

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Дерев'янку Віталій Олександрович

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Оцінка рівня мотивації персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких змін у соціально-економічному середовищі, загострення конкуренції та підвищених вимог до ефективності бізнес-процесів, людський капітал стає головною рушійною силою розвитку підприємств. Персонал — це не лише виконавець, а й стратегічний ресурс, від ефективного використання якого залежить успіх і стабільність організації. Одним із ключових чинників, що впливають на результативність праці, є мотивація. Саме вона визначає рівень ініціативності, залученості, відповідальності та готовності працівника до досягнення цілей підприємства. Управління мотивацією персоналу потребує комплексного підходу, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників і специфіку діяльності організації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів управління мотивацією в умовах трансформацій ринку праці, діджиталізації управлінських процесів та зростання значущості нематеріальних стимулів. Розробка ефективної мотиваційної політики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації кадрової стратегії та формуванню стійкого трудового потенціалу. Таким чином, тема управління мотивацією персоналу є надзвичайно важливою й актуальною для теоретичних досліджень і практичного застосування в системі менеджменту сучасного підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Бакалаврська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління мотивацією

персоналу на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи з метою підвищення ефективності трудової діяльності працівників і загальної результативності функціонування підприємства.

Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи – є система управління персоналом підприємства, зокрема процеси, пов'язані з формуванням, реалізацією та удосконаленням мотиваційної політики організації.

Предметом дослідження бакалаврської дипломної роботи є теоретичні засади, методи та практичні інструменти управління мотивацією персоналу, а також механізми впливу мотиваційної системи на трудову активність і ефективність працівників підприємства.

Методи досліджень. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: У процесі написання дипломної роботи було використано такі методи дослідження: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, системний підхід, соціологічні (анкетування, інтерв'ювання) для збору емпіричної інформації про рівень мотивації персоналу на обраному підприємстві, статистичні, графічний, SWOT-аналіз.

Інформаційна база. В процесі написання дипломної роботи використовувалися форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, особисті спостереження автора.

Практична значущість бакалаврської дипломної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, що дозволяє підвищити рівень трудової активності, задоволеності працівників та загальну ефективність функціонування підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти була опублікована стаття та 2 тези: «Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень», «Професійний розвиток персонального бренду» та «Особливості управління трудовим потенціалом підприємства» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Бакалаврська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 40 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективне управління мотивацією персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Людські ресурси стали основним джерелом конкурентної переваги, а тому питання мотивації працівників набуло особливої актуальності. Управління мотивацією персоналу передбачає розробку та впровадження системи впливів, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів, забезпечують їхню залученість до виробничих процесів і сприяють формуванню позитивного ставлення до праці. Для цього необхідно ґрунтовно розуміти теоретичні підходи до мотивації, її механізми, закономірності та специфіку застосування в організаційному контексті.

В умовах воєнного стану особливо гостро постає питання мотивації працівників підприємств. У цей період стимулювання персоналу набуває особливої актуальності. Цей процес є складним і багатограним, адже включає три ключові аспекти:

- психологічний стан працівників який сильно впливає на їхню продуктивність (стрес через нестабільність, ризики для життя та здоров'я; емоційне виснаження, яке може призводити до втрати концентрації та зниження продуктивності; потреба в соціальній підтримці, яку організація може забезпечити через створення безпечного та стабільного середовища);

- процес свідомого вибору типу поведінки – в умовах війни працівники можуть змінювати свої пріоритети, що вимагає адаптації методів стимулювання (необхідно: оцінювати індивідуальні потреби працівників, для когось важливішим стане стабільність, а для інших – можливість участі у волонтерській діяльності; розробляти індивідуальні підходи до мотивації, враховуючи нові цінності та цілі працівників);

- методи та засоби впливу в організації: фінансові стимули (доплати за ризики, премії за досягнення в складних умовах); нефінансові стимули: гнучкий графік роботи, підтримка професійного розвитку, психологічна допомога: соціальні програми: забезпечення житла, допомога сім'ям працівників, підтримка волонтерських ініціатив) [29].

Система мотивації персоналу підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремих працівників, так і трудового колективу в цілому для досягнення індивідуальних та спільних цілей підприємства. Зміни, що відбуваються у середовищі функціонування українських підприємств через повномасштабну військову агресію росії, змінюють підхід до мотивації персоналу, акцентуючи увагу на тих мотивах і стимулах, які є ефективними в нових зовнішніх умовах [36]. Узагальнений аналіз різних точок зору сучасних дослідників щодо сутності мотивації представлений у табл. 1.

Таблиця 1.1

Трактування науковцями сутності поняття «мотивація»

Науковець	Твердження
Бондар Т.В. [4]	Мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини
Васюта В.Б. [5]	Мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу
Кузьмін О.Є. [15]	Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. [20]	Мотивація повинна спонукати максимально задовільними бажання працівників, розвитку їх творчих здібностей, які підприємство повинно використовувати для задоволення власних інтересів
Федоришина Л.М. [30]	Мотивація – це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі

Отже, мотивація – це комплекс заходів, спрямованих на вплив на персонал, які мають синергетичний ефект і сприяють підвищенню

зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства на ринку. Вона також оптимізує комунікацію між керівництвом і співробітниками та покращує соціально-економічний і психологічний стан працівників підприємства.

Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [23]. При цьому головним результатом мотивації є досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема створення умов для економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Мотивація поділяється на позитивну та негативну, залежно від того, який вплив здійснюється на працівника (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Поділ мотивації на позитивну та негативну [узагальнено за допомогою 17]

Таким чином, обидва види мотивації можуть бути ефективними залежно від ситуації, проте сучасні підходи до управління персоналом

віддають перевагу позитивній мотивації як більш стійкому та результативному інструменту.

Щоб краще зрозуміти сутність мотиваційного процесу, розглянемо схему його реалізації (рис. 1.2).

