

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 005.32:331.101.3

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
_____ **Інна САВИЦЬКА**
« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління системою мотивації працівників підприємства»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Програма підготовки	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи
кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Людмила БІЛАН**

Виконала _____ **Владислава МОРОЗ**

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор ___ С. О. Кубіцький
«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Мороз Владиславі Вадимівні

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Програма підготовки	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління системою мотивації працівників підприємства»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» жовтня 2023 р. №1617 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити сутність мотивації працівників підприємства.
2. Охарактеризувати змістовні аспекти процесу формування системи мотивації персоналу підприємства.
3. Дослідити стан системи мотивації працівників аграрного підприємства «DF AGRO».
4. Визначити шляхи розвитку системи мотивації персоналу аграрного підприємства «DF AGRO».
5. Створити рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу аграрного підприємства.

Дата видачі завдання «10» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Людмила БІЛАН
Завдання прийняла до виконання _____ Владислава МОРОЗ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління системою мотивації працівників підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Мороз Владислави Вадимівни

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 101 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 8 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 75 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теорію, поняття і методи мотивації працівників підприємства та охарактеризовано змістовні аспекти процесу формування системи мотиваційних практик і системних підходів працівників підприємства. Визначено послідовність реалізації процесу формування системи мотивації персоналу. З'ясовано провідні методи мотивації працівників: економічні і неекономічні. Розкрито різновиди мотивації працівників підприємства. Описано складові ефективною системи мотивації працівників підприємства. Проаналізовано сутність аграрної індустрії та описано критерії (ознаки) підприємства, що працює в агро-індустрії. Деталізовано процес формування системи мотивації працівників аграрного підприємства.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню стану системи мотивації персоналу аграрного підприємства. Надано характеристику діяльності аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф». Описано сутність та характеристики мотивації персоналу

аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф». Визначено стан системи мотивації персоналу аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф». Проаналізовано використання системи мотивації працівників аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф».

У третьому розділі визначено шляхи і напрями розвитку системи мотивації персоналу аграрного підприємства: запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників. Запропоновано впровадження новітніх технологій. Обґрунтовано використання підходів визначення критеріїв та показників для встановлення стану системи мотивації персоналу аграрного підприємства. Надано рекомендації з питань розвитку системи мотивації персоналу аграрного підприємства і описано систему винагороди персоналу: матеріального та нематеріального преміювання.

Ключові слова: мотивація працівників, розвиток персоналу, аграрне підприємство, система мотивації працівників аграрного підприємства, мотиваційні стимули.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1 Формування теоретичних аспектів управління мотивацією працівників	10
1.1. Поняття, теорії та методи мотивації працівників.....	10
1.2. Характеристика процесу формування мотиваційних практик і системних підходів.....	26
1.3. Особливості управління й мотивації працівників в аграрних підприємствах...39	39
Висновки до першого розділу.....	46
Розділ 2 Дослідження особливостей управління мотивацією працівників агропромислового підприємства	49
2.1. Характеристика ТОВ «ЕДЕМ-Ф» та основні методи мотивації працівників підприємства.....	49
2.2. Аналіз ефективності використання системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЕДЕМ-Ф».....	57
Висновки до другого розділу.....	62
Розділ 3 Шляхи та напрями розвитку системи мотивації працівників на агропромислового підприємстві	64
3.1. Способи покращення системи мотивації персоналу агропромислового підприємства «ЕДЕМ-Ф».....	64
3.2. Рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу агропромислового підприємства «ЕДЕМ-Ф».....	79
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Широке використання таких понять як: управління персоналом, кадровий менеджмент та управління людськими ресурсами свідчить про те, що проблеми персоналу входять в загальну систему організаційного управління і мають тісний зв'язок з іншими елементами управління, такими як: постановка цілей підприємства, розробка стратегії, планування, організація і контроль працівників.

Нинішні умови воєнного стану в Україні сприяють активізації процесів, що відображаються у вдосконаленні людського капіталу як на рівні держави, так і на окремих підприємствах. Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Саме тому варто дослідити підходи, які сприяють розвитку людських ресурсів та гарантують сталість у розвитку організацій. Адже, ключовим ресурсом будь-якого підприємства є працівники, які формують позитивний імідж та репутацію, забезпечують приваблення інших ресурсів для успішності функціонування та виконання місій і завдань підприємства. Основою управління розвитком персоналу на підприємстві є принципи державної політики управління кадрами.

Постійні інвестиції у персонал підприємства забезпечують високу продуктивність діяльності працівників, що в свою чергу, вимагають створення системи управління, яка ґрунтується на впорядкованій сукупності взаємопов'язаних елементів, таких як: стратегічне управління на адаптивних принципах, організаційна культура підприємства, ефективна система мотивації персоналу та ін.

На жаль, в країнах колишнього Радянського Союзу розвиток поняття «управління персоналом» відбувалося значно пізніше, ніж на Заході. Багатьом компаніям з матеріальних причин здавалося більш прийнятним формат "хто начальник - той і керує персоналом свого відділу, піклується про його потреби і продуктивність". Проте насправді це може стати шкідливим для всієї компанії, оскільки призводить до деградації корпоративної культури, втрати мотивації

співробітників, зменшення ефективності їх роботи та напружених відносин з керівництвом.

Сучасність вимагає нових методів управління та організації роботи персоналу і в системі агробізнесу, адже агропромисловий комплекс України розглядається як один із пріоритетних потужних драйверів подальшого економічного розвитку нашої держави. Безумовно, в першу чергу потрібно здійснити модернізацію індустріального комплексу. Однак, на нашу думку, не має поставати питання вибору між розвитком сільського господарства або урбанізацією, це повинно відбуватися паралельно. Держава повинна бути зацікавлена в паралельному стимулюванні розвитку як аграрного, так і індустріального напрямку, оскільки без промисловості сільське господарство деградує [1].

Питання стосовно розвитку працівників досліджували М. Армстронг, Г. Десслер, Дж. Стрікленд, А. Томпсон та ін. На даний момент це тема відображена у роботах В. Верхоглядової, Т. Балановської, А. Кібанова, Г. Кіндрацької, С. Кубицького, Ю. Лисенка, Г. Лича, О. Сікун, В. Співака, С. Шекшня та інших вчених.

На основі аналізу використаних джерел можна підтвердити актуальність даного дослідження. Виявлені протиріччя доводять необхідність дослідження стану мотивації працівників, оскільки саме люди є найбільшою цінністю підприємств. Поступальний розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху формування нової економіки, де найголовнішим чинником зростання виступають знання, кваліфікація людини і вимагають від науки посилити увагу до людини загалом, та до її творчих здібностей.

Тому, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, розвиток і мотивація працівників залишається актуальною темою і є галуззю, яка все ще недостатньо досліджена в науковому середовищі. Адже, однією із найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу залишається проблема формування ефективного управління персоналом організацій.

Актуальність проблеми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Управління системою мотивації працівників підприємства»**.

Мета і завдання дослідження

Мета дослідження полягає в аналізі стану формування системи мотивації працівників аграрного підприємства в теорії та практиці й в розробці шляхів покращення цього стану.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення таких *завдань*:

- проаналізувати поняття, теорії та методи мотивації працівників;
- дослідити процес формування мотиваційних практик і системних підходів для працівників на підприємствах;
- проаналізувати особливості управління й мотивації працівників в аграрних підприємствах;
- дослідити основні методи мотивації працівників на підприємстві «ЕДЕМ-Ф»;
- проаналізувати ефективність використання системи мотивації персоналу на зазначеному підприємстві;
- створити способи покращення системи мотивації персоналу агропромислового підприємства;
- розробити рекомендації щодо розвитку системи мотивації працівників агропромислового підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єкт дослідження – система мотивації працівників підприємства.

Предмет дослідження – зміст та технологія формування системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи було використано низку *теоретичних та емпіричних методів* дослідження:

- метод порівняння існуючих показників;
- метод історичних досліджень розвитку різних видів мотивації персоналу в організаціях;
- метод інтерв'ю персоналу на підприємстві «ЕДЕМ-Ф»;
- метод анкетування персоналу на підприємстві «ЕДЕМ-Ф».

Практичне значення одержаних результатів.

У ході дослідження було проведено аналіз стану формування системи мотивації персоналу аграрного підприємства, розроблено і описано формування ефективної та результативної системи мотивації працівників. Практичне значення має розроблений інструментарій оцінювання результативності діяльності працівника агропідприємства. У роботі створено рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу, де детально описано використання інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників аграрного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова документація: Закони України, Постанови кабінету міністрів України, українські й зарубіжні інформаційні джерела, первинна документація, звіти діяльності кадрової служби аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф» с. Синьків й інтерпретовані показники проведених опитувань.

Структура та обсяг магістерської роботи.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (75 найменувань). Загальний зміст роботи викладено на 101 сторінки, включає 8 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 . Поняття, теорії та методи мотивації працівників

Останнім часом, в умовах. Воєнного стану, особливої уваги набирають процеси, які стосуються питань збереження та підвищення людського потенціалу країни. Варто зазначити, що людський капітал є дуже важливим для будь-якої держави, оскільки кожна людина за своє життя набула різних навичок, знань, набралась досвіду та розвинула власні таланти, які в загальному визначають ефективність і успіх країни.

Людський капітал формується та розвивається на особистісному рівні, мікро- та макрорівнях шляхом внесення певних інвестицій [2].

Саме людський капітал сприяє економічному зростанню, інноваціям, розвитку технологій та підвищенню рівня життя громадян. Тому держава повинна інвестувати у розвиток свого людського капіталу через освіту, охорону здоров'я та підтримку робочої сили, щоб забезпечити стабільність і процвітання суспільства.

Отже, працівники є ключовим активом компанії і мають велике економічне значення як для роботодавців, так і для економіки країни в цілому.

Для розвитку цього ресурсу необхідно створити дієву та результативну систему управління персоналом підприємства в основі якої покладено Концепцію людського капіталу [3].

Тому саме інвестування в розвиток професійних якостей працівників, в їх особистісний розвиток і є інвестуванням в розвиток підприємства [4].

А ефективна діяльність підприємств була б неможливою без чіткої системи, без обраних цілей організації, без розуміння поняття мотивації та поняття

персоналу, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, чи відсутності стратегій розвитку й мотивації працівників. Адже, для конкурентоспроможності організації на ринку необхідні кваліфіковані працівники, які є зацікавленими, вмотивованими і ерудованими в своїй роботі.

Тому перш за все варто почати, що під управлінням персоналу прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів організації. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом - це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо компанії.

Систематичне зростання продуктивності праці є пріоритетним завданням підвищення ефективності роботи будь-якої компанії, тобто, це і є головним фактором успіху, який сприяє формуванню успішного менеджменту для забезпечення сталого розвитку підприємства та дозволяє йому досягати поставлених цілей і високих фінансових результатів. Тому кожен керівник повинен дбати про підвищення рівня персоналу через його мотивацію і постійні навчання.

Безумовно, мотивація працівників йде на користь і самим співробітникам. Адже, вони краще справляються з поставленими цілями, що в свою чергу веде до підвищення зарплат і кар'єрного просування.

Мотивація персоналу на сьогоднішній день включає різноманітні методи та інструменти, які варто досліджувати і навчитись їх правильно застосовувати до своїх підприємств, якщо ми прагнемо досягати бажаних результатів в майбутньому.

Види і методи мотивації працівників бувають абсолютно різними, але основними є два види - матеріальна й нематеріальна мотивація. На мою думку, будь-який вид стимулювання вартий уваги і повинен мати деякі переваги й недоліки.

Кожен керівник повинен розуміти механізм роботи різних типів мотивації і знати, яким чином стимулювати персонал в залежності від цілей, мети компанії.

Поняття мотивації тісно пов'язане з поняттями: управління персоналом, підприємство та персонал, тому варто їх розглянути:

1. Управління персоналом - процес системного, планомірно-організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працюючих в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працюючих у його професійному й особистісному розвитку [5].

2. Персонал - це весь штатний склад організації, підприємства, установи, які працюють на постійній та тимчасовій основі, включають носіїв кваліфікованої і некваліфікованої праці [6].

3. Персонал підприємства охоплює постійних працівників з відповідною кваліфікацією і/або практичним досвідом у відповідній галузі. Він складається з осіб, які працюють на найманій основі і характеризуються рядом характеристик, включаючи умови трудової угоди та взаємодію між особистими та організаційними цілями, а також інтегровані якісні професійні характеристики.

4. Підприємство - не тільки кібернетика, організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, у якій найважливішим елементом є людина – жива, творчо активна, зі своїми достоїнствами і недоліками [7].

5. Мотивація - це сукупність причин та чинників, які ініціюють, спрямовують та підтримують поведінку людини у конкретний момент [8].

6. Мотивація персоналу є певним комплексом заходів, що спонукають працівника підприємства виконувати посадові обов'язки на високому рівні й досягати поставлені цілі [9].

Дослідження формування системи мотивації підприємства проводили відомі українські науковці, такі як А. Афонін, Л. Бунтовська, Г. Дмитренко, О. Єськов, В. Ігнатюк, А. Колот, С. Кубіцький, О. Крушельницька, В. Літвінов, Д. Мельничук, М. Морозова, Г. Туніна, С. Цимбалюк та інші.

Таблиця 1.1.

Визначення сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Кредісов А.І. [10, с. 295].	Мотивація являє собою процес спонування себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. [11, с. 68].	Мотивація - сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.
Діденко В.М. [12, с. 207].	Мотивація - причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.
Холод Б.І., Крамаренко В.І. [13, с. 88].	Мотивація - сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості.
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. [14, с. 396].	Мотивація - готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби.
Зенирова А. [15].	Мотивація - процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.

Джерело: сформоване автором на основі джерел.

Багатогранність поняття «мотивація» виявляється у його різних тлумаченнях та виявах, що ми можемо прослідкувати в таблиці 1.1. Мотивацію можна розглядати як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. Мотивацію слід розглядати як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов і трудової активності. Це - процес, коли особистість обирає певний вид поведінки відповідно до поставленої мети, яка змушує її вчиняти певні дії або не вчиняти жодних. Це відноситься як до внутрішніх процесів зміни трудової поведінки людини, так і до зовнішніх, що впливають від суб'єктів управління і спрямовані на активізацію поведінки працівника та спрямування її на організаційний розвиток [5].

У роботі С. Прохоровської наведено, що якщо на підприємстві створена дієва система мотивації, то вона у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства забезпечить отримання запланованих результатів [16].

Таким чином, під мотивацією персоналу підприємства ми будемо розуміти систему різноманітних чинників впливу на працівників підприємства з метою стимулювання їх бажання задовольнити власні потреби через трудову діяльність.

Варто виділити, що ключовим чинником мотивації персоналу є задоволення різних потреб людини. Потреби та їх задоволення є рушійною силою впливу на діяльність людини. Потреба визначається як конкретна необхідність у чомусь, втілення якої сприятиме нормальному функціонуванню людини. Це важлива умова для особистісного розвитку [17].

Тому можна цілком стверджувати, що мотивація є результатом взаємодії внутрішніх мотивів людини та зовнішніх стимулів трудової діяльності. Ці процеси взаємозалежні, а подання їм одностороннього розвитку – одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, менеджерів та ін.).

Основні завдання мотивації працівників на підприємствах:

- сформувані в кожному працівникові розуміння сутності й ролі мотивації в процесі роботи;
- навчити працівників психологічним основам спілкування в середині підприємства;
- сформувані в кожному керівникові демократичні підходи до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

У літературі можна знайти розноманітні класифікації потреб, серед яких основними є біологічні та соціальні. Існують також інші типи потреб, такі як матеріальні, духовні та соціальні, які можуть бути індивідуальними або груповими, усвідомленими або неусвідомленими. Крім того, виділяються потреби існування, які включають дихання, одяг, їжу та безпеку, та потреби досягнення цілей життя, такі як знання, влада та духовне вдосконалення [18].

Задоволення як провідних так і основних потреб особистості покладено в основу теорій мотивації, тож варто їх проаналізувати. На сьогодні розглядаються і такі теорії мотивації як: первинні теорії, що ґрунтуються на дослідженні досвіду поведінки людини в під час реалізації професійної діяльності; змістовні, що ґрунтуються саме на реалізації потреб життєдіяльності людини; процесуальні, що ґрунтуються на отриманні винагороди працівниками за результатами праці.

Перший і найбільш поширений метод мотивації був всім добре відомий метод «батога і пряника». В умовах адміністративно-командної системи, цей метод використовувався для досягнення бажаних цілей і не дивлячись на те, що ефективним був лише для рутинних завдань, проіснував він досить довго [19].

Зі зростанням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. Ці методи ґрунтуються на вивченні потреб людини і засновані на твердженні, що основною причиною змін є не лише матеріальні заохочення, а й

нематеріальні. На приклад, такі як: почуття власної гідності, визнання працівника в колективі, моральне задоволення від роботи та гордість за організацію.

Загалом, існують два підходи до вивчення теорій мотивації:

Перший підхід заснований на вивченні змісту теорій мотивації. Ці теорії базуються на вивченні людських потреб, що є основною причиною їх реалізації, а отже, і функціонування. Прихильниками такого підходу є американські психологи - А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд [20].

