотивації працівників до досягнення високих результатів у виробництві. Для ефективної мотивації розумно надавати певні пільги працівникам, такі як преміювання, страхування здоров'я за кошти

підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, корпоративні заходи та святкування для працівників.

Таблиця 3.1.

Оптимальний розмір винагород для стимулювання працівників

Показники винагороження	Значення показника				
Рівень виконання плану виробітку, %	<90%	90-95%	95-100%	100-105%	>105%
Якість продукції, % рекламацій від обсягу виробництва	0,8-1,0%	0,7-0,79%	0,6-0,69%	0,5-0,59%	0-0,49%
Розмір премії, % від окладу	0%	5%	10%	15%	20%

Для поліпшення задоволеності працівників слід застосовувати мотиваційний соціальний пакет, що може включати оплачувані дні відпустки, гнучкий графік роботи за бажанням працівника, безкоштовний проїзд на роботу, оплату корпоративного мобільного зв'язку, безкоштовне харчування у власній їдальні, медичне страхування, недержавне пенсійне страхування та організацію дозвілля.

Сьогодні, майже кожне підприємство використовує свою власну систему мотивації співробітників, яка, подібно до будь-якої іншої галузі, має свої переваги і недоліки. Таким чином, вивчення різних підходів до мотивації персоналу на основі міжнародного досвіду дозволяє підприємствам зменшити недоліки своєї власної системи мотивації та покращити її. Роботодавцям важливо приділяти більше уваги стабільності трудових колективів, розуміти потреби співробітників і розробляти стратегічні та тактичні програми мотивації персоналу, замість використання підходу «немає незамінних працівників».

Основною метою розробки мотиваційної програми є вирішення проблем, які існують на підприємстві, такі як труднощі, напруженість,

конфлікти, а також досягнення максимальної ефективності роботи співробітників у умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотиваційна програма в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання, такі як:

– стимулювання якісного та своєчасного виконання завдань персоналом;

– підвищення рівня продуктивності праці;

– формування позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу;

– зниження рівня текучості персоналу;

– залучення та утримання цінних, кваліфікованих фахівців;

– зміцнення лояльності персоналу до підприємства та роботодавця, а також розвиток корпоративного духу та корпоративної культури.

Для вирішення існуючих проблем керівники повинні прагнути до поліпшення своїх професійних навичок, створення організаційної та корпоративної культури, використання різноманітних методів мотивації, приділення уваги навчанню співробітників та управлінню кар'єрою, використання повного спектру пільг та послуг, підтримка ефективних каналів зв'язку, встановлення справедливої заробітної плати і, як результат, створення ефективної системи мотивації персоналу [6; 21].

Керівництво підприємства повинно розуміти, що впровадження інноваційної та справедливої системи мотивації персоналу передбачає:

– Залучення співробітників до відповідального виконання їх функціональних обов'язків.

– Підвищення якості та продуктивності праці.

– Покращення виробничих показників.

– Створення командного духу серед персоналу.

– Зменшення рівня текучості кадрів.

– Прискорення процесу розвитку підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку та інші аспекти.

Інноваційна мотивація підприємства описується [61, С. 236-246.] як накопичення знань, досвіду, переконань, особливостей поведінки та взаємодії між персоналом (включаючи менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), системою його мотивації, організаційними процедурами та іншими аспектами. Ці елементи визначають готовність окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і всього підприємства до прийняття нововведень, а також їхню готовність впроваджувати їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо.

Аналіз впливу системи інноваційної мотивації персоналу на розвиток підприємства може бути доцільним, розглянемо її окремі компоненти в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Групування інноваційних мотивів відповідно до основних інтересів працівників