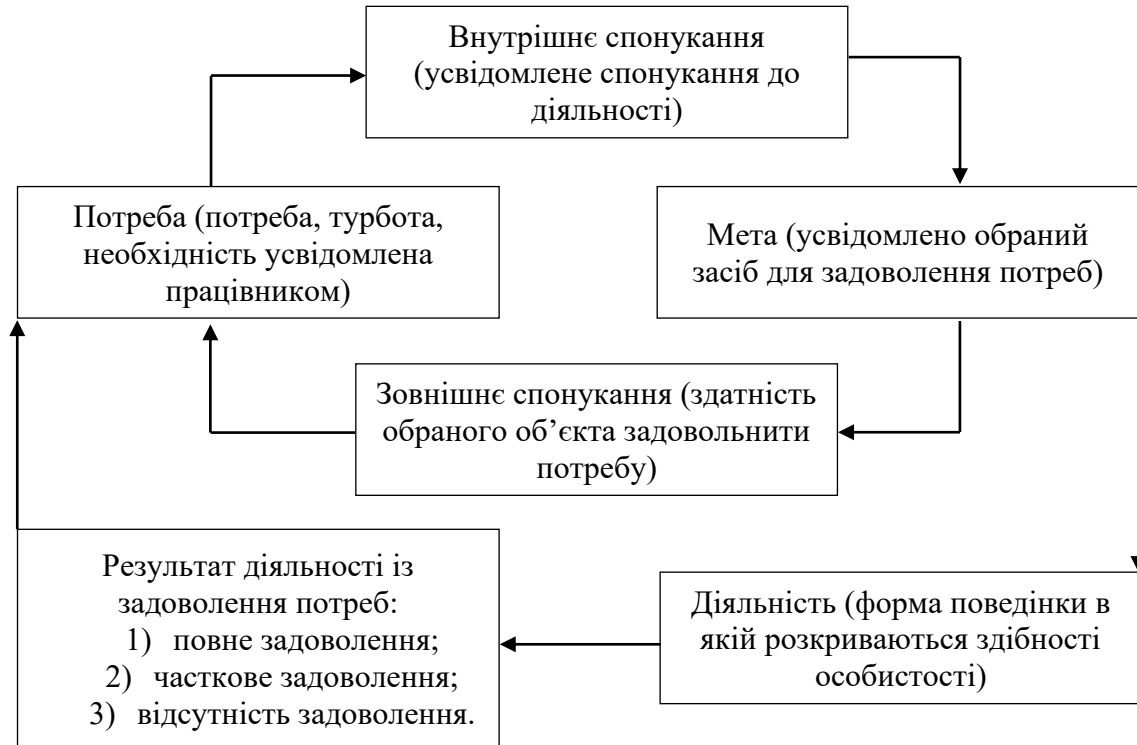


Рис. 1.2. Процес мотивації персоналу [23]

Таким чином, процес мотивації персоналу, це послідовність дій, спрямованих на спонукання працівників до виконання завдань, які відповідають як їхнім особистим інтересам, так і цілям підприємства. Цей циклічний процес забезпечує гармонізацію інтересів працівників та підприємства, сприяючи продуктивності, лояльності та зростанню конкурентоспроможності бізнесу.

Детальніше зупинимося на тому, які ключові завдання виконує мотивація персоналу (рис. 1.3).

Розглянуті на рис. 1.3 завдання мотивації персоналу спрямовані на забезпечення ефективної роботи працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.3. Основні завдання мотивації [розроблено за допомогою 9]

Принципи мотивації персоналу – це основні правила та підходи, яких слід дотримуватися для ефективного стимулювання працівників до досягнення цілей організації. Вони забезпечують гармонізацію інтересів працівників та роботодавців, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволення від роботи [6].



Рис. 1.4. Принципи мотивації персоналу [розроблено за допомогою 6]

Розглянуті на рис. 1.4. принципи формують основу для створення ефективної мотиваційної системи, яка сприяє досягненню балансу між інтересами співробітників і цілей підприємства.

Мотивація персоналу класифікується за різними критеріями, одним із яких є спосіб впливу на співробітника. Згідно з цим підходом, розрізняють непряму та пряму мотивацію.

Непряма мотивація створює загальну атмосферу, яка спонукає працівників до підвищеної зацікавленості у роботі, отримання задоволення від виконання завдань, спрямована на формування позитивного колективного настрою, зміцнення командного духу та відчуття гордості за приналежність до компанії. Прикладами непрямої мотивації є можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток і навчання та комфортні умови праці.

Пряма мотивація базується на безпосередньому впливі на конкретного працівника, де результати його дій мають чіткі наслідки у вигляді заохочень чи санкцій. Виконання чи невиконання завдань працівником веде до матеріальних або нематеріальних наслідків. Прикладами прямої мотивації є матеріальні стимули (премії, бонуси, підвищення зарплати) та нематеріальні стимули (визнання заслуг, нагороди, похвала) [25]. Використання обох типів мотивації в комплексі дозволяє підприємствам досягати високої залученості та продуктивності персоналу.

Мотивація персоналу поділяється на матеріальну та нематеріальну, залежно від використовуваних інструментів стимулювання.

Розглянуті на рис. 1.5 обидва підходи ефективні, але їх поєднання дозволяє забезпечити баланс між задоволенням матеріальних і нематеріальних потреб працівників, що є основою успішного управління персоналом.

Таким чином, мотивація та стимулювання праці є потужними інструментами, які дозволяють не лише раціонально використовувати всі види матеріальних ресурсів, але й сприяють особистісному та професійному розвитку працівників. Це, у свою чергу, забезпечує найвищу ефективність праці всього персоналу.



Рис. 1.5. Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу [розроблено за допомогою 17]

Ефективне управління персоналом неможливе без впровадження дієвих методів мотивації та впливу на трудову активність і поведінку працівників. Використання таких підходів є ключовим для підвищення продуктивності, досягнення стратегічних цілей підприємства та створення сприятливого робочого середовища.

Оцінка мотивації персоналу підприємства є важливим етапом у системі управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє виявити рівень задоволеності працівників, їхнє ставлення до праці та ступінь залученості до досягнення цілей організації. Розглянемо на рис. 1.6 методи оцінки мотивації персоналу.

Таблиця 1.2

Методи оцінки мотивації персоналу підприємства

№ п/п	Метод оцінки	Характеристика
1	Анкетування та опитування	Один з найпоширеніших методів. Дозволяє отримати інформацію про внутрішню мотивацію, задоволеність умовами праці, відносинами в колективі, рівень оплати праці тощо
2	Інтерв'ю (індивідуальні або групові)	Поглиблений метод, який дозволяє виявити приховані мотиви та особистісні очікування працівників. Використовується для якісного аналізу мотивації та психологічного клімату в колективі
3	Спостереження	Непряма оцінка поведінки працівників у робочому середовищі. Може виявити рівень ініціативності, відповідальності, прагнення до самореалізації
4	Методи експертного оцінювання	Використовуються керівниками підрозділів або HR-фахівцями для оцінки мотивації на основі знання підлеглих. Часто застосовується бальна система або шкала рівня мотивації
5	Аналіз показників ефективності праці	Висока продуктивність, відсутність прогулів, стабільність кадрів можуть бути непрямыми свідченнями високої мотивації. Метод базується на порівнянні фактичних показників із нормативними або середньогалузевими
6	SWOT-аналіз мотиваційної системи	Дає змогу оцінити сильні й слабкі сторони чинної системи мотивації, а також її можливості та загрози
7	Метод кейсів або рольових ігор	Використовується для виявлення поведінкових особливостей і мотиваційних установок у змодельованих ситуаціях

Розглянуті в табл. 1.2 методи рекомендується використовувати в комплексі, оскільки використання кількох методів забезпечує об'єктивнішу картину та дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти мотивації.