Теорія мотивації по А. Маслоу, або яку також називають ієрархією потреб. Її основою є вивчення потреб людини. Згідно з цією теорією, людські потреби можна розділити на п'ять рівнів, від найбільш простих до більш вищих:

- Найнижчий рівень - задоволення фізіологічних потреб;
- Другий рівень описує потребу в безпеці;
- Третій рівень - це соціальні потреби, тобто, потреби в приналежності до чогось;
- Четвертий рівень потреб - потреби людини в повазі та визнанні;
- Найвищий рівень потреб характеризується в самореалізації.

Важливою частиною теорії Маслоу є ідея, що людина може розвиватися тільки тоді, коли задовольняються її більш низькі потреби, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів. Найвищою потребою являється - потреба в самовираженні та самореалізації, яка ніколи не може бути задоволена цілком і повністю, тому процес мотивації людини через потреби А. Маслоу є безкінечним.

Аналізуючи зазначену класифікацію потреб та наукові джерела для успішності системи управління на підприємстві необхідно спрямовуватися на конкретні потреби працівників та забезпечити їх задоволеність. Це сприятиме стимулюванню працівників до досягнення вищих результатів та перехід до вищого

рівня потреб, що в свою чергу сприятиме ефективному вирішенню виробничих завдань.

Теорія Фредеріка Герцберга, відома як теорія двох факторів, є однією з важливих теорій у галузі управління та мотивації працівників. Ця теорія стверджує, що існують два види факторів, які впливають на задоволення працівників та їхню мотивацію:

- гігієнічні фактори;
- мотиваційні фактори (рис. 1.1.).

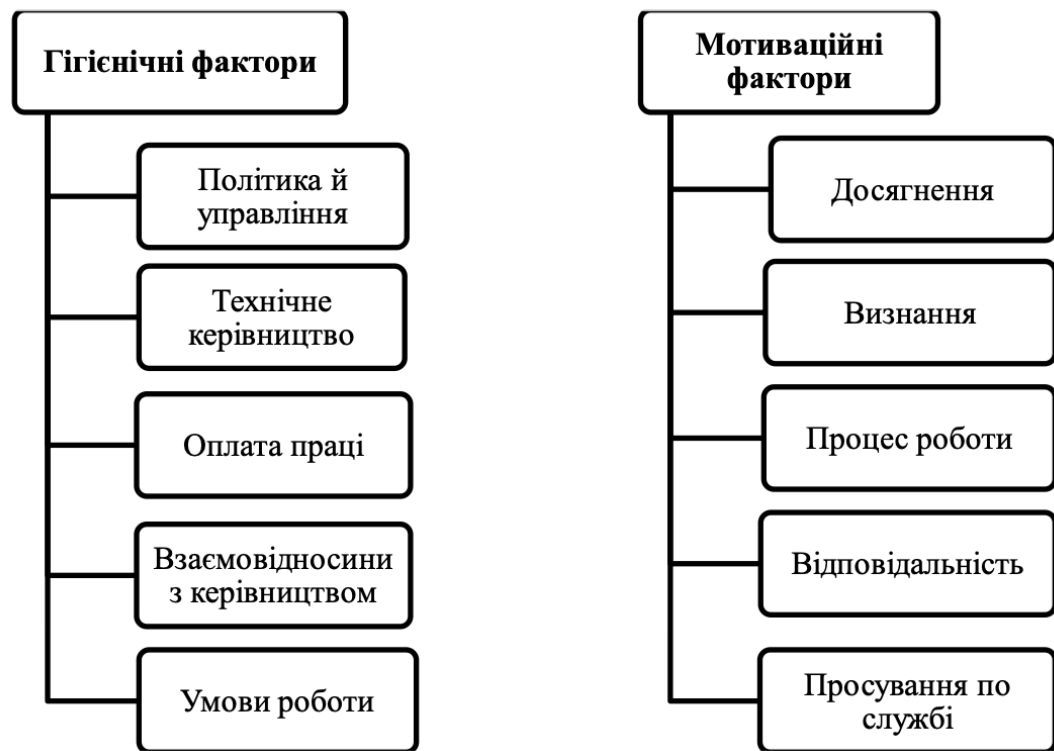


Рис. 1.1. Двохчинникова теорія мотивації Ф. Герцберга [21].

Гігієнічні фактори включають умови праці, заробітну плату, взаємини з керівництвом та колегами, тоді як мотиваційні фактори охоплюють визнання, відчуття досягнення та можливість розвитку. Негативний вплив гігієнічних факторів призводить до незадоволення працівників. Однак оптимальна дія цих факторів може усунути недоліки, не забезпечуючи при цьому позитивного

ставлення до роботи або підвищення мотивації. Вплив мотиваційних факторів на працівника сприяє задоволенню від роботи, але відсутність цих чинників не обов'язково веде до збільшення незадоволення [21].

Використовувати зазначену теорію можна для делегування повноважень співробітникам й надання їм більшої відповідальності. Згідно з цією теорією, задоволення та мотивація працівників можуть бути досягнуті тільки за умови, що обидва види факторів відповідають вимогам працівників [20].

Теорія Девіда МакКлелланда є психологічною теорією, яка стверджує, що існують три основні потреби людини:

- потреба в досягненні успіху;
- потреба відчуття влади;
- потреба відчуття приналежності.

Ці потреби впливають на мотивацію та поведінку людини в різних сферах її життя. Теорія МакКлелланда побудована на тому, що люди можуть мати різні домінуючі потреби, які впливають на їхні вибори та дії [22].

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. В них йдеться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. Прихильниками цього методу - В. Врум, теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера і також теорія справедливості.

Теорія чекань Вільяма Врума - це теорія, яка відображає спосіб, яким особа вирішує про те, коли почати рух або діяльність та як тривати в цьому процесі. Процесуальні теорії чекання встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінням:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, що упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;

- співробітника і керівника, що допускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи йому буде видана визначена винагорода;
- співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Вільям Врум розробив цю теорію у 1964 році, і вона стала однією із найважливіших у галузі психології та економіки. Теорія чекань Врума вказує на те, що рішення про час початку дії залежить від бажання отримати задоволення від затримки або відкладення дії [20].

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера - це концепція, що поєднує дві важливі теорії мотивації: "Теорію очікування" Л. Портера та "Теорію підсилення" Е. Лоулера. В її основі закладено співвідношення між винагородою і результатами. Згідно з цією теорією, мотивація людини залежить від трьох факторів:

- очікування результату;
- цінності результату;
- і досягнення результату.

Елементи теорії тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватно витраченим їм зусиллям. Також, цікавим являється той момент, що працівник має власне бачення з приводу слушності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками. Звідси маємо висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна точно підвищуватися [23].

Теорія Скіннера відома як теорія умовно-рефлексивних реакцій. Вона стверджує, що внутрішні мотиви людини не є вирішальними, оскільки люди пристосовуються до зовнішніх умов і навчаються змінювати свою поведінку в залежності від обставин та впливу. Ця теорія ґрунтується на принципі адаптації і пояснює, що стимулює людей виконувати свої обов'язки на роботі, а також що може

призвести до поганої поведінки на робочому місці. Вона розглядає способи впливу на працівників через посилення, покарання або віддалення посадової особи в контексті діяльності підприємства.

Теорія справедливості Дж. Адамса, іноді відома як теорія неупередженості, стверджує, що упередженість виникає, коли рівень вкладених зусиль та отриманого результату відхиляється від певної норми, прийнятої на підприємстві. В рамках цієї теорії проводиться порівняння між працівниками на основі їхнього рейтингу. Винагорода, яку отримує працівник за свою діяльність, буде вважатися справедливою лише у випадку, якщо співвідношення між власними зусиллями та очікуваною винагородою буде рівним до інших працівників. Тобто, якщо працівник буде відчувати справедливе ставлення до себе, то він буде задоволений роботою і працюватиме активно над своїми завданнями. А якщо він порівнюючи себе з іншими працівниками відчуватиме дисбаланс, то у людини з'явиться психологічне напруження. У результаті, потрібно заохочувати цього працівника, відновити справедливість і подолати дисбаланс. Адже, якщо працівники переконані, що вони отримують менше, ніж інші, то вони можуть зменшити інтенсивність праці або будуть прагнути підвищити винагороду.

Теорія справедливості, розроблена політологом Джоном Ролем, включає у себе концепцію справедливості як справедливого розподілу ресурсів, можливостей та повноважень у суспільстві. В основі цієї теорії лежить ідея, що кожна людина повинна мати рівні можливості для того, щоб реалізувати свій потенціал. Також важливо, щоб суспільні інституції та закони були спрямовані на створення справедливого середовища для всіх громадян.

Ми оглянули провідні теорії мотивації, які використовуються для стимулювання діяльності працівників на підприємстві. Розуміння сутності цих теорій допомагає досягати запланованих результатів як для підприємства, так і для його працівників. Мотивація впливає як на ефективність роботи персоналу, так і на

розвиток людського капіталу підприємства. Система мотивації - це процес, який впливає на психологічний стан людини, регулює її поведінку, стимулює діяльність та спрямовує його на досягнення результату. Вона включає в себе внутрішні (керівника) та зовнішні (задоволення потреб) впливи, які спрямовують діяльність на досягнення цілей працівника через вирішення виробничих завдань, що задовольняють його потреби.

Сучасна практика підприємств показує нам наявність тенденції до суттєвих змін у підходах визначення методів мотивації персоналу. Сьогодні мотивація до праці є одним із найважливіших факторів, вміле використання яких може сприяти вирішенню ряду соціальних проблем в компаніях [6].

Методи мотивації працівників підприємства можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від видів стимулювання. Країни із розвинутою ринковою економікою вже давно опанували більш сучасні методи управління персоналом, наприклад, матеріальне стимулювання може мати ще і покриття лікування (наявність медичної страховки чи лікарняні виплати) чи щорічне безкоштовне для працівника медичне обстеження; оплата абонементу в басейн чи спортзал; корпоративний транспорт чи компенсація проїзду до місця роботи; додаткові грошові бонуси: до ювілею, до дня народження, до пенсії, до народження дитини тощо.

В Україні більшість підприємств використовують традиційні механізми мотивації - фіксовану заробітну плату, одноразову премію чи інші надбавки [21].

Аналізуючи роботи науковців, таких як Т. Балановська, О. Гоголя, А. Колт, С. Кубіцький, А. Троян, С. Цимбалюк, можна припустити, що успішність системи мотивації персоналу залежить від ефективної системи управління підприємством в цілому та управління персоналом зокрема. Це зокрема пов'язано з визначенням місії, цілей та завдань підприємства та узгодженням цих аспектів в роботі працівників.

Слід зазначити, що діяльність визначає спосіб існування людини у своєму оточенні, що дозволяє їй сприймати навколишній світ і одночасно усвідомлювати, пізнавати його, змінювати. Під впливом діяльності відбуваються зміни в уявленнях людини, що призводять до формування її як особистості, дають початок її становленню і соціалізації. Робоча діяльність є одним з аспектів людської активності і характеризується тим, що певні операції та функції, що виконуються нею на підприємстві, відбуваються в строго визначених умовах в часі та просторі. Будь-яка діяльність, у тому числі й трудова, складається з таких етапів: поява потреби та усвідомлення її вирішення; формування на цій основі мотиваційних засад діяльності; визначення мети, структури і способів її досягнення відповідно до сформованих мотивів, результатом виконання яких є отримання реального результату. Ефективність роботи визначається порівнянням отриманого результату з очікуваним. Досягнення запланованого результату та задоволення від цього можливе лише при наявності мотивації для виконання певних дій.

Щодо методів мотивації співробітників, варто підкреслити, що вони є частиною організаційної культури. Головне призначення методів мотивації – залучити максимальну кількість досвідченого персоналу для вирішення цілей підприємства.

Основні методи мотивації працівників наведені на рис. 1.2.

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.
Винагородження	Засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Рис. 1.2. Основні методи мотивації працівників [25].

Аналізуючи сучасні методи мотивації, варто зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають більш інноваційні методи. Саме інноваційні й нестандартні методи мотивації працівників є надзвичайно актуальними для вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів.

На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути рис. 1.3. та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях.

Нестандартні заходи мотивації	Нестандартні заходи мотивації
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс, Вконтакте

Рис. 1.3. Інструменти мотивації та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [26].

В системі мотивації необхідно також знайти правильне співвідношення між такими інструментами мотивації як – винагорода і покарання. Використання винагородження й похвали викликає віру людини в себе, дає надію на успіх, відчуття задоволення і посилює мотивацію людини працювати із більшою віддачою. Похвала може бути дуже мотивуючою, оскільки вона підтверджує правильність чи успішність певних дій людини. Це може підсилити її віру у себе та підтримати позитивне ставлення до власних зусиль. Похвала допомагає підтримувати високі стандарти моралі та визначає, які дії слід підтримувати [27].

А критика зі сторони керівництва й негативні інструменти можуть мати такі наслідки: зниження самооцінки працівника, втрати мотивації, стрес, погіршення продуктивності. З іншого боку, критика також є важливою складовою моральної

мотивації, оскільки вона може нагадати людині про недоліки чи помилки у її діях. Критика може викликати в людині бажання вдосконалюватися та змінювати негативні аспекти своєї поведінки. Вона може спонукати до саморефлексії та шукання шляхів поліпшення. Але, головним є те, що критика повинна бути конструктивною, тобто, стимулювати дії людини, направлені на усунення недоліків [28].

Ефективність цих інструментів мотивації різко зростає при поєднанні їх із моральними методами, такими як: сприятливе робоче оточення, підтримка позитивного робочого настрою, поширення цінностей та місії компанії серед персоналу, надання можливостей для особистого розвитку й зростання. Важливо визнавати досягнення працівників, встановлювати конструктивні зв'язки між управлінцями та співробітниками, а також ставити перед ними цілі та завдання, які мотивують до саморозвитку. Варто також розуміти, що позитивні заходи впливають набагато ефективніше на персонал, ніж негативні. Але разом вони являються ефективними інструментами стимулювання людей до певних дій через вплив на їхні моральні переконання.

Слід зазначити, що деякі методи мотивації можуть бути корисні для сучасних підприємств. Не слід забувати, що нематеріальна мотивація працює ефективно для працівників провідних компаній незважаючи на високий рівень оплати. Керівникам підприємств важливо стимулювати морально своїх працівників, зацікавлювати персонал, щоб вони не залежали лише від грошей, а й також отримували задоволення від своєї роботи на моральному рівні [29].

Після всього вищесказаного варто зазначити, що якщо ми не знаємо відповіді на такі питання: що таке мотивація? Як мотивувати співробітників працювати краще? Які методи й теорії стимулювання існують і використовуються сьогодні в соціальній практиці? – то просто неможливо буде працювати на будь-якому ринку чи в якомусь бізнесі. Ми розглянули вище теорії, щодо управління й мотивації, для

кращого розуміння механізмів роботи мотивації людськими ресурсами в організаціях і тоді керівники зможуть використовувати й формувати певні техніки саме під свою специфіку. Адже, від успішності рішень прийнятих щодо мотивації працівників залежить як будуть працювати люди, чи будуть підпорядковані прагнути працювати краще, чи навпаки лише «відбувати» свій час на робочому місці. Саме тому в понятті та теоріях мотивації працівників повинні бути обізнані всі керівники.

Для ефективного управління мотивацією на підприємстві можна використовувати різні групи методів, такі як фінансові стимули, визнання та похвала, можливості для саморозвитку та професійного зростання, а також створення комфортного та сприятливого робочого середовища. Кожен з цих методів може бути ефективним у підвищенні мотивації працівників та досягненні поставлених цілей підприємства. Але керівникам, варто розуміти, що головне - це потреби людей, які є мотивуючим фактором їх діяльності, визначаючи потреби працівників і узгоджуючи їх з потребами підприємства можна забезпечити отримання високих показників діяльності будь-якого підприємства.

Отже, нами проаналізовано поняття мотивації, персоналу, управління персоналом та методи мотивації працівників. Розглянуті теорії Дж. Адамса, В. Врума, А. Маслоу, та інших науковців допомогли сформуванню розуміння, що саме потреби людини є мотивуючим фактором діяльності. Орієнтуючись на зазначене можна стверджувати, що визначаючи потреби працівника й узгоджуючи їх з потребами підприємства можна забезпечити отримання високих показників діяльності організації.

1.2. Характеристика процесу формування мотиваційних практик і системних підходів для працівників на підприємствах

Першочерговим завданням для підвищення продуктивності праці є формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Часто вважається, що успішне функціонування підприємства залежить від гармонійної взаємодії команди працівників. Для створення такої команди необхідно мати ефективний управлінський підхід, де мотивація відіграє ключову роль. Це пов'язано з тим, що стійка мотивація працівників сприяє успішному функціонуванню підприємства, а саме [30; 31; 32; 33]:

- підвищенню якості та продуктивності виробничих процесів на підприємстві;
- сприянню спільній роботі шляхом створення позитивної атмосфери в колективі;
- зменшенню плинності кадрів та підвищенню відповідальності персоналу;
- відтворенню стійкої організаційної культури підприємства.