Основні інтереси інноваторів різних типів	Основні мотиви, що відповідають інтересам інноваторів
1	2
Визнання та професійний ріст: відчуття цінності знань та практики інших аспектів.	-робота, котра змушує розвивати свої здібності; -шанси на просування по службі; -високий ступінь відповідальності; -робота, що дозволяє працювати самостійно; -можливість навчання і самонавчання; -участь у прийнятті рішень і управлінні; -можливість передавати досвід і знання;
Творчість та активність: затребуваність інновацій і інноваторів	-робота, що вимагає творчого підходу; -цікава робота; -складна і важка робота; -робота за здібностями; -можливість проявити ініціативу; -участь інноватора у постановці цілей, аналізі -умов їх досягнення; -інтелектуальна робота;
Незалежність у праці та творчості: можливість творчого вираження поза рамками політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень.	-відсутність тиску; -зручний режим роботи; -можливість розпоряджатися власним часом; -вільний доступ до інформації, можливість обміну інформацією; -право самоконтролю;
Імідж першовідкривача: захист законних прав на авторство.	-право автора на юридичний захист розробок;

Продовж. табл. 3.2

1	2
Матеріальне благополуччя: щедра винагорода за досягнення у праці.	-високий заробіток; оплата, яка відповідає результатам праці;
Психологічний комфорт: доброзичливі відносини з колегами та керівництвом, стабільність у зайнятості.	-добрі відносини з колегами; -партнерські відносини у колективі; -надійне місце роботи;
Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	-визнання і схвалення добре виконаної роботи; -корисність для суспільства; тривала відпустка; -інформування про заслуги інноватора у соціальному середовищі; -патерналізм;

Розподіл інноваційних мотивів у табл. 3.2 здійснено відповідно до ключових інтересів працівників. Це дозволяє вибирати наибільш ефективні мотиви для кожного учасника команди, зайнятої ів нновaційниму проекті.

Однак здійснення інноваційної діяльності підтверджує, що, як правило, кожен учасник команди інноваційного проекту має одночасно кілька інтересів. Варто відзначити, що чисті типи інноваторів практично ніколи не зустрічаються. У таких випадках можна розробити комплекс заохочувальних заходів, попередньо визначивши (наприклад, за допомогою спеціальних тестів) основні інтереси конкретних членів команди інноваційного проекту. Для аналізу інтересів та можливостей окремих учасників команди рекомендується використовувати методики А.А. Полозова [46, с. 138], які дозволяють оптимізувати склад команди, враховуючи сумісність та здатність спільно вирішувати поставлені завдання, а також розумно розподіляти обов'язки.

Впровадження інновацій у сільське господарство України, зокрема в області управління, стало можливим завдяки взяттю на озброєння вітчизняного досвіду та ініціатив європейських країн, а також співпраці з іноземними інвесторами. У високорозвинених країнах давно розуміють, що мотивація праці відіграє ключову роль у формуванні трудової поведінки працівників. У системі управління персоналом мотивація є основною

функцією, спрямованою на вивчення мотивів та особливостей поведінки персоналу.

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а ринок праці стає все більш конкурентним, підвищення кваліфікації працівників стає необхідністю. Цей процес виграє роль ключового елементу мотиваційного механізму як для роботодавців, так і для самого працівника.

З одного боку, підприємств, які інвестують у підвищення кваліфікації свого персоналу, створюють конкурентну перевагу. Інновації та висока ефективність стають результатом висококваліфікованої робочої сили. Працівники, які отримують можливість постійного навчання та розвитку, стають більш адаптивними та готовими приймати виклики.

Ми представимо декілька форм підвищення кваліфікації робітників в аграрному секторі:

– Семінари та тренінги. Організація семінарів та тренінгів є однією з найбільш поширених форм підвищення кваліфікації робітників. Такі заходи дозволяють працівникам отримати нові знання та вміння, а також обмінятися досвідом з колегами.

– Курси підвищення кваліфікації. Курси підвищення кваліфікації є більш структурованою формою навчання, яка може зайняти від кількох днів до кількох місяців. Вони можуть бути організовані в університетах, професійних школах або приватних навчальних закладах.

– Стажування. Стажування дозволяють працівникам здобути новий досвід та вміння, а також побачити роботу підприємства з іншого боку.

Це може бути особливо корисно для працівників, які хочуть отримати нові знання та вміння у певній галузі.

– Сертифікація. Сертифікація є процесом оцінки знань та вмінь працівника в конкретній галузі. Отримання сертифікату може допомогти працівникам підвищити свою престижність та рівень заробітної плати.