Війна, як екстремальний зовнішній фактор, ставить підприємства перед безпрецедентними викликами, які змінюють звичні бізнес-процеси та потребують швидкого реагування. У такій ситуації керівники мають зосередитися на гнучкості в управлінні, ефективному використанні трудового потенціалу та інноваційних підходах до мотивації [14].

Підприємства, що прагнуть зберегти стійкість та конкурентоспроможність, мають дивитися на кризу як на можливість для переосмислення та покращення внутрішніх процесів. Це дозволить не тільки подолати виклики, а й закласти фундамент для довгострокового розвитку.

Отже, управління мотивацією персоналу є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства. Теоретичні основи цього процесу ґрунтуються на численних мотиваційних концепціях і підходах, які дозволяють розкрити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на поведінку працівників. Глибоке розуміння теоретичних аспектів мотивації є необхідною умовою для створення дієвої системи стимулювання персоналу та забезпечення стабільного розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації його персоналу. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню лояльності працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Водночас відсутність належного рівня мотивації може стати джерелом численних проблем: від низької трудової віддачі до зниження конкурентоспроможності компанії загалом. Аналіз стану мотивації персоналу дозволяє виявити слабкі місця в системі стимулювання, визначити рівень задоволеності працівників, з'ясувати їхні очікування та потреби.

Трудові ресурси є важливою складовою частиною виробничих ресурсів підприємства або галузі, що охоплює як промисловий, так і виробничий персонал. Ефективність їх використання значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників і тієї цінності, яку вони створюють для підприємства. Оцінка ефективності трудових ресурсів (табл. 2.1) здійснюється за допомогою системи кількісних та якісних показників, які відображають рівень продуктивності, мотивацію, задоволеність працею та результативність виконання виробничих завдань [28].

Трудові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні економічного та соціального добробуту України. В умовах сьогодення, коли країна переживає важкий період війни й відбудови, що супроводжуються складною економічною, політичною та соціальною ситуацією, їхнє значення особливо зростає. Саме від чисельності, професійного рівня та ефективності використання трудових ресурсів залежить не лише економічний розвиток держави, а й її спроможність реагувати на зовнішні виклики та гарантувати належний рівень життя для населення [24].

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	240	233	203	-37	84,58
у т. ч в рослинництві	206	203	180	-26	87,38
тваринництві	34	30	23	-11	67,65
Продуктивність праці, тис. грн/особу	900,5	1445,6	1557,3	656,87	172,95

З проведених розрахунків у табл. 2.1 бачимо, що у товаристві знизилася загальна чисельність працівників і становить 203 особи у 2024 р. та одночасно з цим зросла продуктивність праці й становить 1557,3 тис. грн/особу.

Важливе значення для діяльності будь якого товариства має наявність та ефективність основних засобів. Тому в табл. 2.2 поведемо її оцінку.

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних
засобів товариства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	23709,5	30462,5	63501,5	39792,00	267,83
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,23	0,26	0,41	0,18	175,95
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	7,08	9,09	18,96	11,88	267,83
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	98,79	130,74	312,82	214,03	316,65
Фондомісткість, грн	0,13	0,13	0,21	0,08	162,23
Фондовіддача, грн	7,55	7,88	4,65	-2,90	61,64

Дослідивши показники використання основних засобів в табл. 2.2. протягом останніх років спостерігаємо динаміку зростання їх наявності. Позитивним є зростання показника придатності основних засобів на 0,18 (75 %) що вказує на оновлення техніки в товаристві.

Ефективне управління оборотними активами підприємства неможливе без ретельного попереднього аналізу їхнього стану, змін у динаміці, структури та результативності використання як усіх оборотних активів загалом, так і їх окремих складових [19]. Загалом, аналітична робота в цій сфері забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, таких як оптимізація запасів, скорочення дебіторської заборгованості чи поліпшення грошових потоків.

Дослідимо ефективність використання оборотного капіталу в товаристві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	519015,5	572971,5	563946,5	44931,00	108,66
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	21,89	18,81	8,88	-13,01	40,57
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,34	0,42	0,52	0,18	151,94
Матеріаломісткість, грн	2,47	3,02	2,75	0,28	111,18
Матеріаловіддача, грн	0,40	0,33	0,36	-0,04	89,95

Дослідивши показники використання оборотних ресурсів помічаємо зростання середньорічної вартості оборотного капіталу на 44931 тис. грн. Також зросло значення показника оборотності оборотних активів та матеріаломісткості і, відповідно знизилися значення коефіцієнта оборотності необоротних активів та матеріаловіддачі.

У сучасних умовах господарювання ключовим завданням підприємства є досягнення високої ефективності виробничо-комерційної діяльності з урахуванням специфіки конкурентного середовища. У зв'язку з цим доцільно розглядати цю діяльність у двох основних напрямках: по-перше, як процес оптимального поєднання та раціонального використання економічних ресурсів задля досягнення високих фінансових результатів; по-друге, як організацію виробництва та реалізації продукції шляхом ефективного виконання управлінських функцій [11].

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	216113,93	336836,1	316141,1	100027,15	146,28
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	179012	239933	295530	116518,00	165,09
Чистий прибуток, тис. грн	75746	33960	60641	-15105,00	80,06
Коефіцієнт автономії	0,36	0,41	0,47	0,10	128,57
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,50	1,61	1,68	0,18	112,26
Рівень рентабельності, %	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	13,98	5,73	9,74	X	X

Провівши розрахунки виробничо-комерційної діяльності товариства варто звернути увагу на показник зниження чистого прибутку та провести ряд заходів для його підвищення в наступних роках. Позитивним є зростання кількості виручки від реалізації продукції і послуг та вартість валової продукції. Показник рівня рентабельності має досить не погані результати , проте його динаміка йде на спад.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що потрібно провести ряд заходів для: зростання кількості працівників, оскільки помічаємо значні скорочення їх загальної

чисельності, підвищення чистого прибутку, продовжувати закупівлю нової техніки для покращення матеріально-технічного забезпечення.

2.2. Оцінка рівня мотивації персоналу підприємства

Оцінка рівня мотивації персоналу підприємства є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення загальних економічних показників [34]. Для цього застосовуються різні методики, які включають якісні та кількісні підходи.

Етапи оцінки рівня мотивації:

1. Визначення цілей оцінки, розуміння, що саме потрібно визначити (рівень задоволеності роботою, матеріальні стимули, корпоративна культура чи інші аспекти).

2. Збір інформації. Методи збору даних можуть включати: анкетування (методики Vroom, Маслоу або Герцберга); інтерв'ю з працівниками; спостереження за поведінкою співробітників; аналіз продуктивності праці.