Система мотивації персоналу, за своєю суттю, є певним комплексом заходів, що забезпечують досягнення мети діяльності підприємства шляхом стимулювання діяльності персоналу. Аналізуючи наукові джерела можна зазначити, що на сьогодні виділяють такі підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства:

- адміністративно-технологічний (передбачає деталізацію виробничих завдань, закріплення часу на виконання кожного і заробітної плати);
- ресурсно-дефіцитний підхід (передбачає методи негативної стимуляції за невиконання функціоналу);
- програмно-галузевий підхід (передбачає диференціацію робочих операцій за ступені важності і відповідно оплату праці: чим складніше операція - тим вище рівень оплати);
- ментальний підхід (передбачає використання національних традицій в менеджменті підприємства, у т.ч. й в системі мотивації);

- «патріархальний» підхід (схожий з ментальним, різниця полягає в тому, що стимули асоціюються з їх носіями: працівниками чи підрозділами);
- організаційний підхід (передбачає чітку структуровану послідовність виконання робочих процесів з описанням систем контролю за їх виконанням);
- соціально-поведінковий підхід (передбачає використання теорії малих груп, певну командну роботу в групах змінного складу);
- корпоративний підхід (передбачає визнання пріоритетів розвитку кожного працівника, визнання успіху персоналу, стимулами є розуміння належності до підприємства, бажання бути відповідальним за виконувані робочі операції тощо);
- антропоцентричний підхід (передбачає розвиток людського капіталу підприємства, орієнтований на задоволення потреб як кожного працівника так і організації в цілому).

Необхідно зазначити, що описані підходи до формування системи мотивації персоналом не використовуються окремо один від одного. Ефективним є інтеграційне їх застосування. Разом із тим, провідним, в умовах сьогодення, є антропоцентричний підхід, який орієнтований на розвиток кожного працівника підприємства, вдосконалення його професійної компетентності й підвищення якості його життя. Процес формування системи мотивації персоналу має таку послідовність:

- Визначення мети діяльності підприємства й усвідомлення її в діяльності працівників.
- Взаємоузгодження мотивів (потреб) діяльності працівників і результатів діяльності підприємства.
- Комплекс заходів (види та методи) мотивації працівників підприємства.
- Оцінювання рівня мотивації професійної діяльності працівників та її відповідності результатам діяльності організації.

Формування мотиваційної політики підприємства та структури системи мотивації працівників [34; 31; 32; 33].

Мотиваційна політика підприємства забезпечує досягнення глобальних цілей діяльності підприємства через задоволення особистісних інтересів працівника. В основі формування мотиваційної політики підприємства є виділення мотивів, які спонукають людину діяти. Зазначимо, що мотивація і стимулювання – це різні поняття і вони мають різне тлумачення. Ми розглядаємо мотивацію як сукупність факторів, що надають вектор активності особистості. І воно об'єднує всі види спонукань: потреби (нужди), мотиваційні установки (диспозиції), мотиви, зацікавленість, цілі, намагання, ідеали [34; 30]. Виділяють такі основні види мотивації персоналу: матеріальну, адміністративну, моральну:

Матеріальна передбачає залучення персоналу до прибутків. Зокрема, це пряма мотивація через цінні подарунки, премії (використання механізму відрядної оплати праці,) та непряма мотивація через організацію проїзду на підприємство, харчування, надання пільг на отримання житла чи лікування або відпочинок тощо.

Адміністративна мотивація забезпечується дисциплінарною відповідальністю персоналу шляхом використання різних форм дисциплінарних заохочень: зауваження, догана, звільнення тощо.

Моральна форма мотивації ґрунтується на системі оцінювання професійних якостей працівників та їх професійних здобутків. В основному, це престижність роботи на підприємстві, формування відчуття власної потреби працівників. Формується певний імідж підприємства, де в пріоритеті є можливість кар'єрного зростання; організація гнучкого графіка праці кожного, надання права голосу під час ухвалення важливих для підприємства рішень тощо.

Аналізуючи першоджерела можна дійти висновку, що на практиці застосовуються такі форми мотивації персоналу:

– *економічні* (прямі та непрямі), зокрема, система пільг для працівників як оплата путівок та лікування, оплата навчання, премії, доплата за вислугу, надбавки, пакет соціального страхування тощо;

– *неекономічні*, зокрема, гнучкий графік роботи, кар'єрне зростання, участь в ухваленні рішень тощо.

У попередньому підрозділі нами було описано, що пріоритетами діяльності працівників є задоволення їх потреб. Разом із тим, задоволення потреб є певними мотивами діяльності. У науковій літературі [35; 36; 37; 38] розрізняють внутрішні та зовнішні мотиви:

До внутрішніх відносять отримання певного емоційного задоволення від того, що людина має, або робить А до зовнішніх мотивів відносять прагнення людини володіти речами, які їй не належать. Крім того, вважається, що внутрішні мотиви обумовлені прагненням людини до самовдосконалення, самореалізації, заняття творчістю тощо.

Зовнішні мотиви пов'язані з певними матеріальними винагородами, наприклад, грошовий вимір чи кар'єрне просування, підвищення соціального статусу чи добробуту працівника та ін.

У першоджерелах виділяють такі фактори мотивації персоналу підприємства як зовнішні та внутрішні мотиви. Наприклад, професійне зростання (навчання), фізичний стан та рівень свідомості й освіченості особистості, вплив зовнішніх чинників, психологічний клімат в колективі тощо.

Також, можна зазначити і такі мотиви діяльності працівників підприємства, які за певних умов відносяться як до зовнішніх так і до внутрішніх мотивів:

- самоствердження: прагнення досягти певного соціального статусу;
- ідентифікація: бажання відповідати певним визначеним нормам, уподібнення з іншою людиною, групою на основі емоційного зв'язку;
- влада: мати право керувати кимось або чимось;

- процесуальний зміст: бажання мати престижну роботу, матеріальні блага та ін.;
- саморозвиток: бажання досягти особистісного зростання, мати задоволення від розкриття внутрішніх потенціалів та їх реалізації;
- афіліація: бажання належати до певної групи, де визнають та підтримують емоційно значущі для особистості стосунки;
- визнання: закріплення високого статусу особистості в оточуючому середовищі (групі, родині, організації).

Підкреслимо, що продуктивним буде така мотиваційна політика підприємства, де відбувається узгодження потреб (мотивів) діяльності працівників з потребами (очікуваними результатами) підприємства. Тобто, побудова системи мотивації працівників підприємства на принципі оптимального співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів. На рис. 1.4. наведено кількість різновидів мотивації працівників підприємства [32].



Рис. 1.4. Різновиди мотивації персоналу підприємства

Складено автором на основі джерел [32;3].

Схарактеризуємо ще й такий метод мотивації як матеріальне (економічне) стимулювання. Зазначений метод включає, у першу чергу, те що працівник здійснює оцінку своєї праці (здійсненого внеску) в загальний результат діяльності підприємства у відповідності грошової суми, яку він отримує за свою працю. По-друге – це можуть бути премії чи отримання певних грошових бонусів до зарплати (наприклад, відсоток від проданого товару чи послуг, залучення клієнтів тощо). Але, матеріальне стимулювання може ще мати і, наприклад, покриття лікування (наявність медичної страховки чи лікарняні виплати) чи щорічне безкоштовне для працівника медичне обстеження; оплата абонементу в басейн чи спортзал; корпоративний транспорт чи компенсація проїзду до місця роботи; додаткові

грошові бонуси: до ювілею, до дня народження, до пенсії, до народження дитини тощо.

Разом із тим, необхідно зазначити, що описані методи як матеріального (економічного) стимулювання і нематеріального стимулювання тільки у своїй інтеграції можуть забезпечити отримання бажаного ефекту: високої продуктивності діяльності працівників підприємства. Бо вони є своєрідними механізмами, за допомогою яких реалізуються мотиви. Почергове їх використання стимулює різноманітні мотиви, які зумовлюють поведінку людей й сприяють отриманню запланованих результатів діяльності. У кожного працівника є свої як першочергові так і другорядні мотиви. Це обумовлюється багатьма факторами, в основному пріоритетами та ціннісними орієнтаціями життєдіяльності особистості. Також, значення має і кваліфікація, і посада, і рівень соціального статусу особистості.

Найчастіше, провідний мотив визначається посадою та рівнем кваліфікації працівника [17; 39]. Цікавою є статистика мотивації щодо трудової діяльності, що наводиться в мережі Інтернет. Також саме: респондентів (пересічних громадян) запитали, якщо Ви будете мати достатню кількість ресурсів для задоволення Ваших потреб, то чи працювали б Ви (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Різновиди мотивації персоналу підприємства

Складено автором на основі джерел [17;39;40].

Аналізуючи зазначену статистику можна зробити висновок, що ефективною буде така мотиваційна політика підприємства, яка поєднує в собі і матеріальну (економічну) і нематеріальну форму мотивації. Зазначимо провідні позиції: премії, надбавки до зарплати як відсоток від продажів, пільги, діюча система знижок на послуги (продукти) підприємства та інші додаткові грошові виплати; похвала (подяки, грамоти) за успіхи, публічне визнання, безкоштовне для працівника підвищення кваліфікації, участь у професійних конкурсах, можливість користуватися привілеями (закордонне стажування, комфортні умови праці, участь в ухваленні стратегічних рішень тощо). Як приклад, можна навести такий мотиваційний пакет, що враховує такі чинники як вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та потреби працівника, опис завдань з врахуванням системи стимуляції виконання. Підкреслимо, що це забезпечить як підвищення лояльності працівників так і сприятиме формуванню злагодженої та ефективної команди.

Але, ефективний вплив має і система штрафів та покарань. Наприклад, запізнення на роботу чи невиконання обсягу роботи у встановленні терміни чи негативні відгуки споживачів – накладають позбавлення преміальних виплат чи введення «штрафного» тарифу тощо.

Зазначимо, що система мотивації працівників підприємства обов'язково повинна включати такі підсистеми як: оцінка трудового внеску працівника; організація оплати праці, систему, соціальні програми, що діють на підприємстві, менеджмент якості, зворотній зв'язок з працівниками щодо результатів діяльності як самого підприємства так і кожного співробітника.

Ураховуючи зазначене можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу підприємства ґрунтується на певних вимогах, врахування яких забезпечує результативність діяльності самого підприємства. Це такі вимоги як:

- визначення і задоволення потреб та інтересів як окремого працівника підприємства так і робочих груп в трудовому колективі;
- створення позитивного іміджу підприємства для почуття гордості працівників та поваги до робочого місця;
- залучення працівників до ухвалення стратегічних рішень та ін.;
- формування змішаної системи мотивації (матеріального та нематеріального стимулювання) на підприємстві.

Саме врахування вищезазначених позицій сприятиме успішності життєдіяльності кожного працівника, що сприятиме реалізації поставлених цілей та завдань підприємства й забезпечить зростання виробничо-фінансових показників. Крім того, така система сприятиме профілактиці психологічного та емоційного вигорання працівників, зростанню їх продуктивності. Як основний результат побудови мотиваційної системи на вище перелічених вимогах можна зазначити створення комфортного та сприятливого мікроклімату в колективі й формування позитивної репутації й привабливого іміджу підприємства.

Вважаючи, що людські ресурси є основним пріоритетом підприємства, то формуючи систему мотивації персоналу необхідно визначати і такий показник як інтегральну продуктивність. Зазначене ґрунтується на таких вимогах щодо організації діяльності як: складений перелік посадових обов'язків, створені умови праці, чітко визначений результат (та критерії його оцінювання), залучення кожного працівника до ухвалення рішень для вирішення виробничих питань (може як власна автономія (в певних межах), чи групова автономія (командна робота), налагоджена система контролю зі зворотнім зв'язком від працівника про стан виконання чи здійснення будь-якого процесу, описана процедура оцінювання як кінцевого результату так і вкладу кожного працівника в його отримання, оговорена система винагороди праці. Схематично зазначені вимоги представлено на рис. 1.6. Підкреслимо, що саме у такій сукупності організація діяльності працівників підприємства буде приносити їм внутрішнє задоволення й сприяти якісному виконанню запланованому обсягу робіт.



Рис. 1.6. Складові ефективної системи мотивації працівників підприємства
Складено автором на основі джерел [41; 42].

Основою успішності життєдіяльності підприємства є організаційна культура. За Е. Штейном, організаційна культура є єдиною, насправді важною справою, яку виконує керівник, це утворення культури організації і управління її розвитком. Підкреслимо, що організаційна культура і культура управління підприємством взаємопов'язані питання, особливо під час формування системи мотивації персоналу. Без цього неможливо забезпечити ефективне мотиваційне виконання посадових обов'язків персоналом [43; 44; 45].

Розглянемо змістовні аспекти організаційної культури підприємства та її вплив на мотивацію персоналу [46; 47; 48].

За словниками, культура – як певний набір правил, норм, форм поведінки працівників, що прийняті на підприємстві. Адаптуючи тлумачення поняття «культура», що надається Е. Тейлором, до умов діяльності підприємства, можна визначити її сутність таким чином: культура є складним цілим, що містить у собі знання, вміння та навички набуті працівниками під час роботи на підприємстві, переконання та моральність, звичаї та традиції, обов'язки та права кожного члена колективу [49].

Культура є результатом колективної взаємодії працівників, але вона відбувається за умов керівництва лідера. Спираючись на тлумачення поняття «культура», зазначимо, що основними структурними елементами організаційної культури є загальновизнані та усталені на підприємстві цінності, норми, традиції. Характеристикою її є те, що її дотримуються всі працівники, як кожний так і група, так і керівники підприємства. Використовуючи організаційну культуру, яка є основою діяльності підприємства, лідер веде «від успіху до успіху». Управлінська культура забезпечує культуру успіху підприємства. Але, на думку Е. Штейна, лідерство і культура, за своєю суттю є двома сторонами однієї монети. Зазначене забезпечує високу результативність та продуктивність діяльності та постійний позитивний розвиток. Це пов'язано із тим, що відбувається мотивоване виконання плану діяльності підприємства й постійне отримання запланованих результатів.

Діяльність працівників стає більш мотивованим. Також, у провідних джерелах, зазначається, що поведінка керівника лише частково формує організаційну культуру. Вона є складним утворенням і є сукупністю таких явищ, як: переконання, відносини, норма поведінки і цінності підприємства, які є спільними для всіх працівників та керівництва.

Разом із тим, зазначається, що організаційна культура буде дієвою тільки у тому випадку, коли буде адаптуватися в мінливих умовах сьогодення. Акцентуючи на зазначеному підкреслимо, що керівникові необхідно постійно пам'ятати, що на підприємстві працюють люди, які є носіями організаційної культури підприємства. Вони її розвивають під час реалізації посадових обов'язків: по-своєму будують відносини як з клієнтами так і між собою, у цьому зв'язку примножують традиції підприємства.

Організаційна культура підприємства має такі складові [34; 50.].

- ступінь задоволення запитів/потреб споживачів послуг (позитивні відгуки);
- бренд підприємства, його репутація, сформований імідж (історія, традиції, регулярність презентації підприємства тощо);
- рівень розвитку інфраструктури (комфортність приміщень, обладнання робочих місць, наявність зони відпочинку, спортивний комплекс, басейн тощо);
- статус підприємства (приналежність, позиція у рейтингу тощо).

Підкреслимо, що концепція культури в організації підприємства забезпечує успішність його життєдіяльності. Регулярний аналіз стану організаційної культури сприяє виявленню проблемних позицій, її вирішенню. Крім того, запровадження такої концепції сприятиме запровадженню інновацій, певних змін та покращить мотиваційний аспект діяльності персоналу.

Організаційна культура є стратегічним ресурсом розвитку персоналу підприємства. Саме усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти персонал підприємства й спланувати таку систему мотивації яка буде стимулювати кожного на результативну діяльність. А формування системи

мотивації на цій основі допоможе зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку й обрати необхідні стимули для ефективності діяльності й сприятиме більш результативної та ефективної спроможності підприємства сьогодні та у майбутньому.

Таким чином, нами розглянуто характеристику процесу формування системи мотивації персоналу підприємства, проаналізовано сутнісні складові цього процесу та виокремлено складові ефективної системи мотивації працівників підприємства.

1.3. Особливості управління й мотивації працівників в аграрних підприємствах

При розсіяній локалізації сільськогосподарських виробників відносно центрів економічної і наукової діяльності, отримання своєчасної й актуальної інформації стає однією з ключових умов забезпечення життєдіяльності агровиробників в умовах обмежених ресурсів і великої конкуренції. Ефективність управління підприємством значно підвищується при належно розробленій системі менеджменту. Основною метою менеджменту є оптимізація та розподіл функцій суб'єктів економіки та створення умов, за яких швидко і з мінімальним ризиком реалізуються цілі підприємства та досягається максимальне використання доступних ресурсів, але людина залишається ключовим чинником управління [50].

Перед кожним підприємством виникає проблема підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Дослідження підтверджують, що ключовим фактором розвитку будь-якого підприємства є їхні співробітники, а засобом стимулювання трудової активності людських ресурсів стає система мотивації. Згідно з результатами наукових досліджень, раціональна система мотивації співробітників призведе до зростання продуктивності робочої діяльності на 40%. Під поняттям системи мотивації розуміють комплекс заходів, які спонукають персонал бізнесу до ефективної праці з метою досягнення цілей підприємства [52].