– Регулярні огляди та оцінки працівників. Надасть можливість стимулювати працівників до вивчення нового.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу, ми пропонуємо прорахувати витрати на перелічені заходи на прикладі семінару. Розрахунок витрат на організацію 2-денного семінару, проведеного у м. Полтава для працівників кадрової служби досліджуваного підприємства на тему «Оптимізація процедури прийому на роботу» табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Статті витрат на організацію та проведення семінару

Вид витрат	Розрахунок	Сума, грн
Кількість учасників	30	-
Оплата роботи 4–х лекторів	4 особи х 8 год./день х 2 дня х 300 грн./год	19200
Оплата роботи адміністратора (робота з організації семінару, зустрічі, супровід під час семінару)	500 грн./день х 2 дня	1000
Відрахування до пенсійного фонду	(19200 + 1000) х 37,5%	7580
Оренда приміщення	200 грн./час х 10 час х 2 дня	4000
Харчування: обід і вечеря у перший день і сніданок і обід у другий день; кавабрейки	2 харчування х 150 грн. х 30 осіб х 2 дні 4 брейки в день х 2 дня х 95 грн.	18000 7600
Телефонні переговори стосовно організації семінару		100
Реклама.	20 оголошень на сайтах Інтернет х 35 грн	700
Канцелярські товари	100 грн. х 30 осіб	3000
Всього		61180

Сума прибутку (20 %) організаторів складе: 61180 х 0,2 = 12236 грн. ПДВ становитиме: (61180 + 12236) х 20 % = 14683 грн.

Загальна вартість проведення семінару складе: 61180 + 12236 + 14683 = 88099,0 грн.

Отже, витрати на участь одного учасника в дводенному семінарі складатимуть: 88099,0 / 30 = 2936,6 грн. Таким чином, загальна вартість організації дводенного семінару складає 88099,0 грн, а вартість участі однієї особи становить 2936,6 грн.

3.2. Організаційні підходи та прогноз до побудови системи мотивації праці на підприємстві

Практика підтверджує, що ефективний ринковий механізм функціонування суб'єктів господарювання виникає лише внаслідок комбінації матеріальних і моральних стимулів. Це пояснюється тим, що трудова діяльність, яка позбавлена внутрішньої мотивації, редукується до механічного виконання службових обов'язків і викликає відчуженість в праці. Умови праці визначають не лише інтереси та потреби працівників, а й є основним фактором для їх реалізації та задоволення. Таким чином, у більшості працівників це сприяє прояву професіоналізму, компетентності, особистих якостей, творчої ініціативи, самовираження, самовдосконалення, інноваційного пошуку і т. д.

Для ретельного вивчення функціонування системи мотивації рекомендується провести проект «Соціальний аудит». Загалом, соціальний аудит є процесом спостереження, контролю та аналізу стану персоналу підприємства, при цьому об'єкти аналізу відображені на рис. 3.2.

Як видно на рис. 3.2, система мотивації персоналу є одним з об'єктів, які охоплюються соціальним аудитом. Таким чином, впровадження проекту «Соціальний аудит» є обґрунтованим. Для успішної реалізації проекту важливо детально спланувати його етапи.

Рис. 3.2. Елементи «Соціального аудиту».

У нашому випадку сформульовано такі етапи проекту:

– формування складу команди;

– ретельне обґрунтування проекту;

– визначення його необхідності та представлення для затвердження керівництву;

– пошук та вибір джерел фінансового забезпечення;

– проведення досліджень для визначення реальних мотивів працівників на підприємстві;

– аналіз потреб працівників та їхнє ранжування за необхідністю та можливістю реалізації;

– створення системи стимулювання для працівників виробничої сфери;

– удосконалення механізму мотивації для управлінського персоналу на всіх рівнях;

– аналіз умов праці робітників та усунення виявлених недоліків;

– розробка програми соціального захисту працівників підприємства; створення рекомендацій для поліпшення існуючої корпоративної культури;

– дослідження колективної атмосфери серед робітників та розробка рекомендацій для її покращення;

– впровадження розроблених заходів та рекомендацій;

– контроль за виконанням проекту;

– виявлення відхилень, їх усунення та представлення результатів введення проекту керівництву.

Оскільки мотивування є постійним процесом, рекомендується відведення одного року на реалізацію проекту «Соціальний аудит», а при успішних результатів його можна продовжувати безперервно.