3. Використання мотиваційних моделей: Теорія Маслоу яка оцінює рівень задоволення базових потреб (фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація); Теорія Герцберга яка дозволяє визначити гігієнічні фактори (які не мотивують, але за їхньої відсутності падає задоволеність) і мотиваційні фактори; очікувана теорія Врума що оцінює співвідношення очікуваних результатів і отриманих винагород.

4. Кількісна оцінка – використання шкал для оцінки відповідей працівників (наприклад, шкала від 1 до 5, де 1 – дуже незадоволений, а 5 – повністю задоволений).

5. Аналіз даних і висновки – порівняння отриманих даних із бажаними показниками, виявлення «слабких місць» і основних факторів, які впливають на мотивацію.

6. Розробка рекомендацій – на основі аналізу формулюються конкретні

заходи для підвищення мотивації, серед яких можуть бути: удосконалення системи премій та бонусів; покращення умов праці; розвиток, навчання та підвищення кваліфікації; покращення внутрішніх комунікацій.

Розглянемо інструменти які можна застосовувати для оцінки рівня мотивації на підприємстві (рис. 2.1)

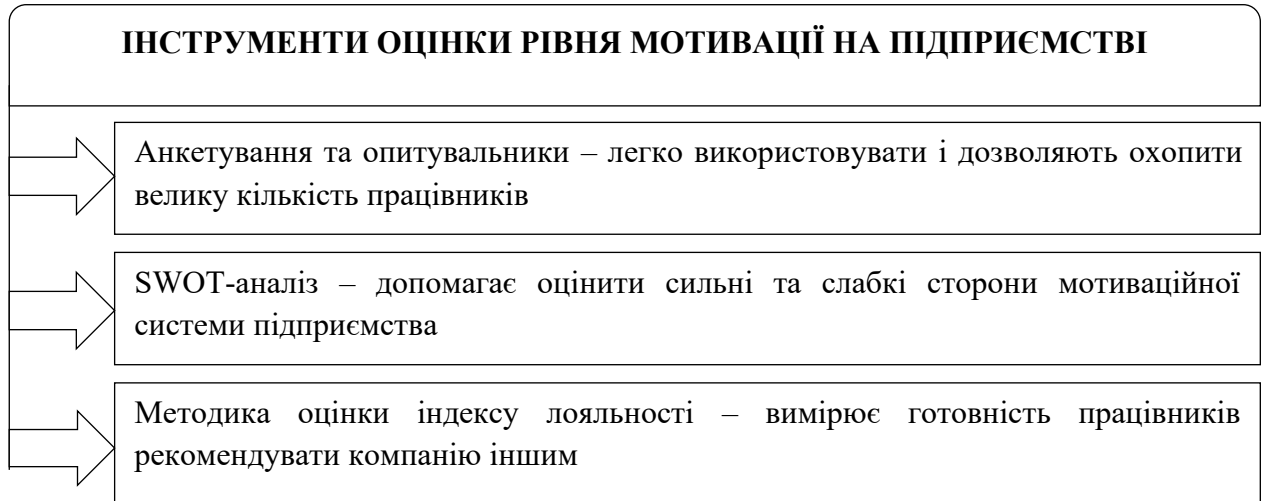


Рис. 2.1. Інструменти які можна використати для оцінки рівня мотивації на підприємстві [узагальнено за допомогою 13]

Оскільки ми проводимо аналіз аграрного підприємства, то при оцінці мотивації варто враховувати певні особливості, серед яких: сезонність роботи (потреба в гнучких графіках і додаткових стимулах під час пікових періодів); умови праці (забезпечення комфортних умов для працівників на полі); місцеві соціально-економічні умови (можливості житла, транспорту тощо). Загальна оцінка мотивації допоможе керівництву досліджуваного підприємства приймати зважені рішення та ефективно управляти персоналом.

Мотивація персоналу є ключовим елементом успішності підприємства. Побудова ефективної системи мотивації є складним завданням, оскільки вона повинна враховувати специфіку підприємства, індивідуальні особливості працівників та зовнішні чинники. Оцінка мотивації персоналу виконує кілька важливих функцій:

- інформаційне забезпечення – дає змогу керівникам зібрати об’єктивні дані про рівень задоволеності працівників, їхню зацікавленість у роботі та основні мотиваційні фактори;
- аналіз ефективності існуючої системи мотивації – дозволяє перевірити, наскільки поточні мотиваційні програми відповідають потребам працівників і сприяють досягненню цілей підприємства;
- виявлення проблемних зон – аналіз допомагає визначити слабкі сторони, такі як недостатній рівень матеріального стимулювання, відсутність можливостей для професійного розвитку, чи низький рівень внутрішньої комунікації;
- розробка стратегій розвитку – на основі результатів оцінки можна створювати більш персоналізовані та ефективні програми мотивації, які будуть орієнтовані на задоволення потреб працівників [14].

Розглянемо особливості формування системи оцінки мотивації праці на підприємстві (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Фактори та критерії оцінки мотивації праці [18]

Проаналізувавши рис. 2.2., можемо зробити висновок, що оцінка мотивації праці базується на аналізі різних факторів і критеріїв, які дозволяють визначити рівень зацікавленості працівників у досягненні особистих та корпоративних цілей.

Отже, мотивація працівників є критичним елементом успішного функціонування підприємства, оскільки специфіка аграрного сектору вимагає високої залученості, адаптивності та ефективності від персоналу. Мотивація сприяє покращенню якості роботи, зниженню витрат і досягненню стратегічних цілей.

Щоб оцінити рівень мотивації працівників досліджуваного товариства необхідно перш за все дослідити яка кількість персоналу за категоріями зайнятих. Розглянемо поділ на категорії управлінського та виробничого персоналу на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Категорії зайнятих працівників товариства, 2022-2024 рр.

З рис. 2.3 ми бачимо, що у товаристві переважна більшість працівників належать до категорії виробничого персоналу. Протягом трьох досліджуваних років їх чисельність знижується, і станом на 2024 р. нараховується 172 особи виробничого персоналу та 31 особа управлінського персоналу. У відсотковому співвідношенні – 84,73 % виробничий персонал та 15,27 % управлінський.

Аналіз елементів мотиваційної системи відіграє ключову роль у

ефективному управлінні персоналом та досягненні стратегічних завдань підприємства. Дослідження таких аспектів, як матеріальні й нематеріальні стимули, механізми винагороди та можливості кар'єрного розвитку, дає змогу керівництву краще зрозуміти, що саме спонукає працівників до активної роботи. Оцінюючи результативність застосованих мотиваційних інструментів, підприємство може своєчасно виявити проблемні зони та оптимізувати свої підходи. Це сприяє залученню й утриманню кваліфікованих кадрів, підвищенню ефективності праці та зміцненню позицій на ринку.