Існуючі проблеми у сільському господарстві, такі як недостатність відповідальності, мотивації та формальне ставлення працівників до роботи разом з холодним робочим оточенням в компаніях перетворюються на обмежувальний фактор для системи, що обмежує використання інших ресурсів та гальмує розвиток галузі в цілому. Тому, навіть якщо підприємство має достатньо високу матеріально-технічну та фінансову підтримку, а також останні технології виробництва, без ефективного управління воно може залишатися без перспектив на тривалий успішний розвиток.

Сучасне суспільство стикається зі зростаючими вимогами щодо виробництва більшої кількості продукції за низькою ціною в ускладнених умовах і часто за підвищеним робочим графіком, що ускладнює можливість розвитку і відкриття нових професійних навичок.

Попри високі досягнення людства у сфері технологій, інноваційних винаходів та інформаційно- комунікативних технологій, більшість людей не досягає успіху та не реалізує свої ідеї в організаціях, де працює. Індивідууми не проявляють себе і не отримують задоволення від праці. Вони не мають чіткого уявлення про те, куди прямує їхня організація, які цілі вона переслідує або які її першочергові завдання. Більшість із них не відчуває своєї причетності до справи, свого впливу на зміни в організації.

Однією з особливостей сільського господарства, на яку треба звернути увагу, є те, що воно поєднує в собі функції керівника і менеджера. Незалежно від того, чи це приватне підприємство, фермерське господарство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство або сімейне господарство, в усіх цих формах підприємств відбувається певна міра симбіозу. Менеджер повинен вміти чітко визначати стратегію розвитку підприємства, гнучко та адекватно реагувати на зовнішні економічні фактори, правильно визначати позицію підприємства на ринку, а також оперативно приймати рішення. У ролі керівника він повинен нести

відповідальність не лише за діяльність підприємства як суб'єкта економіки, а й за персонал, розуміти загальну картину підприємства, аналізувати проблеми, приймати рішення, розвивати нові методи та передавати співробітникам мету та цілі діяльності, задаючи темп та енергію колективу [53].

Ці процеси об'єднання призводять до появи нових парадигм у суспільстві, економіці та у кожній окремій особистості, що спричиняє повні зовнішні та внутрішні перетворення у всіх системах у всіх країнах, галузях, компаніях і загалом у суспільстві. Через це, у сфері економіки найважливішим ресурсом залишається кваліфікований фахівець інтелектуальної праці. Крім того, багатьом сучасним керівникам не вистачає практичного досвіду в аграрному менеджменті, що призводить до проблем у функціонуванні кооперативів, таких як зниження ефективності виробничої діяльності.

Аналізуючи основні причини та фактори, що негативно впливають на ефективність управління персоналом, слід відзначити, що однією з таких причин є надмірна самостійність керівника, яка перешкоджає успішному аграрному менеджменту. Це може бути зумовлено гіпертрофованою відповідальністю, бажанням оперативно і без консультації з колективом приймати рішення, а також економією на утриманні управлінського апарату і неділеним керівництвом. Негативний наслідок такого підходу полягає у зниженні продуктивності праці, втраті довіри ділового колективу та тимчасовій непрацездатності керівника внаслідок перевтоми [48].

Для уникнення цих проблем керівник повинен забезпечити своєчасну підготовку кадрового резерву, делегуючи повноваження заступникам, та володіти відповідними навичками та якостями менеджера, виявляючи уважність та ввічливість до підлеглих [54].

Тому в управлінні персоналом аграрного підприємства важлива роль відводиться мотивації та стимулюванню працівників. Мотивація спрямована на підвищення продуктивності окремого працівника та ефективність виробництва в цілому. Вона сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та стабілізує діяльність всього колективу підприємства.

Варто зазначити, що у працівника повинен бути і внутрішній стимул – конкретна мета, яка є властивою саме йому щодо мотивації. Таким чином, в основі мотивації персоналу лежать потреби. Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби зображена на рис. 1.7.

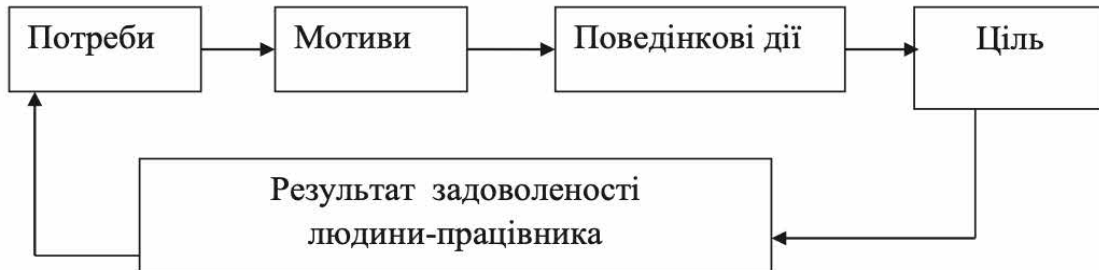


Рисунок 1.7. Спрощена схема мотивації поведінки людини-працівника через потреби [55].

Так як людина працює відповідно до своїх потреб та інтересів, зокрема матеріальних, для забезпечення стійких мотивів до праці важливо впливати на зростання її потреб, особистого інтересу та сприяти розвитку творчих здібностей. Існує матеріальна й нематеріальна мотивація. Необхідно активно формувати і поліпшувати стимули для праці, які включають матеріальні та моральні аспекти.

Матеріальна мотивація проявляється через різноманітні способи оплати праці, виплати дивідендів за акції та участь у прибутку від особистих інвестицій, наприклад, у нерухомість. Цей вид мотивації також враховує застосування матеріальних санкцій, наприклад, зменшення зарплати у разі порушення вимог [56].

Моральна мотивація, яка відзначена у розвинених країнах, таких як США, здійснюється за допомогою систем оцінювання заслуг, де кожному фактору оцінки працівників присвоюється відповідний бал. Оцінка заслуг включає показники, такі як відданість компанії, готовність до співпраці, яку можна порівняти з рівнем кваліфікації. Шляхом різноманітних заходів у великих компаніях формується почуття гордості за участь у фірмі тощо [44].

Деякі матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці наведені в табл.2.

Таблиця 2

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата (тарифна частина)	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за результати роботи	Залучення працівників до управлінських процесів
Доплати	Конкурси для виявлення кращих працівників
Надбавки	Кар'єрне просування
Участь працівників у прибутку підприємства	Корпоративні заходи, свята тощо

Джерело: [57, с.69].

Безперечно, керівництво підприємств повинно вміло поєднувати різні способи стимулювання для досягнення успіху, не зосереджуючись виключно на матеріальних аспектах. Це підтверджує дослідження, запропоноване в роботі К. Гурової. Соціологи, шляхом проведення опитувань, визначали важливість різних мотиваційних чинників для працівників. За рівнем значущості методи мотивації були розподілені таким чином (див. табл. 3).

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [58, с. 156].

Таблиця 3.

Ставлення працівників до різних методів мотивації.

№	Стимул	Ступень важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	8,6
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

Як бачимо, в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання.

Сучасні компанії, керовані новим поколінням менеджерів, які використовують інноваційні підходи до вирішення проблем, мають більше шансів на успіх у майбутньому. Чим краще компанія розуміє своїх працівників, їхні можливості та вміє побудувати стратегію на всіх рівнях, аналізувати дані їхнього досвіду, тим ефективніше вона зможе перетворити плани на реальність та процвітати. Уміння побачити та планувати різні сценарії в умовах постійних змін є ключовим для

успіху, тому організація повинна бути орієнтована не просто на розвиток потенціалу та навичок працівників, але й на їх підтримку та покращення в разі необхідності.

Ситуації, які повністю не враховують права учасників групи, завдають значних шкідливих наслідків. У таких випадках працівники втрачають почуття власної важливості в спільній справі, що іноді веде до випадків крадіжки майна та безвідповідальності. Цій проблемі можна протистояти шляхом спільного розроблення стратегічних планів та колективного контролю результатів спільних дій. У провідних компаніях не чекають, поки ситуація в колективі пошкодить внутрішні цінності. Керівники відділів та вищих посад самі вкладають зусилля у розвиток корпоративної культури, бажаючи створити внутрішню культуру підприємства, де лідер не зобов'язаний постійно контролювати своїх підлеглих, а замість цього дає можливість виражати особистість, реалізовувати ідеї, висловлювати свої думки та за необхідності змінювати концепцію.

Отже, відсутність розробленої стратегії інтелектуального розвитку персоналу є одним з недоліків у системі аграрного менеджменту. Інвестування в людей, відоме як «Human Investment», вважається найсучаснішим підходом до управління персоналом. Цей підхід об'єднує управління персоналом та його навчання, сприяючи удосконаленню навичок працівників. Застосовуючи цей підхід, керівники можуть оптимізувати структуру компанії, побудувати ефективну модель управління, створити необхідний мікроклімат між керівником і працівниками, а також виховати необхідне відношення до роботи, яке є важливим для успіху кожного керівника.

Шляхом використання різних сучасних методів для підвищення продуктивності свого персоналу, таких як спільні конференції, вебінари та майстер-класи, можна розширити можливості своїх підлеглих. Освітні платформи, такі як Skillbox, KMBS, Google Classroom, Khan Academy, Prometheus та інші, можуть сприяти цьому процесу. Проте важливо не забувати про індивідуальні особливості персоналу та уникати перетворення робочого місця на шкільну парту. Треба

враховувати індивідуальні особливості працівників, зважаючи на специфіку організації.

Таким чином, нами проаналізовано особливості управління й мотивації працівників в аграрних підприємствах. Проаналізовані основні причини та фактори, що негативно впливають на ефективність управління персоналом. Запропоновані сучасні методи для підвищення продуктивності працівників. Дослідили роль мотивації в управлінні агропідприємством і прийшли до висновків, що мотивація сприяє стимулюванню працівників до досягнення поставлених цілей та завдань, забезпечує підвищення продуктивності та залучення працівників до спільної діяльності.

Висновки до першого розділу

У розділі проаналізовано першоджерела й виокремлено сутність мотивації, як певного явища, що спонукає людину діяти. Розкрито багатогранність поняття «мотивація», яка виявляється у його різних тлумаченнях та виявах. Мотивацію можна розглядати як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. Визначено, що мотивацію слід розглядати як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов і трудової активності. Це – процес, коли особистість обирає певний вид поведінки відповідно до поставленої мети, яка змушує її вчиняти певні дії або не вчиняти жодних. Мотивація відноситься як до внутрішніх процесів зміни трудової поведінки людини, так і до зовнішніх, що впливають від суб'єктів управління і спрямовані на активізацію поведінки працівника та спрямування її на організаційний розвиток. Тому можна стверджувати, що мотивація є результатом взаємодії внутрішніх мотивів людини та зовнішніх стимулів трудової діяльності. Ці процеси взаємозалежні, а подання їм одностороннього розвитку – одне з основних завдань суб'єктів управління (власників, керівників, кадрових менеджерів та ін.).

Розглянуто поняття «управління персоналом», «персонал», «підприємство». Визначено, що персонал, як стратегічний ресурс підприємства, має економічну цінність як для роботодавців, так і для економіки держави в цілому.

З'ясовано, що керівникам варто вміти, мотивувати своїх співробітників, оскільки мотивовані працівники є більш продуктивними, задоволені своєю роботою та більш лояльні до компанії. Якщо керівники знають, що робить їх підлеглих щасливими та мотивованими, вони зможуть створити ефективну робочу атмосферу, де співробітники будуть бажати працювати краще. Описано, що задоволення як провідних так і основних потреб особистості покладено в основу теорій мотивації. Надано їх перелік та сутнісні ознаки.

Схарактеризовано процес формування системи мотивації персоналу підприємства й визначено послідовність його реалізації. На основі аналізу першоджерел з'ясовано, що для ефективного управління мотивацією в управлінні підприємством необхідно застосовувати різноманітні методи й інструменти мотивації працівників. Використання тільки матеріальних мотивів не сприяє стимулюванню творчої активності персоналу для досягнення цілей організації. Для досягнення оптимальної ефективності необхідно використовувати і нематеріальну мотивацію.

Визначено складові ефективного управління мотивацією працівників на агропідприємстві, що дозволяє досягти позитивних результатів у діяльності підприємства, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток компанії. Ефективне управління мотивацією працівників допомагає зберегти та залучити талановитих співробітників, підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Тож, у сучасних умовах обмежених фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли складно встановити високу заробітну платню, важливо

акцентувати увагу на нестандартних методах стимулювання праці. Для цього можна створити гнучку систему мотивації для працівників, яка комбінуватиме стандартні та нестандартні заходи. При використанні нематеріальних стимулів важливо розглядати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для вибору найкращого методу мотивації на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика ТОВ «ЕДЕМ-Ф» та основні методи мотивації працівників підприємства

ТОВ «ЕДЕМ-Ф» – це тепличний комплекс, який став першим проектом Group DF у сільському господарстві, побудований у 2012 році. Завдяки використанню інноваційних технологій, він також є найсучаснішим в Україні та одним із найбільш високотехнологічних тепличних комплексів у Європі [59].

Розташований тепличний комплекс за юридичною адресою: Україна, тернопільська обл., Заліщицький р-н, село Синьків, вул. Центральна, будинок 2Б.

Керівник: Фірташ Марія Григорівна

Представник: Петрінчик Володимир Михайлович

Статутний капітал: 400 000 грн

Кінцевий бенефіціарний власник: Фірташ Дмитро Васильович
Адреса: Україна, 01011, місто Київ, вул. Мирного Панаса, будинок 12, квартира 19 [60].

До основних видів продукції, які вирощує господарство, відноситься: томати, перець й огірки. Річні потужності тепличного комплексу з вирощування складають 4 тис. тонн томатів, 1,55 тис. тонн перцю та 350 тонн огірків.

Загальна площа тепличного комплексу становить 100 000 кв.м. Інфраструктура тепличного комплексу складається з основної теплиці з вирощування овочів площею 10 га, яка також містить теплицю з вирощування

розсади потужністю 8,4 млн саджанців на рік, цехи зі зберігання та фасування продукції.

Загальні інвестиції в будівництво тепличного комплексу склали близько 30 млн дол. США.

Продукція підприємства реалізується переважно на внутрішньому ринку, крім цього, частина продукції експортується до різних країн під брендом «Синьківський ярмарок» [61].

У тепличному комплексі використовується сучасне нідерландське обладнання та застосовуються передові ізраїльські технології вирощування овочів. Комплекс оснащений комп'ютеризованими системами поливу, температурного контролю, подачі добрив та інших поживних речовин, а також системою додаткового освітлення.

Підприємство може оптимально функціонувати у випадку, коли у нього є необхідний професійний та кваліфікований персонал та відповідну кадрову структуру. За професією розуміють вид трудової діяльності, що потребує спеціалізованих знань (наприклад, тракторист-машиніст тощо). При цьому корисно описати склад керівників, які відповідають за процес виробництва продукції, їх функції та повноваження на підприємстві «ЕДЕМ-Ф»

Таблиця 4

Посади керівників	Функції (види діяльності працівників)	Відповідальність та повноваження
Директор	Очолює фірму, слідкує за процесом надання послуг, роботою заступників та штабів. Проводить найбільш складні операції.	Має право управляти фірмою та працівниками на свій розсуд. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.
Головний економіст	Виконує функції директора у економічних питаннях, слідкує за роботою відділу праці та зарплати, планово – економічного відділів.	Відповідає перед директором підприємства за роботу своїх відділів. Має право управляти ними на свій розсуд, але має узгоджувати свої рішення з директором.
Головний бухгалтер	Виконує функції директора у питаннях бухгалтерії. Слідкує за роботою бухгалтерії.	Відповідає за ведення бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської (фінансової) звітності.
Головний агроном	Виконує функції директора у питаннях агрономічного відділу.	Здійснює організаційно – технологічне керівництво галуззю рослинництва.
Головний інженер	Вивчає напрями технічного розвитку підприємства. Виконує функції директора у питаннях інженерного відділу.	Здійснює керівництво розробкою певних заходів щодо поліпшення продукції, що випускається та модернізації виробничого процесу.

Джерело: сформоване автором.

Кожне сільськогосподарське підприємство функціонує за певної чисельності працівників – сукупності працівників, які мають необхідні фізичні характеристики, знання та практичні навички для керування виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією завдань у сфері агропромислового виробництва [62].

Якість персоналу керівників і фахівців в значній мірі визначає рівень ефективності функціонування конкретної господарської системи, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальної освіти і кваліфікації залежать якість ухвалених рішень і їх результати. Аналіз якості персоналу передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними показниками.

На агропідприємстві встановлений такий режим роботи (див. табл.5)

Таблиця 5

Початок роботи	9:00
Перерва для відпочинку і харчування	13:00-14:00
Закінчення роботи	18:00
Вихідні	Субота, Неділя

Джерело: сформоване автором.

Тривалість робочого дня, що безпосередньо передує святковому або неробочому (ст. 73 Кодексу законів про працю України), скорочується на одну годину.

У відповідних випадках тривалість щоденної роботи, в тому числі час початку і закінчення щоденної роботи, перерви для відпочинку і харчування, визначається адміністрацією за погодженням з працівником з дотриманням установленної тривалості робочого часу за тиждень або інший обліковий період.

Залучати працівників до роботи в понад нормований час, як виняток, лише за погодженням з радою трудового колективу, не більше чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік з оплатою її у подвійному розмірі.