Отже результати «Соціального аудиту» дадуть керівнику підприємства можливість приймати обґрунтовані та ефективні рішення з щодо стимулювання як працівників, так і управлінського персоналу, що призведе до зростання продуктивності праці досліджуваного підприємства.

Виконання робіт проекту є доцільним залученням власних працівників, які можуть бути вибрані з відділу кадрів та відділу соціального розвитку. Вони мають більше розуміння особливостей роботи підприємства, що дозволяє їм більш ефективно освоювати предмет дослідження.

Використання виробничих функцій в процесі формування мотиваційного механізму на підприємстві визначається необхідністю стимулювання працівників та досягнення ефективності виробничого процесу. Важливо розглядати виробничі функції як ключовий елемент, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи.

Додатково, виробничі функції можуть бути використані для встановлення системи матеріальних і моральних заохочень. Встановлення чітких зв'язків між досягненням конкретних виробничих цілей та отриманням винагороди може підвищити мотивацію працівників.

Також, виробничі функції можна використовувати для розробки програм навчання та розвитку персоналу. Передбачаючи необхідність опанування конкретних виробничих навичок, підприємство може створити систему навчання, спрямовану на підвищення кваліфікації свого персоналу.

Виробнична функція представляє собою економіко-статистичну модель процесу виробництва продукції в економічній системі та відображає стійку

кількісну залежність між обсяговими показниками ресурсів і виробництвом продукції. Отже, в термінах виробничних функцій розглядають математико-статистичні моделі, що описують зв'язок обсягу отриманої продукції чи інших результатів виробництва із рівнем ключових виробничих факторів. Ці моделі призначені для аналізу та вивчення виробничих процесів, які виникають в результаті взаємодії праці та робочої сили.

Математично-виробничні функції виникають внаслідок апроксимації даних попиту, отриманих у ході сільськогосподарського виробництва. Вони узагальнюють складні виробничі закономірності в простій та легкозрозумілій формі. Ці функції дозволяють визначити різні параметри для ефективного управління виробництвом.

Аналіз залежності між продуктивністю праці та коефіцієнтом плинності кадрів на підприємстві за останні п'ять років проведемо за допомогою виробничої регресії. Припустимо, що між цими двома факторами існує лінійна залежність, яку можна виразити за допомогою формули:

$$Yp = a_1 X + a_0 \qquad (3.1.)$$

Для розрахунку залежності використовуємо Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Аналіз даних.

На першому етапі дослідження аналізуємо вплив коефіцієнта плинності кадрів підприємства на продуктивність праці. В результаті обробки даних отримана регресійна модель залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів підприємства:

$$Y=-4,19X+295,84$$

Розглянемо більш детально коефіцієнти одержаного рівняння, які обчислюються методом найменших квадратів: a_1=-4,19; a_0=295,84. Отже, із коливанням коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 1 % продуктивність праці буде змінюватися на 4,19 тис. грн/особу. Вільний член виробничої регресії економічного змісту не має.

Оскільки $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{роз}$= 17,75 та $F_{табл.}$= 15,01), то з надійністю P= 0,95 економетричну модель залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування.

Оскільки $t_{роз} > t_{табл.}$ ($t_{0,95,3}$ =0,08 та $t_{роз}$=-3,93), з надійністю P=0,95 можна зробити висновок про значимість коефіцієнта кореляції.

Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному випадку, коефіцієнт кореляції r=0,92, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником, тобто коефіцієнтом плинності кадрів та продуктивністю праці.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться продуктивність праці, коли зміниться коефіцієнт плинності кадрів. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності по модулю за останні п'ять років зростає від 0,08% до 0,18%. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності дорівнює 0,16%, тобто якщо коефіцієнт плинності кадрів зміниться на 1%, то результативний показник продуктивності праці зміниться на 0,16%.

Загальний коефіцієнт детермінації R^2=0,84 говорить про прямий тісний зв'язок фактора і показника, якість виробничої функції, а також, що варіація продуктивності праці на 84,01 % зумовлюється досліджуваним фактором коефіцієнтом плинності кадрів підприємства, введеним в кореляційну модель. Це означає, що вибраний фактор суттєво впливає на досліджуваний результативний показник.