Оцінка складових мотиваційної системи дозволяє виявити як сильні сторони, так і ті, що потребують вдосконалення. Такий аналіз забезпечує підприємство об'єктивною інформацією для формування ефективних стратегій з підтримки високого рівня мотивації персоналу, утримання ключових фахівців і досягнення довгострокових цілей. Він слугує не лише інструментом контролю результативності мотиваційних заходів, а й орієнтиром для подальшого розвитку та зміцнення позицій підприємства.

Щоб дослідити основні складові мотиваційної політики товариства, тобто що, на даний момент, мотивує працівників влаштовуватися на роботу до досліджуваного товариства та ефективно виконувати свою роботу, ми провели опитування через онлайн-редактор Google Форми. В опитуванні взяли участь 78 працівників, з них: 17 управлінського персоналу та 61 – виробничого.

Результати відображено в табл. 2.5.

На підприємстві впроваджено погодинно-преміальну систему оплати праці, яка поєднує оплату за відпрацьований час із заохоченням за досягнення визначених кількісних і якісних результатів. Такий підхід мотивує працівників до більш продуктивної та відповідальної роботи, сприяючи зростанню ефективності та покращенню якості виробничих процесів.

Ця система є доцільною для аграрного сектору з кількох причин. По-

перше, вона забезпечує необхідну гнучкість у зв'язку з сезонним характером сільськогосподарської діяльності та коливанням обсягів робіт. По-друге, преміальний компонент стимулює досягнення високих виробничих показників, оскільки оплата враховує не лише час, але й результат. По-третє, така система спрощує облік робочого часу та нарахування заробітної плати, що дозволяє скоротити адміністративні витрати, особливо на великих підприємствах.

Таким чином, погодинно-преміальна система оплати праці є ефективним інструментом мотивації, який дозволяє адаптуватися до виробничих умов, підвищити результативність працівників і оптимізувати управлінські процеси.

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників товариства «Що мотивує»

№ п/п	Фактори впливу	Відповіли «Так»
1.	Умови праці та робоче місце	18
2.	Рівень заробітної плати	11
3.	Імідж підприємства	6
4.	Премії	8
5.	Лояльне керівництво	16
6.	Гнучкий графік	19
Всього опитаних		78

Провівши опитування 78 працівників маємо такі результати:

- 19 осіб обрали працю в товаристві через гнучкий графік роботи (сезонна праця);
- 18 осіб – через умови праці та робоче місце;
- 16 осіб – через лояльне керівництво;
- 11 осіб – задовольняє рівень заробітної плати;
- 8 осіб – обрали через наявність та розмір преміювання;
- 6 осіб – імідж підприємства та його соціально-відповідальна діяльність.

Найменша кількість відповідей стосувалася іміджу підприємства, тому надалі в якості підвищення мотивації працівників варто звернути увагу на

діяльність підприємства в напрямку підвищення іміджевої діяльності.

Таким чином, для більш детального вивчення системи мотивації працівників товариства нами було проведено опитування через Google Форми з ціллю вияву найважливіших мотиваційних факторів для персоналу.

Окрім мотивуючих факторів працівники товариства зазначили й фактори які їх демотивують, тобто знижують бажання діяти, працювати, досягати цілей. Дані фактори викликають втрату інтересу, енергії, впевненості та сенсу у виконанні своєї роботи.

Розглянемо в табл. 2.6 демотивуючі фактори , які зазначили працівники товариства.

Таблиця 2.6

Результати опитування працівників товариства «Що демотивує»

№ п/п	Фактори впливу	Відповіли «Так»
1.	Відсутність соціальних гарантій та пільг	10
2.	Одноманітність праці	16
3.	Фізичне виснаження	41
4.	Неможливість самореалізації	8
5.	Несправедлива критика	3
Всього опитаних		78

Отже, серед де мотивуючих факторів працівники зазначили:

- 41 особа – фізичне виснаження;
- 16 осіб – одноманітність праці;
- 10 осіб – відсутність соціальних гарантів та пільг;
- 8 осіб – неможливість самореалізації;
- 3 особи – несправедлива критика.

Таким чином, ми бачимо, що у працівників товариства є фактори які мотивують їх до праці та виконання своїх безпосередніх обов’язків. Одночасно з мотивуючими – є й де мотивуючі фактори, які знижують бажання працювати та досягати цілей. Надалі варто дослідити та рекомендувати нові мотивуючі фактори, які зможуть вплинути на загальну діяльність персоналу підприємства.

Отже, у сучасних умовах ведення сільського господарства ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху товариства. Одним із найважливіших аспектів є мотивація персоналу, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та загальну ефективність його діяльності.

Мотивація – це внутрішній процес, що спонукає людину до дії, визначає напрям, інтенсивність і тривалість її поведінки. У контексті досліджуваного товариства мотивація включає не лише матеріальні стимули (заробітна плата, премії), а й нематеріальні (визнання, умови праці, можливості кар'єрного зростання). Оцінка рівня мотивації персоналу в товаристві дозволяє: виявити слабкі місця у системі управління персоналом, підвищити ефективність праці, знизити рівень плинності кадрів та розробити персоналізовані заходи стимулювання. Варто брати до уваги ряд факторів, що впливають на мотивацію в аграрному товаристві серед яких сезонний характер роботи, оскільки сезонні коливання впливають на стабільність доходів і психологічний стан працівників, фізичне навантаження а саме важкі умови праці вимагають додаткових стимулів та віддаленість сільських територій, тобто обмежений доступ до соціальної інфраструктури знижує мотивацію залишатися в аграрному секторі.

Таким чином, оцінка рівня мотивації персоналу є стратегічно важливим інструментом в управлінні товариством. Регулярне дослідження мотиваційного клімату дозволяє підвищити ефективність роботи, зберегти цінні кадри та сприяти сталому розвитку товариства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Нині, людські ресурси відіграють ключову роль у діяльності підприємства. Для стабільного функціонування будь-якого виробничого або господарського суб'єкта необхідно забезпечити ефективну роботу колективу. Висока результативність підприємства безпосередньо залежить від рівня управління персоналом. Проте багато українських підприємств досі недооцінюють значення трудового потенціалу, спираючись на застарілі методи управління та мотивації. Тому, впровадження сучасних підходів у сфері HR-менеджменту може стати визначальним фактором у підвищенні загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [10].

У сучасних умовах нестабільності вітчизняні підприємства, які прагнуть зберегти свій кадровий потенціал, повинні постійно вдосконалювати системи мотивації праці. Це передбачає розробку та впровадження дієвих мотиваційних механізмів, що являють собою комплекс економічних, соціальних, психологічних, організаційних і адміністративних заходів та методів впливу. Такі механізми мають бути спрямовані на задоволення актуальних потреб працівників, сприяючи реалізації як особистих, так і колективних цілей [3].