Роботу в святкові (неробочі) дні компенсувати згідно з чинним законодавством.

Скорочений робочий час (день, тиждень) запроваджувати, як виняток, лише за згодою Сторін на період тимчасових економічних труднощів з обов'язковим збереженням частини заробітної плати – (2/3 тарифної ставки, окладу) та зарахуванням цих періодів до стажу, який дає право на повну щорічну оплачувану відпустку [63].

На аграрних підприємствах важливо мати комфортний графік роботи для працівників з кількох причин.

По-перше, фізична праця в сільському господарстві може бути важкою і вимагати від працівників багато енергії, тому важливо мати регулярні перерви та можливість відпочити.

По-друге, гнучкий графік дозволить працівникам більш ефективно планувати свій час та займатися іншими справами поза робочими годинами. Це може позитивно позначитися на їх індивідуальній продуктивності та задоволеності робочою діяльністю.

Крім того, комфортний графік роботи може допомогти зберегти мотивацію працівників, знизити ризик вигорання та підвищити загальний рівень задоволеності на робочому місці. В цілому, забезпечення комфортного графіка роботи на аграрному підприємстві може позитивно позначитися на його успішності та взаємодії з працівниками.

Розвиток персоналу - набір заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійних навичок працівників в сільському господарстві. Це може включати тренінги, семінари, стажування, курси з розвитку навичок та інші форми навчання, що допомагають працівникам удосконалювати свою роботу та відповідати вимогам сучасного ринку, що в кінцевому результаті буде сприяти позитивним внескам в майбутнє підприємства [64].

Основний метод мотивації працівників на підприємстві ТОВ «ЕДЕМ-Ф» це - фінансова мотивація. Агропідприємство пропонує високу заробітну плату, бонусні винагороди, премії. Роботодавець при наявності фінансової можливості має право надавати працівникам, крім тимчасових працівників та працівників, працюючих за сумісництвом, матеріальну допомогу на оздоровлення при наданні щорічної відпустки у розмірі посадового окладу. Зазначена матеріальна допомога надається працівнику за умови відпрацювання ним в Компанії не менше 11 місяців [63, с.8].

Соціальний розвиток та соціальні гарантії і пільги, які пропонуються на підприємстві «ЕДЕМ-Ф»:

Роботодавець зобов'язується:

1. У разі ліквідації або банкрутства Компанії виплачувати працівникам компенсації, передбачені законодавством.

2. Видавати працівникам за їх заявою, пільгові санаторно-курортні путівки, за умови їх наявності у фонді соціального страхування та права Компанії на їх отримання.

3. Розглядати та при наявності фінансової можливості здійснювати преміювання працівників, що перебувають у трудових відносинах з Компанією, крім тимчасових працівників та працівників, працюючих за сумісництвом, з нагоди:

- державного свята «Міжнародний жіночий день» – жінок, працюючих в Компанії;

- професійного свята «День сільського господарства»;

- ювілейних дат – працівників при досягненні ними віку 50 і 60 років та за умови наявності у них безперервного стажу роботи в Компанії не менше трьох років на день досягнення віку, що дає право отримання даної премії. В подальшому премія

з нагоди ювілейної дати виплачується через кожні 5 років після ювілейних дат при умові безперервного продовження ними роботи у Компанії.

4. Конкретний розмір премії встановлюється рішенням Правління Компанії.

5. Компенсувати близьким родичам (дружина, чоловік, батьки, діти, рідні брати, сестри) частину матеріальних витрат на поховання працівника Компанії, крім тимчасових працівників та працівників, працюючих за сумісництвом, в разі його смерті.

6. В разі відсутності у працівника близьких родичів проводити поховання за рахунок Компанії.

7. Надавати матеріальну допомогу в розмірі 3000 гривень працівникам Компанії, крім тимчасових працівників та працівників, працюючих за сумісництвом, в разі смерті члена його сім'ї, а також колишнім працівникам Компанії, які звільнені з роботи в Компанії у зв'язку з виходом на пенсію за віком або по інвалідності, в разі смерті членів їх сім'ї, або члену сім'ї колишнього працівника Компанії в разі смерті останнього. Під членами сім'ї в цьому абзаці розуміються діти, дружина/чоловік, батьки Працівника.

8. При виділенні Фондом соціального страхування з тимчасової втрати працездатності дитячих новорічних подарунків забезпечувати такими подарунками дітей працівників Компанії віком до 14 років. Крім новорічних подарунків, що виділяються органом Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, Работодавець, при наявності фінансової можливості, має право забезпечувати новорічними подарунками дітей працівників Компанії віком до 14 років, придбаними за власний рахунок.

9. При направленні Работодавцем працівників Компанії на семінари, курси підвищення кваліфікації тощо, за ними зберігається заробітна плата та місце роботи.

10. Забезпечити всіх працівників гарячим харчуванням у їдальні безоплатно. [63, с.13].

На підприємстві ТОВ «ЕДЕМ-Ф» також є нематеріальні заохочення і відзнаки за успіхи у роботі:

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці і за інші досягнення в роботі до працівників застосовуються такі заохочення:

- а) оголошення подяки;
- б) видача премії;
- в) нагородження цінним подарунком;
- г) нагородження почесною грамотою;

Заохочення, передбачені пунктом «а» застосовуються адміністрацією. При застосуванні заохочень враховуються думки трудового колективу.

При застосуванні заходів заохочення забезпечується поєднання морального і матеріального стимулювання праці.

Працівникам, що успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки надається перевага при просуванні по роботі [63, с.18].

Отже, нами було визначено, що ТОВ «ЕДЕМ-Ф» характеризується сильними конкурентними позиціями на ринку, сучасними технологіями, високою якістю продукції. В результаті фінансові результати підприємства із кожним роком зростають.

Важливо створювати сприятливу атмосферу для розвитку довіри та контролю діяльності, підтримувати позитивні відносини між співробітниками, сприяти

комунікації та застосовувати різноманітні способи стимулювання, враховуючи індивідуальні особливості.

Важливо забезпечити справедливу оцінку заслуг та помилок. Також необхідно, щоб менеджери взаємодіяли зі співробітниками, оскільки для того, щоб співробітник був повністю мотивований і результативний, він повинен чітко розуміти, які вимоги до нього пред'являються. Прямий контакт з керівником підтверджує його доступність для всього колективу. А зворотній зв'язок від керівництва завжди є приємним для працівників підприємства, що у послідовності і створює надійну підставу для мотивації.

2.2. Аналіз ефективності використання системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЕДЕМ-Ф»

Протягом останніх років система мотивації персоналу аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф» функціонує та розвивається в умовах невизначеності, які виникли внаслідок початкового запровадження карантинних обмежень у зв'язку з пандемією COVID-19 та зараз, внаслідок введення воєнного стану в Україні.

Ці виклики призвели до певної перебудови управління персоналом та системи мотивації підприємства. При цьому, нестабільність кадрів вимагала організації процесів найму та навчання працівників, перегляд умов праці, включаючи створення безпечних умов праці. Завданням для керівників залишалося - набір та збереження кваліфікованих працівників як базового ресурсу агропідприємства для забезпечення його розвитку, конкурентоспроможності та створення позитивної репутації на ринку.

Періодичне використання різних методів мотивації працівників сприяє покращенню їх продуктивності, гнучкому реагуванню, оцінці їх прямого внеску у діяльність підприємства. Таким чином, вважається доцільним використовувати на

тепличному господарстві «ЕДЕМ-Ф» різноманітні методи матеріального та нематеріального мотивування персоналу, які стимулюють працівників до успішної трудової діяльності.

Однак, більш важливу роль в системі мотивації важливо приділити саме нематеріальним засобам, які сприяють створенню сприятливої атмосфери в колективі, щоб в працівників було більше бажання працювати, а цілі підприємства збігалися з їх особистими цілями. Адже, найбільш питому вагу у структурі працівників апарату управління, за досліджуваний період, займають технічні виконавці.

На агропідприємстві «ЕДЕМ-Ф» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТОВ «ЕДЕМ-Ф», Нового року. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовлює підвищення ефективності праці.

Одним із небагатьох методів нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту. На досліджуваному підприємстві практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на агропромисловому підприємстві «ЕДЕМ-Ф» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів. Але тренінги проводяться не систематично і охоплюють малу кількість працівників. Для

фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

Порушення трудової дисципліни на підприємстві «ЕДЕМ-Ф», або невиконання чи неналежне виконання з вини працівника покладених на нього трудових обов'язків, тягне застосування заходів дисциплінарного або громадського впливу, а також застосування інших заходів, передбачених чинним законодавством.

За порушення трудової дисципліни адміністрація підприємства застосовує наступні дисциплінарні стягнення:

- а) догана;
- б) звільнення.

За прогул (у тому числі за відсутність на роботі понад 3 годин протягом робочого дня) без поважної причини адміністрація підприємства застосовує дисциплінарні стягнення.

Голова правління має право замість накладання дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або уповноваженого представника трудового колективу. 2

Отже, змістовність праці передбачає, що робота є достатньо складною, має кінцевий результат, приносить часткове задоволення працівникам. На підприємстві «ЕДЕМ-Ф» змістовною є робота керівників і професіоналів, частково змістовною - фахівців. Праця робітничого персоналу є машинною, рутинною, без чітко вираженого кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво зменшує задоволення від роботи.

Загалом система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

На досліджуваному підприємстві існує система визнання, яка в принципі задовольняє матеріальні та нематеріальні потреби персоналу.

Але з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту система стимулювання персоналу на розглянутому підприємстві також потребує вдосконалення. Кожна людина направляє свої зусилля на досягнення тих цілей, які дозволяють задовольнити його потреби. Тому найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники чекають, що якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей організації, вони отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), що дозволить задовольнити їх власні потреби [36].

Визначено, що для ефективної мотивації потрібний збіг цілей працівників і організації. Велике значення для мотивації має усвідомлення працівником справедливості отримуваної винагороди в порівнянні з витраченими зусиллями і принесеної організації користю, з одного боку, і зусиллями, принесеною користю і винагородою своїх колег з іншого боку.

Таким чином, оптимізація системи мотивації праці персоналу може дати [28, с. 163]:

- підвищення результативності роботи працівників;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням тобто взаємозв'язок зусиль з результатом;
- прозорість системи винагороди;
- зниження плинності персоналу і подолання кадрового дефіциту;
- активізацію мотивації на досягнення значущих для компанії результатів і стратегічних цілей;

- збалансований бюджет для матеріального і не матеріального стимулювання;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- підвищення лояльності співробітників;
- поліпшення командної роботи.

Задоволеність роботою є ключовим аспектом загального емоційного та психологічного стану людини. Цей фактор впливає не лише на продуктивність роботи та віддачу працівника, але й формує позитивний настрій, необхідний для оптимізму у будь-яких життєвих обставинах. У той же час, незадоволеність роботою на протязі тривалого періоду може спричинити почуття пригніченості, песимізму та апатії. Покращення умов праці, впровадження нових організаційних підходів виступають як стимули для збільшення продуктивності. У розвинених країнах до таких методів мотивації відносяться "розширення обов'язків", "складна оптимізація", гнучкий графік роботи, "участь у прийнятті рішень" та інші [29].

Важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірливі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоційному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливості до різних форм стимулювання. Потрібно забезпечувати справедливу оцінку заслуг чи проступків (порушень), уникаючи перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Причому стимул (стягнення) буде діяти з повною віддачею тоді, коли форма і ступінь заохочення чи стягнення керівника буде співпадати з оцінкою і думкою усього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати частих винагород і стягнень, оскільки за таких умов вони знецінюються [65].

Тож, звичайно, що висока заробітна плата і премії є завжди актуальними, особливо під час фінансової кризи, тому що тоді робітники головну свою увагу

приділяють саме розміру отриманої заробітної плати та кількості праці, яка була витрачена при цьому. Але з урахуванням нових підходів і методів мотивації я думаю, що на підприємстві варто розробити більш вдосконалену сучасну форму мотивування працівників, яка змогла би зацікавити робітників працювати продуктивніше та якісніше із продукцією, наприклад: виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці; внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції; забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника у виконанні дорученої справи чи інші. Також, важливим аспектом є те, що співробітники мають ставитися до майна підприємства як до свого власного, щоб вони відчували свою важливість у компанії та були підтримані керівництвом. А для пошуку такої мотивації, варто акцентувати увагу саме на нематеріальних стимулах.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ЕДЕМ-Ф» – це тепличний комплекс, який став першим проектом «Group DF» у сільському господарстві, побудований у 2012 році. Завдяки використанню інноваційних технологій, він також є найсучаснішим в Україні та одним із найбільш високотехнологічних тепличних комплексів у Європі. Для нього характерні сильні конкурентні позиції на ринку, сучасні технології та висока якість продукції.

Для фінансового стану підприємства характерні зростання фінансових результатів, допустимий рівень управління витратами, допустимий рівень рентабельності, допустимий рівень фінансової стійкості, достатньо високий рівень ділової активності, досить низький рівень платоспроможності. Система матеріальної мотивації персоналу на агропромислового підприємстві «Едем-Ф» представлена лише системою оплати праці, за можливості, пільгові санаторно-

курортні путівки і премії. Оплата праці здійснюється за погодинною системою, яка в принципі відповідає особливостям виробничо-трудова процесів на підприємстві. Однак премії, які виплачуються робітникам, не орієнтовані на досягнення високих кінцевих результатів. Також структура фонду оплати праці є неоптимальною.

Середня заробітна плата на підприємстві не перевищує середню заробітну плату на ринку праці, а є допустимою. Заробітна плата на агропідприємстві «ЕДЕМ-Ф» зростає швидшими темпами, ніж в галузі чи регіоні але повільніше, ніж темп інфляції. На підприємстві відсутня нерівномірність у оплаті праці.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює неширокий перелік методів (публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці). Такі методи, як режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці потребує розвитку і вдосконалення.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві з'ясовано, що продуктивність праці зростала швидшими темпами порівняно із заробітною платою, рівень плинності кадрів на підприємстві є дуже високим, хоч і зменшується, спостерігається зміцнення трудової дисципліни працівників.

Результати опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу на ТОВ «ЕДЕМ-Ф» свідчать, що працівники недостатньо поінформовані про систему мотивації; система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників; лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації; найбільше працівники задоволені системою визнання заслуг, умовами праці; найменш розвинутими складовими системи мотивації є можливість підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту.

Загалом система мотивації персоналу на агропромисловому підприємстві «ЕДЕМ-Ф» потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА АГРОПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Шляхи та напрями покращення мотивації працівників на підприємстві «ЕДЕМ-Ф»

Ми дослідили, що мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [66].

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Проблеми природи і принципи ефективного управління працею були предметом обговорень багатьох вчених, а основи реалістичних поглядів на забезпечення досягнення загальних цілей у ході колективної діяльності людей сягають своїх коренів ще з античної доби.

У ранніх теоріях мотивації основне відображення стимулювання праці було фізичним примусом; таке розуміння мотивації було закладено вченими, такими як Аристотель, Платон та інші.

Комплексний підхід до визначення цього поняття як об'єкта психологічних досліджень і як процесу психічної корекції конкретної діяльності та як сукупності

чинників, що впливають на поведінку людей, використовують від початку ХХ століття представники інституціонального напрямку економічної науки.

Мотивація праці - це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, направленої на досягнення певної мети. На нашу думку, систему мотивації слід розглядати як сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації) [67, с.11].

Рівень мотивації аграрних працівників істотно залежить від внутрішніх факторів (матеріальне і моральне стимулювання, рівень економічного розвитку підприємства, відносини власності, рівень соціального захисту, соціальний клімат у колективі, освіта та рівень професійної підготовки, ефективність використання земельних, трудових та інших ресурсів тощо), що корегуються власником підприємства, в той час як дія зовнішніх факторів (природно кліматичні умови виробництва, державна політика, кон'юнктура ринку праці, рівень соціально-побутового обслуговування тощо) зумовлена переважно функціонуванням державних інститутів. Але дія внутрішніх та зовнішніх факторів напряму впливає як на рентабельність реструктуризованих підприємств, так і на добробут аграрних працівників та їхнє ставлення до роботи [67, с.12].

У процесі ефективного використання персоналу особливе значення має матеріальне стимулювання праці. Розвиток аграрного сектора економіки України за рахунок інтенсифікації виробництва, впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу неможливий без гідного рівня оплати сільської праці. Також слід зазначити, що оплата праці в сільському господарстві протягом тривалого періоду була найнижчою серед усіх галузей народного господарства [68].

Ріст заробітної плати у галузі сільського господарства значно відстає від середньомісячної номінальної заробітної плати окремих галузей економіки України (табл. 3.3.) [69].

У структурі фонду оплати праці найбільшу його частину складає основна заробітна плата, що сприяє здійсненню відтворювальних функцій.