Для прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів на 2024 р. 10,01%, середнє значення прогнозу результативного показника буде дорівнювати 264,96 тис. грн/особу та знаходиться у межах від 263,85 тис.

грн/особа до 266,08 тис. грн/особа. Слід, відмітити зниження прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів до 10,01%, що може бути позитивним явищем в комплексі мотиваційних заходів системи управління персоналом. Слід зазначити, цей фактор розраховувався за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною і точно відображує значення фактичних та теоретичних даних спостережень.

Для порівняння розрахованих статистичних коефіцієнтів та ефективності розрахунків в умовах підприємства, проведено розрахунок лінійної залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів підприємства із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів. (додаток Б).

Отже, проведений аналіз F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції та коефіцієнтів еластичності, а також проведений прогноз на наступний 2024 р. дозволяє зробити висновок, що фактор – коефіцієнт плинності кадрів суттєво впливає на продуктивність праці. Графічно виробничу регресію та лінійний тренд витрат представлено в додатку Б, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозне значення продуктивності праці підприємства, 2018-2022, 2024 рр.

Внаслідок трансформації економічної системи аграрний сектор пройшов значущі зміни. Управління цією галуззю тепер має нові характеристики, включаючи зміни в системі методів та підходів до менеджменту. Зокрема, керівництво сільськогосподарських підприємств поступово визнає важливість фактора праці для досягнення ефективності у господарюванні. В умовах сучасності кожне підприємство прагне максимально ефективно використовувати свої ресурси, включаючи трудові. Таким чином, проблема стимулювання працівників до більш продуктивної та

якісної праці, або мотивація, та її методи займають ключове місце в системі управління аграрними підприємствами.

Проведені дослідження ефективності працівників, зайнятих у виробництві сільськогосподарської продукції, свідчать, що для них рівень оплати праці чи інші види винагороди не вважаються основним стимулом для більш продуктивної праці. Аналіз економічної ситуації у сільському господарстві України демонструє, що більшість працівників аграрних підприємств отримує значно менше заробітної плати, ніж їхні колеги в інших галузях економіки.

Таким чином, для досягнення високої продуктивності в сільськогосподарській діяльності розумно використовувати не лише матеріальні стимули, але й інші аспекти [84, с. 49]. Це обумовлено тим, що навіть у відомій теорії ієрархії потреб відзначається, що для кожної особи важливою є не тільки матеріальна складова, а й інші аспекти, такі як потреба визнання, прагнення до кар'єрного росту і т. д.

Висновки до розділу 3

1. Основною метою формування мотиваційного механізму є забезпечення підприємства необхідними мотиваційними заходами, які відповідають конкретним вимогам працівників підприємства та мають здібності до професійної та соціальної адаптації.

2. Досліджуваному підприємстві необхідно враховувати тири основних види мотиваці, що можуть чітко контролювати формування мотиваційного механізму. На сьогоднішній день для більшості українців пряма економічна мотивація є найважливішою, особливо в умовах нестабільної економіки, коли гідна заробітна плата стає основою для задоволення базових потреб людини.

Однак не менш важливою є непряма економічна та неекономічна мотивація, оскільки вони сприяють прив'язаності працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення від роботи, зменшують плинність кадрів і, відповідно, уникають додаткових витрат на персонал.

3. Мотиваційні заходи в підприємстві являються ключовими компонентами економічного стимулювання працівників. В аграрному підприємстві часто використовуються форми оплати, такі як відрядна та відрядно-преміальна, тому розумно впроваджувати систему преміювання за досягнення планового обсягу виробництва, враховуючи при цьому якість. У випадку розбіжностей між показниками виконання плану та якістю, важливо визначити середнє значення премії. При досягненні конкретного рівня виконання плану з обсягу та якості продукції працівники отримають відповідну премію. Такий підхід сприяє мотивації працівників до досягнення високих результатів у виробництві. А ще для ефективної мотивації розумно надавати певні пільги працівникам, такі як преміювання, страхування здоров'я за кошти підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, корпоративні заходи та святкування для працівників.