Ефективна система мотивації є основою стабільного розвитку підприємства а удосконалення мотиваційних механізмів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити утримання кваліфікованих кадрів.

Розглянемо в табл. 3.1 рекомендовані напрями покращення мотивації персоналу досліджуваного товариства.

Вдосконалення мотиваційної системи має бути комплексним і враховувати специфіку аграрного виробництва. Поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, розвиток людського капіталу та підвищення

соціальної відповідальності сприяє зміцненню трудового потенціалу і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрями покращення мотивації персоналу товариства

№ п/п	Напрямок	Характеристика
1.	Удосконалення матеріального стимулювання	Перегляд системи оплати праці з урахуванням продуктивності та якості виконаних робіт
		Впровадження гнучких преміальних схем залежно від сезонних навантажень
		Запровадження бонусів за досягнення виробничих цілей
2.	Посилення нематеріальної мотивації	Визнання досягнень працівників (грамоти, подяки, почесні звання)
		Розвиток корпоративної культури (командні заходи, святкування, конкурси)
		Покращення умов праці та створення сприятливого мікроклімату
3.	Професійне зростання та навчання	Організація тренінгів, курсів і семінарів для підвищення кваліфікації
		Створення можливостей для кар'єрного росту всередині підприємства
		Наставництво та передача досвіду між поколіннями працівників
4.	Соціальні гарантії та підтримка	Медичне страхування, соціальні пільги, допомога в критичних життєвих ситуаціях
		Забезпечення працівників житлом або компенсація витрат на проживання
		Надання транспорту до місця роботи
5.	Покращення комунікації між керівництвом та працівниками	Регулярний зворотний зв'язок
		Участь працівників у прийнятті управлінських рішень
		Прозорість і відкритість у питаннях розвитку підприємства

Отже, рекомендованими напрямками покращення мотивації є удосконалення матеріального стимулювання, посилення нематеріальної мотивації, професійне зростання та навчання, соціальні гарантії та підтримка, покращення комунікації між керівництвом та працівниками.

Мотивація праці персоналу є цілеспрямованим і організованим процесом, який сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства через залучення компетентних спеціалістів та забезпечення їх активної й довготривалої участі в діяльності організації. При цьому система мотивації повинна бути стабільною, ефективною і гнучкою до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі та на ринку праці. Ефективна мотиваційна

стратегія має відповідати оптимальній структурі персоналу, враховувати його цінність для підприємства та передбачати справедливу, прозору й обґрунтовану винагороду за особистий вклад у спільні досягнення [35].

Розглянемо доцільні заходи матеріального й нематеріального стимулювання, які підприємство може запровадити з метою підвищення рівня мотивації персоналу, зменшення кадрової плинності та створення сприятливої атмосфери в трудовому колективі (рис. 3.1).

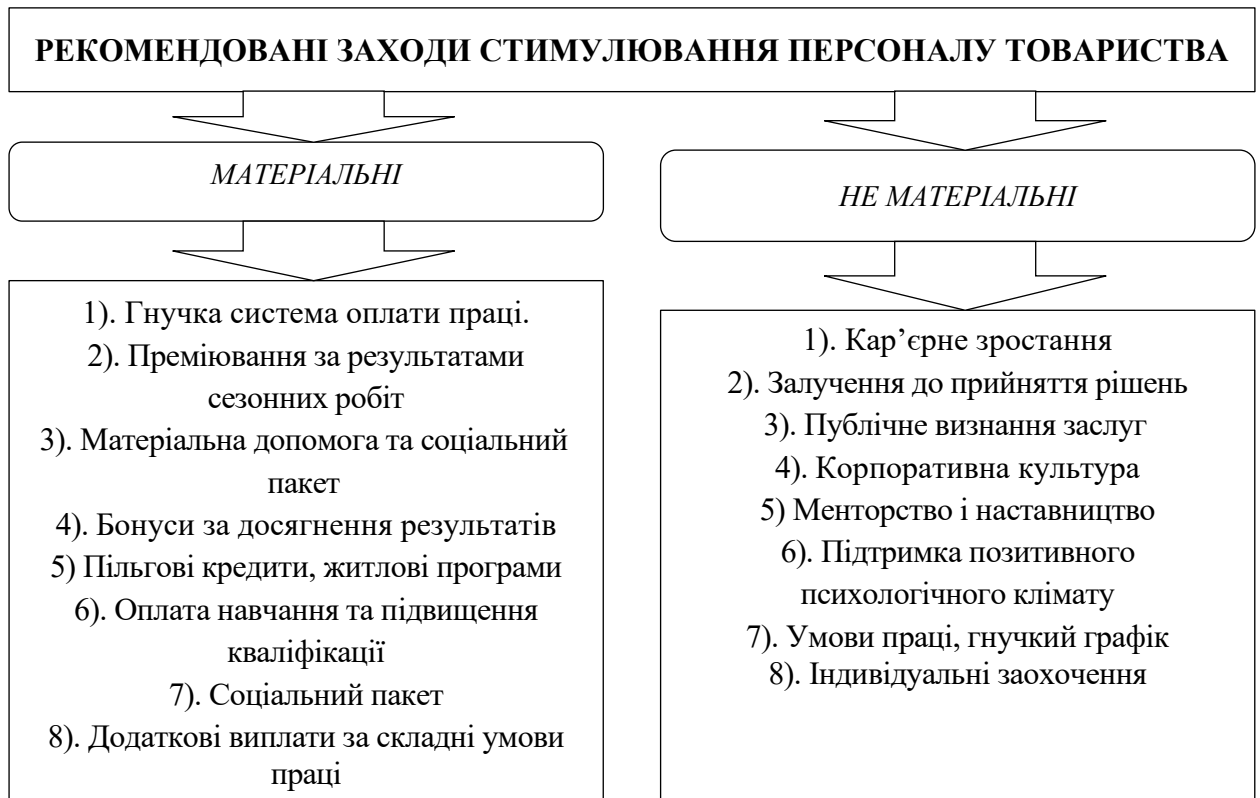


Рис. 3.1. Рекомендовані заходи стимулювання персоналу товариства [розроблено автором]

Комплексна реалізація заходів, наведених на рис. 3.1, сприятиме не лише збереженню персоналу, а й формуванню лояльної та вмотивованої команди, орієнтованої на розвиток підприємства. У цілому, результативне управління трудовими ресурсами ґрунтується на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід забезпечує формування позитивного мотиваційного середовища, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності працівників.

Креативна організація мотиваційної системи дозволяє керівнику не лише залучити кваліфікованих і перспективних спеціалістів, а й забезпечити їхню відданість підприємству в довгостроковій перспективі. Грамотно побудована мотиваційна політика, що поєднує матеріальні та моральні стимули, дозволяє не тільки підвищити ефективність сезонних робіт, а й забезпечити довгострокову лояльність працівників до підприємства.