№ п/п	Галузі народного господарства	Роки									
		2011		2012		2013		2014		2015	
		Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата, грн.	У % до середньомісячної заробітної плати
	Усього	2633	100	3026	100	3265	100	3480	100	4195	100
1	Сільське, лісове та рибне господарство	1853	70	2086	69	2340	72	2556	73	3309	79
2	у т.ч. сільське господарство	1791	68	2026	67	2270	70	2476	71	3140	75
3	Промисловість	3107	118	3478	115	3763	115	3988	115	4789	114
4	з неї виробництво харчових продуктів та тютюнових виробів	2545	97	2891	96	3110	95	3337	96	4184	100
5	Будівництво	2270	86	2516	83	2702	83	2860	82	3551	85
6	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	2342	89	2704	89	3010	92	3439	99	4692	112
7	Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	3071	117	3412	113	3589	110	3768	108	4653	111
8	Тимчасове розміщування й організація харчування	1777	67	2055	68	2249	69	2261	65	2786	66

Табл. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності в Україні. [69].

У межах компетенції керівництва аграрних підприємств залишаються такі інструменти побудови ефективної системи стимулювання праці, як встановлення залежності оплати праці від її результатів, раціональний розподіл фонду заробітної плати (опираючись на зарубіжний досвід, частка основної тарифної заробітної плати у середньому має бути не меншою за 70%), створення ефективної системи преміювання всіх категорій працівників, особливо в такій трудомісткій галузі аграрного виробництва. Премії, доплати і надбавки, що входять до фонду оплати праці є важливим інструментом мотивації для працівників галузі. Додаткова

заробітна плата є своєрідним доповненням, що виконує стимулюючу функцію, заохочуючи працівників до якісного та результативного виконання своєї роботи [67,с.12].

Сільськогосподарська праця визначається її особливими умовами, які впливають на її винагороду. Оскільки при однакових витратах можуть бути отримані різні результати через неоднакові фактори, такі як родючість ґрунтів, використання сортового насіння та добрив, кліматичні умови, сезонність і т. д. Також важливо враховувати, що працівник з високою кваліфікацією повинен виконувати різні види робіт протягом року, які можуть належати до різних категорій і, відповідно, отримувати різну оплату. Ефективним інструментом матеріального стимулювання працівників на сільськогосподарських підприємствах є додаткова оплата за виконання сезонних завдань або за перевиконання вимог щодо продуктивності за підвищеними тарифами. Також важливо стимулювати працівників за виконання сезонних завдань у визначений термін.

У сучасній сільськогосподарській галузі широко застосовується натуральна форма оплати праці разом із грошовою. Важлива роль натуральної оплати виділяється у періоди погіршення фінансового стану більшості підприємств. Виплати у формі натуральної оплати праці мають велике значення для селян. Іноді компанії надають безоплатні послуги, використовуючи їх як стимул для проведення важливих сільськогосподарських робіт. Однак у більшості підприємств обсяг натуральної оплати становить понад 50%, і вартість продукції, яку вони виплачують, значно перевищує її собівартість. При розгляді застосування матеріальної мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах варто відмітити, що оплата праці часто не відображає якість та обсяг відпрацьованого часу, і часто існує заборгованість із її виплати. Натуральна оплата праці застосовується переважно в ситуаціях, де необхідно розраховуватися з сезонними працівниками на завданнях зі збору врожаю. Питома вага виробленої продукції, яка

розподіляється на натуральну оплату праці, відображається у Положенні про оплату праці аграрного підприємства, що схвалюється на загальних зборах трудового колективу [67, с.13].

Основна мета матеріального стимулювання персоналу полягає у підвищенні продуктивності праці, що є ключовим показником результативності. Заходи для підвищення продуктивності праці спрямовані на підвищення ефективності господарської діяльності, зокрема на зростання рентабельності сільськогосподарських підприємств. Проте існуюча система соціальних пільг та гарантій у сільському господарстві не використовується в повній мірі, що не надає працівникам відчуття соціального захисту та не стимулює їх роботу. У зв'язку з цим, для працюючих в сільськогосподарських підприємствах важливо впровадити додаткові соціальні гарантії та пільги, які допоможуть привернути нових працівників, зменшити текучість кадрів та стимулювати працівників.

Ефективне матеріальне стимулювання у вимогах до внутрішньогосподарських економічних відносин може бути досягнуте шляхом включення питань про організацію виробництва і мотивацію праці в трудові договори. Важливе підвищення трудової активності персоналу всіх категорій сільськогосподарських підприємств. Необхідно враховувати психологічні фактори, які впливають на результативність праці, для цілеспрямованого управління працівниками і формування єдиного колективу з спільними цілями. Психологічні методи мотивації набувають все більшої значимості з розвитком ролі людського фактору.

Методи, що базуються на перевазі нематеріальних стимулів над матеріальними, сприймають собівартість, визнання колективу, моральне задоволення від праці та гордість за команду та місце роботи як ключові елементи. Якщо працівник не відчуває себе корисним та поважним і не має відповідальності, він розчаровується в своєму занятті, що негативно впливає на продуктивність та

результати виробництва у цілому. Однак ці підходи, в поєднанні з недостатнім матеріальним стимулюванням, можуть не надати достатнього мотиваційного впливу на працівників. Також важливим є перерозподіл робочого часу як інструмент стимулювання, що може бути корисним у сфері сільського господарства. Цей підхід передбачає можливість працівника самостійно встановлювати графік роботи, але за умови виконання місячного нормативу робочого часу, завдання та забезпечення безперервного виробництва.

Необхідно відзначити, що можна стимулювати трудову активність працівників через корпоративну культуру, не використовуючи фінансові заохочення, а лише створюючи приємну атмосферу в колективі. Для цього можна використовувати інструменти корпоративної культури, такі як наради, корпоративні журнали, інформаційні меморандуми та електронну пошту для покращення внутрішньої комунікації між працівниками підприємства. Одним з ключових мотиваційних чинників є покращення якості роботи працівників. У сільському господарстві дефіцит кваліфікованих працівників, тому необхідно розробити нову систему підготовки та перепідготовки персоналу різних категорій, враховуючи не лише потреби сільськогосподарських підприємств у різних спеціальностях, а й бажання персоналу для професійного розвитку.

Такі засоби нематеріальної мотивації персоналу, як організація відпочинку, надання путівок, допомога у навчанні дітей, проведення культурних і спортивних заходів та інші, мало використовуються аграрними підприємствами, які стимулюють працівників до прояву творчості, інновацій та самовираження.

Для підвищення рівня зайнятості в аграрному виробництві, перш за все, слід спрямовувати зусилля на привертання молодих людей до працевлаштування в цьому секторі економіки. Згідно з дослідженням Інституту підготовки кадрів ДСЗ України, головними мотивами, які могли б стимулювати молодь працювати в сільському господарстві, є високий рівень заробітної плати (82,2%), зручний графік

роботи (36,0%), позитивна психологічна атмосфера у колективі (32,4%), відповідність роботи спеціальності (26,7%), близьке розташування від дому (21,3%), престижність професії за сприйняттям оточення (19,8%), хороші стосунки з власником (керівником) – (14,2%) та інші мотиви – 20,3% [70].

Формування та удосконалення мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах відіграє надзвичайно важливу роль. Це включає в себе розвиток виробничої та обслуговуючої інфраструктури, створення нової ідеології для збалансованого розвитку сільських територій, яка допоможе усунути невпевненість місцевого населення у майбутньому, покращити ставлення держави до селян, відновити довіру до влади й покращити соціально-психологічний клімат у сільській місцевості. Необхідно акцентувати увагу на розвитку трудового потенціалу сільського населення та його мотивації, оскільки стабільний прогрес у сільській місцевості залежить не лише від оновлення високоефективного та конкурентоспроможного сільськогосподарського сектору, але також від створення нових робочих місць та забезпечення соціального добробуту місцевого населення [71].

Необхідною стає не лише зміна існуючої системи мотивації, але також потрібно залучати більше іноземних інвестицій у сільське господарство. Іноземні власники зазвичай використовують європейські моделі управління організаціями і тому стверджують про створення нової системи мотивації, яка відповідає сучасним глобальним тенденціям, зокрема щодо преміювання залежно від результатів праці.

Ефективність та успішність сільськогосподарського виробництва, доходи фермерів, напряму впливають на ефективність праці в аграрному секторі економіки, включаючи матеріальні та нематеріальні мотиваційні фактори, забезпечують розвиток людського потенціалу для досягнення цілей суспільного прогресу та підтримки виробництва. Сучасна система мотивації праці в аграрних підприємствах пріоритетно спрямована на покращення умов оплати, стимулювання молодих людей

до роботи та проживання на сільських територіях, державну підтримку для сприяння інвестиційному клімату, надання пільгових кредитів, консультаційних послуг та підтримки розвитку сільського дорадництва, залучення керівників сільськогосподарських підприємств до участі у професійних заходах, ярмарках, міжнародних конференціях тощо.

Система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного промислового підприємства. У сільськогосподарському підприємстві мають бути поєднані різні форми мотивації. Дослідження підприємств галузі показали, яким способом у реальній господарській практиці відбувається поєднання різних форм мотивації працівників [32].

Система стимулювання персоналу на розглянутому підприємстві має низку істотних недоліків, які призводять до зменшення працездатності, ефективності та якості роботи працівників, заважають досягненню максимальних результатів у діяльності підприємства.

Нами було встановлено, що на підприємстві «ЕДЕМ-Ф» найефективнішим методом вважають матеріальний, оскільки саме цей спосіб служить для задоволення більшості потреб.

Проте, для того щоб система мотивації була ефективною, вона повинна відповідати стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, а також цілям компанії. Для вирішення цих проблем пропонуємо проект удосконаленої системи мотивації персоналу на аграрному підприємстві "ЕДЕМ-Ф" із більшим акцентом на нематеріальне стимулювання працівників.

Агро-підприємство «ЕДЕМ-Ф» дотримується стратегії зростання, яка полягає в підвищенні конкурентних переваг шляхом розширення, тобто виходу на нові ринки, диверсифікації та постійних інноваціях на підприємстві. При такій стратегії управління персоналом буде більш спрямоване на створення системи мотивації,

справедливу винагороду, позитивний психологічний клімат, підвищення кваліфікації та компетентності працівників, підтримку їхнього кар'єрного зростання. Перед розглянутим підприємством постають такі цілі: висока якість продукції, збільшення обсягів продажів, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки.

Отже, при розробці системи мотивації для ТОВ "ЕДЕМ-Ф" будуть вибрані методи та інструменти, що відповідають стратегіям та сприяють досягненню поставлених цілей підприємства.

Якщо система мотивації не включатиме ефективну систему преміювання, вона не здатна забезпечити належний мотиваційний вплив на працівників. Запропоновано встановити такі види премій на підприємстві (Див. рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Запропоновані види премій для нововведення на підприємстві «ЕДЕМ-Ф».

На нашу думку, премія за професійні успіхи, що виплачується щоквартально, є ефективним мотиваційним інструментом для співробітників підприємства, що допомагає їм досягати поставлених цілей. Тому ми вважаємо за доцільним зберегти цю систему виплат для керівників, професіоналів та фахівців, однак пропонуємо збільшити розмір премії до 30% від посадового окладу. Ця сума буде ефективним стимулом для працівників, оскільки відповідає умові, що премія повинна становити принаймні 10% від загального заробітку. Зважаючи на те, що у кожному кварталі три місяці, премія в розмірі 30% від окладу буде відповідати цьому критерію.

Пропонуємо встановити для основних робітників премію за високі результати роботи, яку буде виплачуватися щомісячно та може становити до 30% від їхнього окладу. При розрахунку премії будуть враховані критерії, такі як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність працівника.

Очікується, що премія за високі результати роботи підштовхне основних працівників до збільшення обсягів виробництва шляхом підвищення темпів праці, скорочення непродуктивних втрат робочого часу, покращення якості продукції, буде спонукати до ініціативності і креативності, що в свою чергу може значно поліпшити результати діяльності підприємства. У результаті всі ці чинники відповідають меті та стратегії підприємства.

Практично у 70% сільськогосподарських підприємств здебільшого використовують матеріальні методи мотивації праці, натомість нематеріальні методи застосовують лише у 20,8 % досліджуваних суб'єктів господарювання. У кожному десятому обстеженому підприємстві не використовують жодних методів мотивації працівників [72, с.69].

Якщо говорити про заохочення працівників у сфері економіки, то зарплата відіграє ключову роль. Низький рівень оплати праці не задовольнить працівників, що може спричинити втрату кваліфікованих робітників та високу плинність кадрів.

Мотивація працівників покращує робочі результати на будь-якому підприємстві, збільшує продуктивність праці та забезпечує конкурентоспроможність організації. Оплата праці займає вагомую частку в системі мотивації і повинна розглядатися як чинник, що сприяє підвищенню ефективності праці [73].

За кордоном у той же час вона не є такою популярною, адже середня заробітна плата там вища і відповідно вищий рівень життя. Саме тому в розвинених країнах набуває поширення соціальна мотивація, яка полягає у прагненні працівників задовольняти свої духовні потреби [74].

Очевидно, що рівень оплати праці в Україні істотно відстає від загальносвітових норм. Як економічна категорія, заробітна плата фактично перетворилася на один з варіантів соціальної допомоги, який мало залежить від результатів праці.

Крім зарплати, важливо аналізувати й продуктивність працюючих трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах, оскільки зі зростанням продуктивності праці зростають прибутки, що створює можливості для підвищення рівня зарплати. Однак, важливо створити умови, щоб зростання заробітної плати не перевищувало темпів підвищення продуктивності праці. Тому продуктивність та оплата праці дуже тісно пов'язані між собою.

Проте, навіть, висока заробітна плата та різноманітні премії у сучасних умовах не є достатніми для максимальної мотивації персоналу. Збільшення заробітної плати або премій має лише тимчасовий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня зароблених коштів.

Важливу роль у стимулюванні персоналу відіграють: ставлення роботодавця до працівників, їх турбота, побудова персоналізованої соціальної політики та створення в компанії атмосфери комфорту. Ці аспекти може забезпечити соціальний пакет.

Пропонуємо розробити соціальний пакет винагород, із якого кожен працівник зміг би вибрати потрібну саме йому послугу. Працівникам можна запропонувати перелік соціальних благ і послуг, які будуть оцінені відповідною кількістю балів.

Перш за все, для створення соціального пакету необхідно провести опитування серед працівників для визначення їхніх потреб та інтересів у благах, які є найбільш важливими для них.

На основі результатів опитування складений перелік послуг, які увійшли у загальний соціальний пакет (Табл. 3.2.). За допомогою прайслистів страхових компаній, фірм з пасажирських перевезень, тренінгових компаній, навчальних закладів, тренажерних залів, санаторіїв та простих розрахунків нами було визначено приблизну вартість кожного елемента соціального пакету на одного працівника за місяць. Відповідно до ціни на бенефіти їм було присвоєно певну кількість балів, які працівники зможуть «заробляти» протягом певного періоду роботи.

Таблиця 3.2.

№	Елемент соціального пакету	Орієнтована вартість 1 працівника/ місяць	Кількість балів
1.	Транспортування на роботу і з роботи	300 грн	30 балів
2.	Оплата абонементів в спортзал	500 грн	50 балів
3.	Безкоштовні обіди на підприємстві	400 грн	40 балів
4.	Оплата мобільного зв'язку	100 грн	10 балів
5.	Оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення	1500 грн	150 балів

Для кожного елемента соціального пакету присвоєний різний діапазон балів, в межах якого кожен працівник окремо для себе може обирати соціальні послуги і

блага. Також, працівник може зробити самостійну доплату вартості послуг, якщо йому не буде вистачати балів до бажаної послуги.

Отже, використання такого методу формування соціального пакету, на наш погляд, є розумним і ефективним. По-перше, працівники матимуть можливість вибрати саме ті послуги, які їх цікавлять, що підсилить мотивацію соціального пакету. По-друге, гнучкість соціального пакету є виправданою через постійні зміни в людських потребах під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширення переліку соціальних благ буде спонукати працівника докладати більших зусиль для свого професійного та кар'єрного росту, а встановлення балів для кожного блага стимулює працівників до підвищення кваліфікації та результативності роботи.

Нематеріальна мотивація - один із ключових елементів у системі стимулювання персоналу. Для створення ефективної системи нематеріальної мотивації необхідно враховувати характеристики роботи, що впливають на мотивацію працівників.

Згідно з результатами опитування, рекомендується використовувати наступні методи нематеріальної мотивації: (рис. 3.3.)