4. Розробка мотиваційної програми є вирішення проблем, які існують на підприємстві, такі як труднощі, напруженість, конфлікти, а також досягнення максимальної ефективності роботи співробітників у умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотиваційна програма в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання, такі як:

– стимулювання якісного та своєчасного виконання завдань персоналом;

– підвищення рівня продуктивності праці;

– формування позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу;

– зниження рівня текучості персоналу;

– залучення та утримання цінних, кваліфікованих фахівців;

– зміцнення лояльності персоналу до підприємства та роботодавця, а також розвиток корпоративного духу та корпоративної культури.

5. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а ринок праці стає все більш конкурентним, підвищення кваліфікації працівників стає

необхідністю. Цей процес виграє роль ключового елементу мотиваційного механізму як для роботодавців, так і для самого працівника.

З одного боку, підприємств, які інвестують у підвищення кваліфікації свого персоналу, створюють конкурентну перевагу. Інновації та висока ефективність стають результатом висококваліфікованої робочої сили. Працівники, які отримують можливість постійного навчання та розвитку, стають більш адаптивними та готовими приймати виклики.

В роботі ми прорахували витрати на проведення семінару. Сума прибутку (20 %) організаторів складе: 61180 х 0,2 = 12236 грн. ПДВ становитиме: (61180 + 12236) х 20 % = 14683 грн.

Загальна вартість проведення семінару складе: 61180 + 12236 + 14683 = 88099,0 грн.

Отже, витрати на участь одного учасника в дводенному семінарі складатимуть: 88099,0 / 30 = 2936,6 грн. Таким чином, загальна вартість організації дводенного семінару складає 88099,0 грн, а вартість участі однієї особи становить 2936,6 грн.

6. Для ретельного вивчення функціонування системи мотивації праці в досліджуваному підприємстві, рекомендується провести проект «Соціальний аудит». Загалом, соціальний аудит є процесом спостереження, контролю та аналізу над існуючим мотиваційним механізмом. У нашому випадку сформульовано такі етапи проекту:

– формування складу команди;

– ретельне обґрунтування проекту;

– визначення його необхідності та представлення для затвердження керівництву;

– пошук та вибір джерел фінансового забезпечення;

– проведення досліджень для визначення реальних мотивів працівників на підприємстві;

– аналіз потреб працівників та їхнє ранжування за необхідністю та можливістю реалізації.

Оскільки мотивування є постійним процесом, рекомендується відведення одного року на реалізацію проекту «Соціальний аудит», а при успішних результатів його можна продовжувати безперервно.

Отже результати «Соціального аудиту» дадуть керівнику підприємства можливість приймати обґрунтовані та ефективні рішення з щодо стимулювання як працівників, так і управлінського персоналу, що призведе до зростання продуктивності праці досліджуваного підприємства на 12,5 %.

ВИСНОВКИ

1. Базою дослідження нашої кваліфікаційної роботи ми обрали аграрне підприємство Полтавського району Полтавської області, головним завданням якого є забезпечення науково – технічного прогресу в сільському господарстві, обслуговування всіх сільськогосподарських товаровиробників та реалізація високоякісної сільськогосподарської продукції.

Підприємство спеціалізується на виробництві елітного насіння зернових і зернобобових культур та багаторічних трав, тут вирощують і товарне зерно озимої пшениці, гречки, кукурудзи на зерно, ячменю ярого, вівса, сорго, соняшнику, сої та баштанних продовольчих. У галузі тваринництва займаються вирощуванням в живій масі великої рогатої худоби, свиней, виробляють молоко та мед.

2. Дослідивши динаміку забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів, слід зробити висновок, що досліджуваному підприємстві середньорічна чисельність працівників збільшилася на 1 особу. Не дивлячись на це кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарській діяльності також залишається незмінною, але виробництво валової продукції у співставних цінах на 1 працівника зростає зменшилася на 3,8 %. Отриманий прибуток на 1 працівника також зменшується на 39,9 %. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника у 2018 р. становила 6361,8 тис. грн, а у 2022 р. зросла до 13160,9 тис. грн, або на 106,9 %. Дане збільшення досить істотне. Коефіцієнт використання запасу праці у 2018 р. становив 0,91, а в 2022 р. до 0,96 в.п.