Преміювання відіграє ключову роль у системі економічної мотивації працівників. На аграрних підприємствах найчастіше застосовуються відрядна та відрядно-преміальна форми оплати праці, що робить доцільним впровадження премій за виконання виробничих планів із урахуванням як кількісних, так і якісних показників, а також сезонного характеру роботи. У разі, коли обсяги виконання плану та якість продукції не збігаються, доцільно розраховувати премію на основі усередненого значення між цими показниками.

Рекомендовані види преміювання та їх розмір відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система рекомендованого преміювання працівників товариства

Вид премії	За що надається	Рекомендований розмір премії
1	2	3
Премії за виробничі досягнення	- досягнення або перевищення встановлених норм виробітку; - висока врожайність на 1 га або економія ресурсів без зниження якості; - своєчасне та якісне виконання агротехнічних робіт	10-20 % від місячної заробітної плати
Премії за якість роботи	- відсутність рекламаций або браку продукції; - висока оцінка роботи з боку керівництва або замовників.; - дотримання стандартів безпеки та технологій	5-15 % від місячної заробітної плати
Премії за участь у сезонних кампаніях	- активна участь у посівній, жнивній кампаніях, у період пікового навантаження; - робота понаднормово або в несприятливих погодних умовах	20-30% від місячної заробітної плати або фіксована сума (наприклад, 2000-4000 грн)
Премії за ініціативність та раціоналізаторські пропозиції	- внесення ідей щодо підвищення продуктивності чи економії ресурсів; - впровадження нових методів або технологій на практиці	Одноразова премія – 2000-5000 грн залежно від значущості пропозиції

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Премії за відданість і стаж роботи	- безперервна робота протягом певного періоду (1, 3, 5, 10 років); - високий рівень відповідальності та дисципліни	Щорічна премія – 5-10 % річного доходу або фіксовані суми (1000-10 000 грн).
Колективні премії	- виконання або перевиконання плану бригадою, відділом або господарством; - досягнення високих показників у командній роботі	Премія розподіляється між учасниками – 10-25% фонду оплати праці бригади

Відображена в табл. 3.2 чітко структурована система преміювання мотивуватиме працівників до результативної праці, знижуватиме плинність кадрів і сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Важливо, щоб умови преміювання були прозорими, зрозумілими та передбаченими у внутрішніх документах підприємства.

У сільському господарстві праця характеризується яскраво вираженою сезонністю – періодами інтенсивного навантаження під час посівної, жнив, обробітку ґрунту тощо. Така специфіка вимагає особливого, гнучкого підходу до побудови системи мотивації персоналу. Мотиваційні заходи повинні враховувати нерівномірність робочих циклів і бути спрямовані на стимулювання продуктивності в пікові періоди, забезпечення стабільного інтересу до роботи протягом року та зниження ризику вигорання працівників.

Згуртованість трудового колективу є важливою умовою успішної діяльності підприємства, оскільки більшість робіт виконується спільно, нерідко – у складних кліматичних або виробничих умовах. Формування доброзичливої, єдиної команди сприяє підвищенню мотивації працівників, зменшенню кадрової плинності та зростанню загальної продуктивності.

На рисунку 3.2 представлено рекомендовані заходи, спрямовані на зміцнення командної єдності, які позитивно впливають на мотивацію працівників.



Рис. 3.2. Рекомендовані заходи згуртування колективу товариства [розроблено автором]

Отже, рекомендовані на рис. 3.2 заходи для згуртування колективу товариства повинні бути не обов'язково масштабними, а насамперед регулярними та щирими. Саме постійна увага до працівників, навіть у формі простих ініціатив, сприяє формуванню сильного, єдиного колективу. У такому середовищі кожен співробітник відчуває свою значущість, що позитивно впливає на мотивацію, лояльність і загальну ефективність роботи.

Важливим елементом системи розвитку персоналу та мотивації є організація тренінгів, курсів і семінарів для підвищення кваліфікації працівників підприємства. В умовах технологічного оновлення й змін

кліматичних умов постійне навчання стає необхідністю для збереження конкурентоспроможності підприємства.

Серед переваги професійного навчання для персоналу підприємства варто відзначити:

- підвищення ефективності праці (завдяки набутим знанням і навичкам працівники краще виконують свої обов'язки, що позитивно впливає на продуктивність);
- оновлення знань про сучасні агротехнології (навчання дозволяє впроваджувати передові підходи в обробітку ґрунту, захисті рослин, управлінні технікою тощо);
- мотивація через розвиток (працівники, які бачать, що роботодавець інвестує в їхній професійний ріст, демонструють вищий рівень лояльності та мотивації);
- зменшення плинності кадрів (можливість навчатися і зростати в межах підприємства зменшує бажання шукати інші місця роботи).

Для реалізації професійного навчання працівників варто використовувати такі форми: внутрішні тренінги з залученням досвідчених спеціалістів або керівників підприємства; зовнішні курси в аграрних навчальних центрах, профільних закладах чи через онлайн-платформи; семінари та конференції для обміну досвідом, вивчення нових ринкових тенденцій і технологій та польові демонстрації й практичні заняття, що дозволяють засвоїти знання на практиці.

Отже, інвестування в підвищення кваліфікації персоналу є стратегічно важливим кроком для товариства. Це не лише сприятиме ефективній роботі, а й формуватиме відповідальну, професійну й мотивовану команду.

Соціальний пакет являє собою комплекс заходів, що впроваджуються роботодавцем на підприємстві з метою досягнення як соціального, так і економічного результату. Його доцільно розглядати як інвестицію в людський капітал, яка з часом приносить віддачу у вигляді підвищення

продуктивності праці, збереження ключових кадрів та виявлення перспективних співробітників [32].

Соціальний пакет є важливим елементом системи мотивації персоналу аграрного підприємства. Він не лише доповнює матеріальну винагороду, а й формує довготривалу прихильність працівників до роботодавця, сприяючи стабільності та ефективності діяльності [37].

В табл. 3.3 відображені складові пропонованого соціального пакета для працівників товариства з їх деталізацією та орієнтовною вартістю.