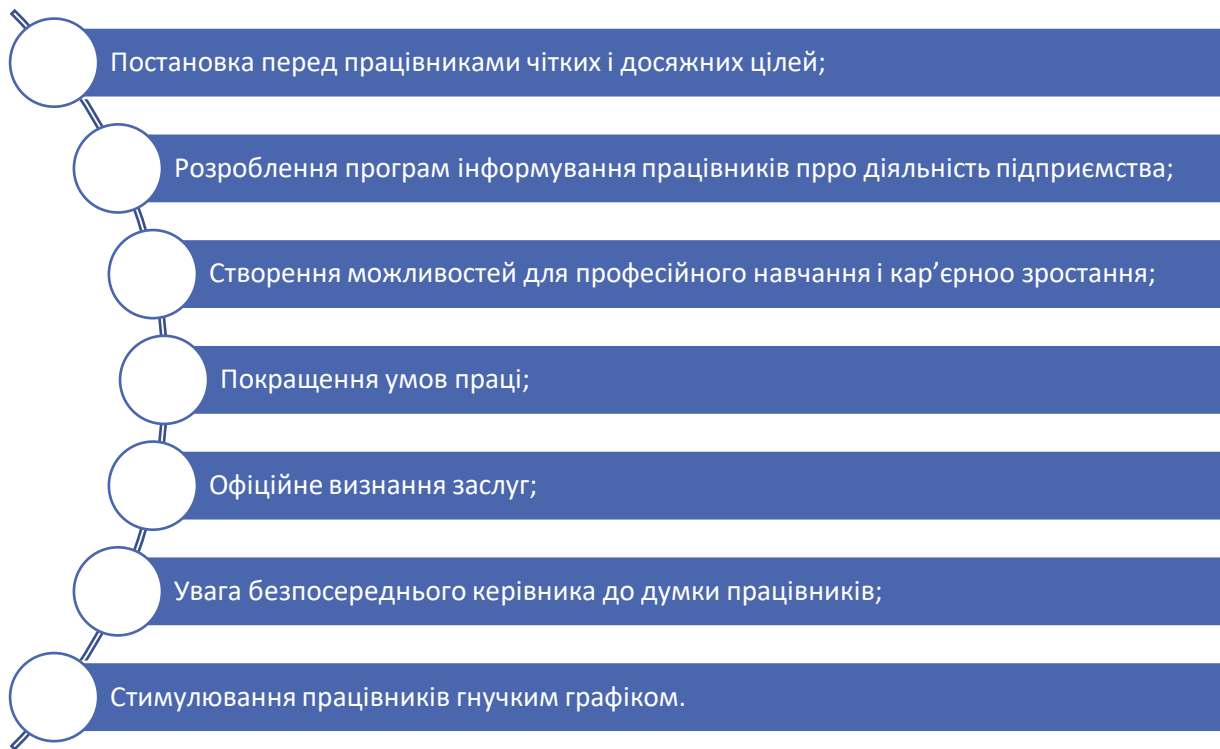


Рис. 3.3. Рекомендовані методи нематеріальної мотивації працівників.

Деякі з них вже використовуються на підприємстві, тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують покращення.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного навчання, що сприяє підвищенню кваліфікації працівника та розвитку професійних компетенцій. По-перше, цілком доцільно проводити професійне навчання нових працівників протягом тижня, що включає в себе отримання загальних знань (теоретичне навчання) та практичні навички (навчання на місці роботи). Навчання здійснюють досвідчені спеціалісти, що допомагає працівникам краще зрозуміти специфіку діяльності підприємства та особливості виконання своїх посадових обов'язків на даному підприємстві. Крім того, важливо впровадити систему професійного розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації працівників пропонуємо здійснювати через участь у професійно-технічних навчальних закладах або через стажування на схожих підприємствах. Підвищення кваліфікації

керівників, спеціалістів та фахівців може відбуватись за допомогою участі у тренінгах, курсах та стажуванні.

На даному моменті розвитку аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф» недостатньо сформованим є один із найважливіших нематеріальних методів мотивації працівників, а саме - створення можливостей для кар'єрного зростання. Кар'єрне просування повинно бути більш організованим і систематичним. Для планування кар'єрного зростання працівників необхідно спочатку вивчити дані, які дозволяють їм займати вищі посади, такі як вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи та результати.

Якщо працівники відповідають цим критеріям, то важливо провести їх соціально-психологічну оцінку, включаючи анкетування та психологічне тестування, для визначення їх бажання займати вищу посаду та психологічних характеристик, які є необхідними для роботи на керівних посадах, таких як рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності.

Буде доцільним провести опитування співробітників для вивчення їх поведінкових характеристик. Працівники, які успішно склали оцінювання, повинні мати складені індивідуальні кар'єрограми. Ці кар'єрограми включають перелік посад, ранжованих в порядку зростання, які можуть послідовно займати працівники, а також предписані стажування та підвищення кваліфікації. Згідно цих індивідуальних планів, працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування та навчання на робочому місці. Після завершення навчання необхідно піддати атестації працівників відповідно до кар'єрограми. Тим, хто успішно пройшов атестацію, буде надано право на зайняття вищих посад.

Отже, нами запропоновані методи мотивації, які б доцільно було включити в систему мотивації на агропідприємстві «ЕДЕМ-Ф». А саме - соціальний пакет, який компенсує витрати працівника, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, покращує здоров'я працівників, підвищує їх працездатність, сприяє професійному зростанню, стимулює мотивацію персоналу, підвищує результативність роботи, зменшує текучість кадрів, збільшує лояльність працівників до компанії і формує позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Премії та соціальний пакет послуг надзвичайно важливі для агропромислових підприємств, оскільки вони сприяють залученню молодих працівників та утриманню кваліфікованих службовців. Надання премій може мотивувати працівників до досягнення кращих результатів у роботі, тим самим підвищуючи ефективність підприємства.

3.2 Рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу агропромислового підприємства «ЕДЕМ-Ф»

Сьогодні на українських підприємствах головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як стимулюючого фактора необхідно пов'язати заробітну плату із продуктивністю праці, освітою, кваліфікацією, посадою, загальним стажем та досвідом роботи працівника, дотримуватися принципу справедливості.

До основних складових системи мотивації персоналу відносять показники, які наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

заробітну плату;	
соціальні гарантії;	
участь працівників у власності підприємства;	
участь працівників у розподілі прибутку;	
ротацію персоналу;	
особисте та публічне визнання в колективі;	
соціально-психологічний клімат колективу.	

Найдієвішою складовою системи мотивації персоналу є матеріальне заохочення, так як для нашої країни характерним є використання праці для отримання матеріальної винагороди.

Результатами ефективної кадрової політики є: продуктивність праці, її оплата та створені умови праці та відпочинку. Для підвищення мотивації працівників на сільськогосподарському підприємстві «ЕДЕМ-Ф» рекомендовано спробувати доносити більш чітко цілі до своїх працівників і яку власну вигоду вони можуть отримати від цього. Адже, постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у

вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Наприклад, в деяких компаніях інформування працівників на підприємствах здійснюється шляхом, не лише нарад, а виданням корпоративної газети. Вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну становища фірми на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці фірми тощо.

Чи в сучасних умовах, цікавіше і сучасніше було б створити телеграм-канал із метою інформування працівників. Де кожен працівник зможе знайти потрібну інформацію, наприклад: контакти секретаря, менеджера, бухгалтера, зразки заяв чи деяку іншу інформацію, яка може бути потрібна будь-якому працівникові. Також, щомісяця можуть бути прописані нові завдання й цілі для працівників. Тобто, створивши такий канал, можна надати певну навігацію по підприємству, напевно, особливо корисним буде такий метод для нових працівників. Це допоможе згуртувати колектив і сформувати цілісну корпоративну культуру, також, встановити цілі перед працівниками, сформувати лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення мотивації персоналу і загальної обізнаності й зацікавленості в підприємстві, на якому вони працюють.

В телеграм-каналі можна публічно висвітлювати визнання успіхів працівників. Даний метод нематеріальної мотивації може підвищити: професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості в організації, успішності, сформувати бажання працювати більше і краще.

Увага керівника до думок працівників відіграє дуже важливу роль. Зв'язок може здійснюватися у формі листування працівника із керівником або шляхом розміщення в телеграм-каналі певного "відділення" для скарг, ідей чи пропозицій

працівників. Такий спосіб допоможе сформувати довірливу атмосферу між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечить потребу працівників в увазі, дає можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, чи реалізувати цінні ідеї працівників. Щоб працівники почували себе потрібними на підприємстві до них необхідно проявляти турботу та стимулювати їх до навчання та вдосконалення.

Крім основної заробітної плати, передбачити додаткові виплати в рамках системи мотивації, такі як компенсація за виконання обов'язків відсутнього працівника, доплата за роботу у вечірні години, доплата за нічну зміну, індексація зарплати, надбавка за володіння та використання іноземних мов. Система мотивації не зможе досягти очікуваного ефекту серед працівників, якщо не буде включати ефективну систему преміювання.

Запропоновано встановити на підприємстві наступні типи премій:

- Винагорода за досягнення професійного успіху для керівників, фахівців та професіоналів;
- Бонус за високі результати роботи для основних працівників;
- Винагорода за постійну продуктивність для допоміжного персоналу.

Показники, регулярність та суми винагороди можуть відрізнитись, проте умови винагороди є загальними для всіх категорій персоналу:

- Якісне та своєчасне виконання посадових обов'язків;
- Відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Відсутність прогулів;

- Відсутність дисциплінарних санкцій.

Не виконання хоча б однієї умови може бути підставою для позбавлення працівників винагороди.

Таким чином, для удосконалення системи стимулювання праці та підвищення ефективності діяльності підприємств необхідно розробити та впровадити в практику систему мотивації персоналу за такими напрямками:

- Навчання та розвиток: інвестування в можливості навчання та розвитку для своїх співробітників, щоб допомогти їм рости та просуватися в кар'єрі. Це може включати майстер-класи, семінари, тренінги або програми наставництва. Службове просування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а плановим та організованим.
- Відгуки працівників: заохочуйте відкрите спілкування зі співробітниками та прислухайтесь до їхніх відгуків і пропозицій. Це може допомогти підвищити моральний дух і змусити співробітників відчувати, що їх цінують. Тобто, щоб працівники теж брали певну участь у прийнятті рішень - залучення працівників до процесу прийняття рішень пов'язаних з їхньою роботою.
- Баланс між роботою та особистим життям: сприяйте здоровому балансу між роботою та особистим життям, пропонуючи гнучкий графік роботи, варіанти віддаленої роботи або програми оздоровлення в ближчій санаторії (Наприклад, Більче-Золоте, знаходиться зовсім неподалік підприємства «ЕДЕМ-Ф»). Для керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо запровадити гнучкий режим робочого часу. Обирати час початку і закінчення роботи, а також час початку і закінчення обідньої перерви працівники можуть на власний розсуд. Це може допомогти зменшити стрес і підвищити задоволеність

працівників, зменшує напруженість працівників та кількість стресових ситуацій, зменшує непродуктивні втрати робочого часу, зменшує кількість невиходів на роботу, запізнь та залишення робочого місця до закінчення робочого дня, враховує особливості змін добової працездатності працівника, підвищує продуктивність праці, покращує якість роботи, формує лояльність працівника до підприємства.

- Тімбілдинг та корпоративна культура: створення дружнього та сприятливого робочого середовища, спільні відпочинки, заходи, які підвищують взаєморозуміння між колегами.

Потрібно зазначити, що в умовах світової кризи величина зарплати є вирішальним чинником ставлення працівника до праці. Однак стимулювання тільки через платню, що не реагує на збільшення або зменшення прибутковості підприємства, не може вважатися єдиним чинником мотивування працівника.

Один з методів для покращення мотивації працівників на підприємстві - це метод управління за цілями. Суть його полягає у встановленні кінцевих та проміжних результатів і поясненні працівникам змісту їхньої роботи у конкретних ситуаціях.

Метод управління за цілями базується на принципі SMART (рис. 3.2.).

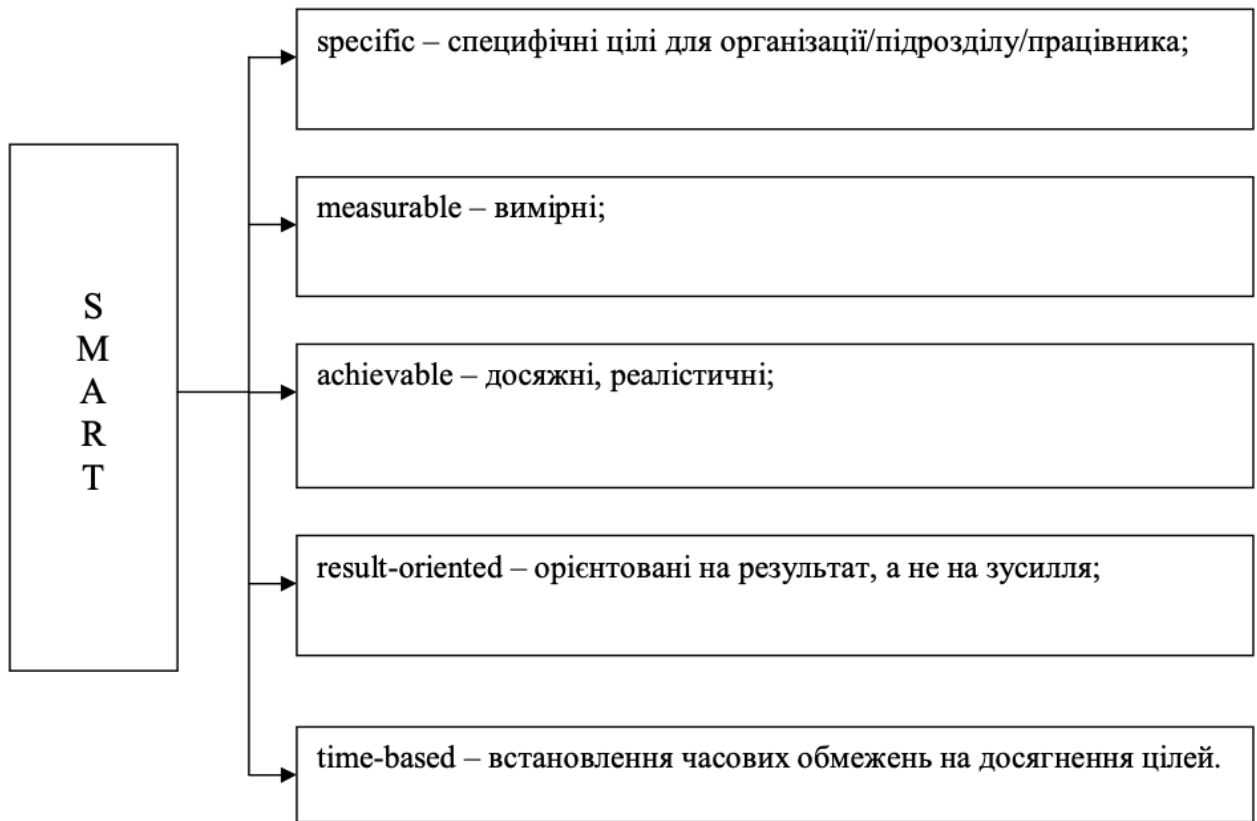


Рис. 3.2. Принцип SMART-управління

SMART-управління – це планування кроків, які необхідно виконати для досягнення цілей. Спочатку для всього підприємства визначають глобальні завдання – на рік, на квартал, на місяць, потім – для кожного працівника окремо [75].

Найбільш надійний спосіб зорієнтувати людей на цілі, закладені в стратегічному плані, – щедра винагорода працівників, які досягли намічених результатів, та відмова винагороди для тих, хто цього не зробив.

Тож при організації мотиваційних програм на досліджуваному підприємстві ефективно було б використовувати такі принципи:

- Оплата за результатами має бути більшою, а не меншою частиною загальної винагороди за працю. Стимули, що становлять 20 % і більше

загальної винагороди, привертають значну увагу та спонукають до зусиль.

- Частка прибутку повинна бути використана для гнучкого реагування на результати бізнес-діяльності управління, тобто премії та додаткові виплати повинні збільшуватись зі зростанням позиції керівника у корпоративній ієрархії.
- Забезпечити можливість працівнику втілити накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності, працюючи на ім'я компанії.
- Важливо зберегти розумний баланс між матеріальною та нематеріальною структурами винагороди.
- Цілі, яких повинен досягати кожен індивід, мають бути пов'язані з показниками, на які він може особисто вплинути. Роль стимулів – підвищити зацікавленість індивіда та спрямувати поведінку в бажане русло.
- Нагорода цікавою діяльністю у перспективі. Як визначив Ф.Герцберг: «Якщо ви хочете спонукати людей добре працювати, дайте їм добру роботу».

Отже, суть системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає у створенні такої системи мотивації та стимулювання праці, яка відповідала б усім потребам працівника і стимулювала б його досягати кращих результатів у своїй діяльності. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з вдосконаленням інших методів управління сприятиме збільшенню зацікавленості співробітників у своїх результатах та підвищить ефективність всієї системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством взагалі.

Якщо використовувати наведені вище шляхи покращення мотивації працівників на підприємствах можливо буде: підвищити мотивацію працівників на агропідприємствах, створити позитивне робоче середовище для свого колективу,

зменшити стрес працівників та мотивувати їх на повну віддачу в роботі. Такі шляхи мотивації персоналу мають стратегічне значення для досягнення успіху та стійкого розвитку бізнесу.

Але варто не забувати про індивідуальність кожного працівника, який має власні потреби, інтереси та мотиваційний профіль, тому керівникам важливо враховувати це при стимулюванні працівників. Для цього рекомендується провести тестування всіх співробітників за допомогою стандартних методик, таких як тест Герцберга, тест "Мотиваційний профіль" Ш. Річі та П. Мартіна, тест Мотуре В. І. Герчикова тощо. На основі результатів тестування керівник зможе з'ясувати, що саме мотивує кожного з підлеглих і використовувати ці дані для ефективного управління.

Висновки до третього розділу

Система мотивації, яка була запропонована, була розроблена з урахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом. Матеріальна мотивація включає в себе основну заробітну плату, що складається з посадових окладів, доплат та надбавок, передбачених законодавством, а також премії та соціальний пакет.