3. Аналіз динаміки вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві аграрного підприємства дає можливість стверджувати, про те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зростає на 53,2 %. В розрахунку на 1 середньорічного працівника на 52,6 %, на 1 людино-день 53,2 %, та на 1 відпрацьовану люд.-год. 52,6 % відповідно. Кількість отриманого валового прибутку за

досліджуваний період зростає на 23,0 %. В розрахунку на 1 середньорічного працівника на 22,5 %, на 1 людино-день 23,0 %, та на 1 відпрацьовану люд.-год. 22,5 %. Отриманий чистий прибуток в підприємстві зменшується, що впливає на подальші показники. Так чистий прибуток в розрахунку на 1 середньорічного працівника зменшується на 39,9 %, на 1 людино-день на 39,6 %, на 1 відпрацьовану люд.-год. на 39,9 % відповідно.

4. Проаналізувавши динаміку розміру та складу фонду оплати праці в досліджуваному підприємстві, слід зробити наступні висновки про те, що фонд оплати праці працівників у 2018 р. становив 17864,0 тис. грн, у 2022 р. 37114,0 тис. грн такі показники свідчать про зростання фонду заробітної плати на 107,8 %. Фонд основної заробітної плати також зростає у звітному році в порівнянні із базовим на 89,5 %.

Фонд додаткової заробітної плати у 2022 р. складав 12841,4 тис. грн, та 5055,5 тис. грн, у 2018 р., що на 154,0 % більше. Істотно підвищилися премії та винагороди, що носять систематичний характер, підвищення складає 168,2 %. більше. Матеріальна допомога та соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, зросли на 107,8 %. Така картина дає можливість стверджувати про те, що в підприємстві проводяться мотиваційні заходи, які впливають на продуктивність праці.

5. Мотиваційний моніторинг є системою постійного спостереження, яка контролює стан мотивації праці з метою оперативної діагностики та оцінки його динаміки. Нами в досліджуваному підприємстві був проведений мотиваційний моніторинг, для оцінки мотиваційного клімату ми розглядали 9 основних аспектів. Згідно із результатами анкетування працівників, проведеного у 2022 році (загалом було опитано 32 працівників, включаючи 15 робітників, 12 фахівців та 9 керівників),

Згідно з представленими, слід зазаначити, що більшість працівників аграрного підприємства в цілому задоволені своєю роботою: лише 7 осіб (15,6% працівників) висловили негативну або середню оцінку загальної задоволеності від праці, тоді як 24 особи (71,9%) оцінюють свою роботу на

підприємстві як хорошу або дуже хорошу. Лише 1 особа (3,1% працівників) вказала на незадоволеність своєю роботою на підприємстві. Половина опитаних повністю підтримують керівницький курс підприємства. Щодо можливостей знаходження кращої роботи, лише 6 осіб (15,6%) оцінили свої можливості як невеликі. Це може бути пояснено наближенням до пенсійного віку, обмеженим попитом на дану професію або повним реалізацією свого потенціалу на даному робочому місці.

Лише 12,5% опитаних характеризують психологічний клімат як несприятливий, а з колегами у підрозділі взаємодіє посередньо лише 12,9% працівників. У 46,2% випадків працюється ефективно, а для 28,0% працівників умови сприяють високому рівню психологічного комфорту. Дві особи (3,1% працівників) сумнівається в можливості подальшого зростання своєї заробітної плати на даному підприємстві, тоді як 71,9% вважають, що у них є реальні шанси на відчутний ріст доходів. Ці працівники, зазвичай, мають великий інтерес до фінансового стимулювання та можливостей кар'єрного росту. Щодо соціальної захищеності та умов праці, загалом вони визнані на високому рівні. Задоволеними умовами праці є 90,7% працівників, і 96,9% співробітників оцінюють роботу керівництва підприємства на добре і дуже добре.

Дослідивши та проаналізувавши етапи формування мотиваційного механізму підприємства, як головного аспекту зростання продуктивності праці, нами були запропоновані наступні пропозиції.

1. Основною метою формування мотиваційного механізму є забезпечення підприємства необхідними мотиваційними заходами, які відповідають конкретним вимогам працівників підприємства та мають здібності до професійної та соціальної адаптації.