Таблиця 3.3

Пропонований соціальний пакет для працівників товариства

Назва	Складова	Орієнтовна вартість	Переваги
Медичне страхування	часткове або повне покриття медичних витрат, консультацій, діагностики, медикаментів.	10000 – 15000 грн/рік	підвищення лояльності, зниження рівня лікарняних
Харчування на робочому місці	безкоштовні або дотаційні обіди (власна їдальня)	1000 – 2500 грн на одного працівника/на місяць	економія часу, підтримка фізичного стану в сезонні періоди
Транспорт до місця роботи	службовий автобус або компенсація транспортних витрат	700 – 1200 грн на одного працівника/на місяць	покращення пунктуальності, зниження витрат працівника
Забезпечення спецодягом та сезонним взуттям	видача комплектів на весну/осінь/зиму відповідно до умов праці	2500 – 5000 грн на одного працівника/на місяць	підвищення безпеки, комфорту, дотримання стандартів охорони праці
Матеріальна допомога у критичних ситуаціях	одноразова виплата на лікування, смерть родича, народження дитини тощо	1000 – 10000 грн (залежно від ситуації)	формування позитивного іміджу роботодавця
Відпустки понад встановлену норму	додаткові дні відпочинку за стаж, складні умови праці, участь у кампаніях	залежить від посадового окладу	зниження втоми, підвищення лояльності.
Професійне навчання та курси підвищення кваліфікації	покриття вартості навчання, семінарів, тренінгів	3000 – 8000 грн на одного працівника/на місяць	підвищення якості роботи, розвиток кар'єри

Розглянувши в табл. 3.3 складові соціального пакету можемо зробити висновок, що загальна орієнтовна вартість соціального пакета буде становити від 20000 грн до 40 000 грн на одного працівника на рік, залежно від масштабів і можливостей підприємства. Отже, соціальний пакет не лише підвищує мотивацію та задоволеність працівників, а й зміцнює імідж підприємства як надійного роботодавця, здатного утримати кваліфіковані кадри.

Успішне функціонування товариства значною мірою залежить від рівня мотивації його персоналу. У розділі визначено ключові напрями вдосконалення мотиваційної політики, серед яких: удосконалення матеріального стимулювання, посилення нематеріальних форм заохочення, створення умов для професійного зростання, забезпечення соціальних гарантій та покращення внутрішньої комунікації.

Запропоновані заходи матеріального та нематеріального стимулювання орієнтовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Розроблені види преміювання з рекомендованими розмірами премій враховують специфіку аграрного виробництва та сезонні навантаження. Особливу увагу приділено формуванню дружньої та згуртованої команди через заходи командоутворення, наставництва та спільних ініціатив.

Також обґрунтовано доцільність запровадження комплексного соціального пакета, що є інвестицією в персонал і чинником довготривалої мотивації. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню стабільного, лояльного колективу.

Загалом, реалізація запропонованих напрямів вдосконалення мотивації створює передумови для сталого розвитку товариства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління мотивацією персоналу підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. У товаристві знизилася загальна чисельність працівників і становить 203 особи у 2024 р. та одночасно з цим зросла продуктивність праці й становить 1557,3 тис. грн/особу.

2. Переважна більшість працівників належать до категорії виробничого персоналу. Протягом трьох досліджуваних років їх чисельність знижується, і станом на 2024 р. нараховується 172 особи виробничого персоналу та 31 особа управлінського персоналу. У відсотковому співвідношенні – 84,73 % виробничий персонал та 15,27 % управлінський.

3. Щоб дослідити основні складові мотиваційної політики товариства, тобто що, на даний момент, мотивує працівників влаштовуватися на роботу до досліджуваного товариства та ефективно виконувати свою роботу, ми провели опитування через онлайн-редактор Google Форми. В опитуванні взяли участь 78 працівників, з них: 17 управлінського персоналу та 61 – виробничого. З 78 опитаних 19 осіб обрали працю в товаристві через гнучкий графік роботи (сезонна праця); 18 – через умови праці та робоче місце; 16 – через лояльне керівництво; 11 осіб – задовольняє рівень заробітної плати; 8 осіб – обрали через наявність та розмір преміювання; 6 осіб – імідж підприємства та його соціально-відповідальна діяльність.

4. Серед де мотивуючих факторів з 78 опитаних працівники зазначили: 41 особа – фізичне виснаження; 16 – одноманітність праці; 10 – відсутність соціальних гарантів та пільг; 8 – неможливість самореалізації; 3 – несправедливу критику.

Проведений аналіз управління мотивацією персоналу підприємства дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Рекомендовані напрямками покращення мотивації: удосконалення матеріального стимулювання, посилення нематеріальної мотивації,

професійне зростання та навчання, соціальні гарантії та підтримка, покращення комунікації між керівництвом та працівниками.

2. Рекомендовані заходи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу товариства. До заходів матеріального стимулювання відносяться гнучка система оплати праці; преміювання за результатами сезонних робіт; матеріальна допомога та соціальний пакет; бонуси за досягнення результатів; пільгові кредити, житлові програми; оплата навчання та підвищення кваліфікації; соціальний пакет та додаткові виплати за складні умови праці. Комплексна реалізація заходів, сприятиме не лише збереженню персоналу, а й формуванню лояльної та вмотивованої команди, орієнтованої на розвиток підприємства.

3. Рекомендовані види преміювання та їх розмір. Зокрема рекомендовані премії за: виробничі досягнення (10-20 % від місячної заробітної плати); якість роботи (5-15 % від місячної заробітної плати); за участь у сезонних кампаніях (20-30% від місячної заробітної плати або фіксована сума (наприклад, 2000-4000 грн)); за ініціативність та раціоналізаторські пропозиції (одноразова премія – 2000-5000 грн залежно від значущості пропозиції); за відданість і стаж роботи (Щорічна премія – 5-10 % річного доходу або фіксовані суми (1000-10 000 грн).); колективні премії (розподіляється між учасниками – 10-25% фонду оплати праці бригади). Чітко структурована система преміювання мотивуватиме працівників до результативної праці, знижуватиме плинність кадрів і сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

4. Запропоновані заходи, спрямовані на зміцнення командної єдності, які позитивно впливають на мотивацію працівників: проведення спільних корпоративних заходів та свят; впровадження програм наставництва; проведення спільних навчань і тренінгів; визнання досягнень і командне преміювання.

5. Важливим елементом системи розвитку персоналу та мотивації є організація тренінгів, курсів і семінарів для підвищення кваліфікації

працівників підприємства. Для реалізації професійного навчання працівників варто використовувати такі форми: внутрішні тренінги з залученням досвідчених спеціалістів або керівників підприємства; зовнішні курси в аграрних навчальних центрах, профільних закладах чи через онлайн-платформи; семінари та конференції для обміну досвідом, вивчення нових ринкових тенденцій і технологій та польові демонстрації й практичні заняття, що дозволяють засвоїти знання на практиці.

6. Запропонований соціальний пакет для працівників товариства. Його складовими є: медичне страхування; харчування на робочому місці; транспорт до місця роботи; забезпечення спецодягом та сезонним взуттям; матеріальна допомога у критичних ситуаціях; відпустки понад встановлену норму; професійне навчання та курси підвищення кваліфікації. Загальна орієнтовна вартість соціального пакета буде становити від 20000 грн до 40000 грн на одного працівника на рік, залежно від масштабів і можливостей підприємства.