Додаткові виплати та надбавки включають у собі компенсацію за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, додаткову оплату за роботу у вечірній та нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, компенсацію за невідпрацьований час, а також доплату за володіння та використання іноземних мов у роботі. Система преміювання включає в себе премії за професійні досягнення для керівників, фахівців та професіоналів, премії за високі результати роботи для робітників, а також премії за безперебійне виробництво для підтримуючого персоналу. Соціальний пакет формується з урахуванням потреб працівників за принципом збирання балів, які мають свою вартість. Працівник зможе обирати

блага та послуги, доступні йому у межах визначеної кількості балів для кожного рівня кваліфікації.

Мотивація на підприємстві без використання матеріальних засобів передбачає встановлення чітких та досяжних цілей для працівників, розробку програм інформування співробітників, увагу керівника до їхніх думок, офіційне визнання заслуг, поліпшення умов праці, збагачення змісту роботи, надання можливостей для навчання, сприяння кар'єрному зростанню, стимулювання гнучким графіком роботи та проведенням корпоративних заходів.

Система мотивації має постійно підтримуватися за допомогою втілення всіх її складових елементів.

Крім того, важливо проводити мотиваційний моніторинг, що включає в себе: встановлення цілей моніторингу; визначення обсягу, розміру та регулярності проведення; вибір методів моніторингу; складання бюджету моніторингу, визначення напрямків та показників моніторингу, оцінку окремих груп показників у мотиваційній сфері, вивчення мотивацій персоналу підприємства, оцінку результатів моніторингу.

Запропоновані нові види премій для агропідприємства «ЕДЕМ-Ф». Описані шляхи та напрями покращення мотивації працівників. Ми дослідили, що мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Розглянуто структуру фонду оплати праці в господарстві. Доведено, що премії, надбавки і доплати є важливим інструментом мотивації для працівників галузі. Наведено зразок соціального пакету, який можна буде використовувати на підприємстві. Надано загальні рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження був проведений аналіз процесу формування системи мотивації персоналу на аграрному підприємстві як у теоретичному, так і практичному плані, а також були розроблені конкретні шляхи для поліпшення ситуації.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив визначити важливість мотивації персоналу на підприємстві, підкреслено, що персонал є ключовим ресурсом для успішної діяльності підприємства та має значення як для роботодавця, так і для економічного розвитку країни в цілому.

Для оптимізації використання цього ключового ресурсу необхідно розробити ефективну систему управління персоналом на основі Концепції людського капіталу. Людський капітал формується та зростає на рівні індивідуальності, а також на рівнях мікро- та макроекономіки через вкладення відповідних інвестицій.

Сформульовано деякі основні визначення:

Управління персоналом - процес системного, планомірно-організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працюючих в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працюючих у його професійному й особистісному розвитку. Мотивація - це сукупність причин та чинників, які ініціюють, спрямовують та підтримують поведінку людини у конкретний момент. Мотивація персоналу є певним комплексом заходів, що спонукають працівника підприємства виконувати посадові обов'язки на високому рівні й досягати поставлені цілі.

Основою мотивації персоналу є задоволення потреб людини, що відображено в основних теоріях мотивації працівників підприємства. На цій основі визначаються певні підходи до створення системи мотивації персоналу підприємства. Процес формування такої системи включає наступні етапи: встановлення мети діяльності підприємства та усвідомлення її працівниками; узгодження мотивів та результатів діяльності; використання різноманітних заходів мотивації персоналу; оцінка рівня мотивації працівників та її відповідність результатам; розробка мотиваційної політики та структури системи мотивації персоналу підприємства.

Під час розробки стратегії управління персоналом важливим викликом є передбачення та урахування майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування та сприяння стійкому розвитку підприємства. У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється мотиваційним аспектам, оскільки мотивація персоналу є ключовим інструментом для оптимального використання ресурсів та мобілізації кадрового потенціалу.

Стратегія мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства.

Існує кілька видів методів мотивації, включаючи примусові, винагородження, солідарність, самомотивацію, сторонню мотивацію, позитивні, негативні, внутрішні, зовнішні, фінансові, нефінансові, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні.

Система мотивації полягає у використанні різноманітних заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення цілей підприємства. Існують різні підходи до побудови системи мотивації, такі як адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий, ментальний,

патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний.

Процес формування системи мотивації персоналу складається з шести етапів: діагностика поточної системи мотивації персоналу, постановка цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, створення системи негрошового стимулювання, формування системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів у сфері мотивації персоналу.

Досліджено стан аграрного підприємства «ЕДЕМ-Ф». Проаналізовано зміст та напрями діяльності зазначеного підприємства. ТОВ «ЕДЕМ-Ф» – це тепличний комплекс, який став першим проектом Group DF у сільському господарстві. Досліджено основні методи мотивації на даному підприємстві і проаналізовано ефективність використання системи мотивації працівників на агропідприємстві.

До основних видів продукції, які вирощує господарство, відноситься: томати, перець й огірки. Річні потужності тепличного комплексу з вирощування складають 4 тис. тонн томатів, 1,55 тис. тонн перцю та 350 тонн огірків. Загальна площа тепличного комплексу становить 100 000 кв.м. Інфраструктура тепличного комплексу складається з основної теплиці з вирощування овочів площею 10 га, яка також містить теплицю з вирощування розсади потужністю 8,4 млн саджанців на рік, цехи зі зберігання та фасування продукції.

Загальні інвестиції в будівництво тепличного комплексу склали близько 30 млн дол. США. Продукція підприємства реалізується переважно на внутрішньому ринку.

Основний метод мотивації працівників на підприємстві ТОВ «ЕДЕМ-Ф» це - фінансова мотивація. Агропідприємство пропонує досить високу заробітну плату, бонусні винагороди, премії. Роботодавець при наявності фінансової можливості має

право надавати працівникам, крім тимчасових працівників та працівників, працюючих за сумісництвом, матеріальну допомогу на оздоровлення при наданні щорічної відпустки у розмірі посадового окладу. Зазначена матеріальна допомога надається працівнику за умови відпрацювання ним в Компанії не менше 11 місяців.

Для успішного запровадження системи мотивації персоналу з метою підвищення продуктивності діяльності підприємства необхідно дотримуватись певних рекомендацій. Підприємству важливо встановити систему цінностей і створити корпоративну культуру. Необхідно провести розмову з персоналом для визначення їх очікувань від роботи на підприємстві. Також потрібно виявити та усунути негативні фактори, що впливають на мотивацію праці.

Увага повинна бути також приділена переходу від традиційного підходу до освіти, який базується на формуванні теоретичних знань і вмінь, до розвитку потенціалу і саморозвитку. Це означає розвиток як гнучких, так і жорстких професійних навичок та їх використання у змінних умовах сільськогосподарського виробництва.

Відповідно до аналізу, пропонуємо наступні заходи для підвищення мотивації працівників:

- Застосування методу управління за цілями для покращення мотивації праці. Цей метод включає визначення кінцевих та проміжних результатів та пояснення працівникам змісту їх роботи в конкретних ситуаціях.

- Увага керівника до думок працівників відіграє дуже важливу роль. Тому відданість працівників може бути збільшена, залучаючи їх у процес управління, прийняття рішень та вирішення деяких проблем виробництва.

- Ефективна система мотивації повинна легко адаптуватися до змінних умов. Важливо визначити оптимальне поєднання методів стимулювання, що не потребує значних фінансових витрат з боку керівництва.

- Для підвищення морально-психологічної задоволеності працівника від роботи інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб допомогти їм рости та просуватися в кар'єрі. Це може включати майстер-класи, семінари, тренінги або програми наставництва. Службове просування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а плановим та організованим.

- Забезпечити можливість працівнику втілити накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності, працюючи на ім'я компанії.

- Важливо зберегти розумний баланс між матеріальною та нематеріальною структурами винагороди.

- Цілі, яких повинні досягати кожний індивід, мають бути пов'язані з показниками, на які він може особисто вплинути. Роль стимулів – підвищити зацікавленість індивіда та спрямувати поведінку в бажане русло.

- Збільшити фінансування для забезпечення соціального захисту працівників та надання їм відповідних соціальних гарантій. Запропоновано, також розробити соціальний пакет винагород для працівників.

Використання рекомендацій з розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства сприятиме підвищенню задоволеності працівників, їх професійному зростанню, що допоможе досягти запланованих результатів.

Завдання, що були поставлені у магістерському дослідженні розв'язано, мету досягнуто. Робота є завершеною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rajnert, E. (2016), “Agriculture and urbanization must go hand in hand“, *Dopovid' na Kyivs'komu mizhnarodomy ekonomichnomu forumi* [Report on the Kyiv International Economic Forum], Kyiv, Ukraine.
2. Концепція людського капіталу [Електронний ресурс] – URL: <https://buklib.net/books/31294/>
3. Європейська конвенція з прав людини [Електронний ресурс] – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 19.06.2023)
4. Концепція людського капіталу [Електронний ресурс] – URL: <https://buklib.net/books/31294/>
5. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основи менеджменту. - М.Справа, 1992. - с. 373.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. - 337 с.
7. Управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі. [Електронний ресурс]. – URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13943/>
8. Піддячий В.М. (2014). Мотивація до здійснення професійного саморозвитку майбутнього вчителя. *Education and pedagogical sciences (Освіта та педагогічна наука)*, № 2 (163). 41-47.
9. Що таке мотивація персоналу, і яка вона буває [Електронний ресурс]. – URL: <https://tinyurl.com/2дyx6p5o> (дата звернення 19.06.2023)
10. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2010. – 556с.
11. Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. Менеджмент трудової

- активності працівників підприємства, – Херсон: Олдиплюс. – 2016. – 288 с.
12. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко
 13. Холод Б.І., Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / Київ : ЦУЛ, 2003.-272 с.
 14. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А. Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. – 671 с.
 15. Зенирова А. // Кадровик. – 2008. – №6 [Електронний ресурс] – URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=115>
 16. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. 2023 [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.32782/2687-5171/2023-2-8>(дата звернення: 19.06.2023).
 17. Лекція 3.1. Особистість, потреби і мотиви. [Електронний ресурс] – URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=417191> (дата звернення 19.06.2023)
 18. Українська вікіпедія: вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка (дата звернення 19.06.2023).
 19. Ведернікова О. М., Несміла С. П. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Наука і економіка: Вісник ХЕУ, 2007. № 3. С. 38–42.
 20. Веснин В.Р. Основи менеджменту. - М.: «Тріада,ЛТД», 1997.
 21. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
 22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 1998.
 23. Глухів В.В. Основи менеджменту. - С.-Петербург. «Спец. література», 1995.

24. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна».- 2012.- №15. - С. 98-103.
25. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК /Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др. - М.: Колос, 2007. - 424с.
26. Как компании организывают питание своих сотрудников // UBR: Український Бізнес Ресурс - 15 червня 2011. [Електронний ресурс]. – URL: <http://ubr.ua/labor-market/life-at-work/kak-kompanii-organizovuyvaut-pitanie-svoih-sotrudnikov-93441>
27. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки і біржі. ЮНИТИ, 1995.
28. Рудьєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник. / В.А.Рудьєв, С.О. Гуткевич - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
29. Дяків О. П. Островерхов В. М. // Управління персоналом // Тернопільський національний економічний університет, 46004. – 2018. – С. 287.
30. Біловодская О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. 2017. [Електронний ресурс]. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення: 19.06.2023).
31. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Ефективна економіка: електронне наук. фахове вид. 2020. № 7. [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=7&y=2020> (дата звернення 19.06.2023).
32. Шульга К. Р., Кошевий М. М. Формування мотиваційної політики підприємства. 2017. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/8_shulga.htm (дата звернення: 19.06.2023).

33. Demydova M. Motivational Management in Agricultural Enterprises. Eurasian Academic Research Journal. 2017. № 11(17). P. 103–107. [Електронний ресурс]. – URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/137> (дата звернення 19.06.2023).
34. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с. 4 Біловодская О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. 2017. [Електронний ресурс]. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення: 19.06.2023).
35. Андрейцева І. А. Джерела задоволення потреб у персоналі: переваги та недоліки. Наукові праці Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка : зб. за підсумками звіт. наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С. 102–104. [Електронний ресурс]. – URL: <https://science.kpnu.edu.ua/naukovi-pratsi-vykladachiv/> (дата звернення 19.06.2023).
36. Криптовалюта. [Електронний ресурс]. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 19.06.2023).
37. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
38. Ігнатюк, Вікторія & Туніна, Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. № 2(1). С. 75–83. [Електронний ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
39. Мотивація. [Електронний ресурс]. – URL: <https://termin.in.ua/motyvatyia/>

(дата звернення 19.06.2023).;

40. Michael B. Harari, David E. L. Herst, Heather R. Parola, & Bruce P. Carmona. Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. Vol. 27(1). Pp. 68–84. [Електронний ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muw056> (дата звернення 19.06.2023).
41. Лисак В. Ю. Методичні підходи до формування організаційної поведінки персоналу. Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка : збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С. 110–111 [Електронний ресурс]. – URL: <https://science.kpnu.edu.ua/naukovi-pratsi-vykladachiv/> (дата звернення 19.06.2023). ;
42. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 3. С. 47–53. [Електронний ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>
43. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства. Наукові записки РДГУ. 2021. № 2. С. 5–8. 57; Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник Київ : Видав. центр НУБіП України, 2020. 466 с.
44. Yermakov O.Yu., Litvinov V. I., Senior lecturer Conceptual principles of effective labor motivation as a premise of competitive functioning of agricultural enterprises. *Optimum. economic studies*. 2020. № 2(100). С. 93–104.].
45. Фемін С. В. Економічний словник-довідник, 1995. – 368 с.
46. Управління персоналом : метод. вказівки для самостійного вивчення дисципліни / уклад. : О. В. Грідін; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

47. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого, Управління персоналом : підручник Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
48. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль, 2017. 252 с.
49. Портал української мови та культури. [Електронний ресурс]. – URL: <https://slovnkyk.ua/> (дата звернення: 19.06.2023).].
50. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 7. No. 1. Pp. 303–323. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(23))
51. Бутенко Т.А. Основи аграрного консалтингу: конспект лекцій. Харків: ХНАУ, 2012. 104 с.
52. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова – К. : Професіонал, 2008. – 384 с.
53. Лі Якокка. Кар'єра менеджера. Мінськ: Попурі, 2001. 416 с.
54. Карл Сьюелл, Пол Боаун. Клієнти на все життя. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С.34.
55. Ковалев В.И. Мотивы труда и адаптации рабочих / В.И. Ковалев, Н.А. Сырникова // Психологический журнал. – 1985. – С. 49-59.
56. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. 315 с.
57. Заренко Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу / Т. Заренко, Є. Іванченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – С. 11–15.
58. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому

- підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. Технічний прогрес і ефективність виробництва: Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". 2014. № 64 (1106). С. 32–39.
59. GROUP DF ВІДКРИЛА ТЕПЛИЧНИЙ КОМПЛЕКС “DF AGRO” (СИНЬКІВ) 2012. [Електронний ресурс]. – URL: [https://groupdf.com/uk/pres-tsentr/novini/group-df-vidkrila-teplichniy-kompleks-df-agro-sinkiv/..](https://groupdf.com/uk/pres-tsentr/novini/group-df-vidkrila-teplichniy-kompleks-df-agro-sinkiv/)
60. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЕДЕМ-Ф” [Електронний ресурс] // Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. – 2011. [Електронний ресурс]. – URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/6020/37888305-6020245-6116669-c57c3936b5af4f31bbca506d1a2fcb3b.pdf>.
61. АГРОБІЗНЕС “Синьків Агро” – 2012. [Електронний ресурс]. – URL: <https://groupdf.com/uk/nash-biznes-2/agrobiznes/>.
62. Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування. Т1,3. - М.: 1992.
63. КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР НА 2020 – 2025 РОКИ. // ТОВ «ЕДЕМ-Ф» с. Синьків. – С. 28.
64. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація / Д. Черкашина // Контракти. - 2008. -№ 22. - С. 25-27.
65. Ансофф И. Стратегічне керування: Пер. с англ. - М. Економіка, 1989.
66. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова //Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – № 14-15. – С. 193-198.
67. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах / М. М. Жибак, В. І. Літвінов. // Агросвіт №5. – 2017, с.10-14.
68. Моніторинг показників заробітної плати, Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. – URL: [//www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua)

69. Сільське господарство України. Статистичний збірник за 2015 рік / За ред. О.М. Прокопенко. — К.: Державна служба статистики України, 2016. — 360 с.
70. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: монографія / В.С. Дієсперов. — К.: ННЦ ІАЕ, 2008. — 340 с.
71. Жибак М.М. Розвиток трудового потенціалу села західногорегіону України: монографія / М.М. Жибак. — Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. — 336 с.
72. Нестерович А. Аналіз мотиваційного процесу сільськогосподарських підприємств. Аграрна економіка. 2015. Т. 8, № 3-4. С. 67–73.
73. Максимцов М. М, Игнатъева А.В., Менеджмент, М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998.
74. Заярна Н. М. Управління фінансово-економічною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі та її регулювання в ринкових умовах. / Заярна Н. М.. — 2008. [Електронний ресурс]. — URL: <https://uacademic.info/ua/document/0408U001654#!>
75. Азарова А.О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах / А. О. Азарова, Б. О. Лозан, А. П. Ткачук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(1). - С. 6-9.