2. Досліджуваному підприємстві необхідно враховувати тири основних види мотиваці, що можуть чітко контролювати формування мотиваційного механізму. На сьогоднішній день для більшості українців пряма економічна

мотивація є найважливішою, особливо в умовах нестабільної економіки, коли гідна заробітна плата стає основою для задоволення базових потреб людини.

Однак не менш важливою є непряма економічна та неекономічна мотивація, оскільки вони сприяють прив'язаності працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення від роботи, зменшують плинність кадрів і, відповідно, уникають додаткових витрат на персонал.

3. Мотиваційні заходи в підприємстві являються ключовими компонентами економічного стимулювання працівників. В аграрному підприємстві часто використовуються форми оплати, такі як відрядна та відрядно-преміальна, тому розумно впроваджувати систему преміювання за досягнення планового обсягу виробництва, враховуючи при цьому якість. У випадку розбіжностей між показниками виконання плану та якістю, важливо визначити середнє значення премії. При досягненні конкретного рівня виконання плану з обсягу та якості продукції працівники отримають відповідну премію. Такий підхід сприяє мотивації працівників до досягнення високих результатів у виробництві. А ще для ефективної мотивації розумно надавати певні пільги працівникам, такі як преміювання, страхування здоров'я за кошти підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, корпоративні заходи та святкування для працівників.

4. Розробка мотиваційної програми є вирішення проблем, які існують на підприємстві, такі як труднощі, напруженість, конфлікти, а також досягнення максимальної ефективності роботи співробітників у умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотиваційна програма в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання, такі як:

– стимулювання якісного та своєчасного виконання завдань персоналом;

– підвищення рівня продуктивності праці;

– формування позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу;

– зниження рівня текучості персоналу;

– залучення та утримання цінних, кваліфікованих фахівців;

– зміцнення лояльності персоналу до підприємства та роботодавця, а також розвиток корпоративного духу та корпоративної культури.

5. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а ринок праці стає все більш конкурентним, підвищення кваліфікації працівників стає необхідністю. Цей процес виграє роль ключового елементу мотиваційного механізму як для роботодавців, так і для самого працівника.

З одного боку, підприємств, які інвестують у підвищення кваліфікації свого персоналу, створюють конкурентну перевагу. Інновації та висока ефективність стають результатом висококваліфікованої робочої сили. Працівники, які отримують можливість постійного навчання та розвитку, стають більш адаптивними та готовими приймати виклики.

В роботі ми прорахували витрати на проведення семінару. Сума прибутку (20 %) організаторів складе: 61180 х 0,2 = 12236 грн. ПДВ становитиме: (61180 + 12236) х 20 % = 14683 грн.

Загальна вартість проведення семінару складе: 61180 + 12236 + 14683 = 88099,0 грн.

Отже, витрати на участь одного учасника в дводенному семінарі складатимуть: 88099,0 / 30 = 2936,6 грн. Таким чином, загальна вартість організації дводенного семінару складає 88099,0 грн, а вартість участі однієї особи становить 2936,6 грн.

6. Для ретельного вивчення функціонування системи мотивації праці в досліджуваному підприємстві, рекомендується провести проект «Соціальний аудит». Загалом, соціальний аудит є процесом спостереження, контролю та аналізу над існуючим мотиваційним механізмом. У нашому випадку сформульовано такі етапи проекту:

– формування складу команди;

– ретельне обґрунтування проекту;

– визначення його необхідності та представлення для затвердження керівництву;

– пошук та вибір джерел фінансового забезпечення;

– проведення досліджень для визначення реальних мотивів працівників на підприємстві;

– аналіз потреб працівників та їхнє ранжування за необхідністю та можливістю реалізації.

Оскільки мотивування є постійним процесом, рекомендується відведення одного року на реалізацію проекту «Соціальний аудит», а при успішних результатів його можна продовжувати безперервно.

Отже результати «Соціального аудиту» дадуть керівнику підприємства можливість приймати обґрунтовані та ефективні рішення з щодо стимулювання як працівників, так і управлінського персоналу, що призведе до зростання продуктивності праці досліджуваного підприємства на 12,5 %.