

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д. е. н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
ПРАЦІ В АГРОБІЗНЕСІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Аріана МАТЯЖ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**«_____» _____ **202** р.***ЗАВДАННЯ*****на підготовку кваліфікаційної роботи****МАТЯЖ АРІАНІ ІГОРІВНІ****1. Тема роботи:** «Удосконалення управління мотивацією праці в агробізнесі»**Науковий керівник:** Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від 03.04.2024 р. № 705

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.**3. Вихідні дані до роботи:** дані статистичної звітності та річні звіти підприємства «Добробут», річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення теоретичних основ управління мотивацією праці в агробізнесі

2. Дослідження організаційно-економічних умов діяльності базового підприємства та вивчення факторів, що впливають на мотивацію працівників підприємства

3. Пропозиції щодо удосконалення управління мотивацією праці аграрного підприємства

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): структурні складові мотиваційного механізму підприємства, ключові мотиваційні фактори, схематична модель формування мотивації особи, схематичне відображення мотиваційної поведінки, схематичне відображення системи трудової мотивації працівників організацій, основні групи методів управління мотивацією, аналітичне вирівнювання динаміки продуктивності праці, структура факторів впливу на мотивацію працівників «Добробут», рівень задоволеності працівників підприємства, що впливає на їх мотивацію.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка графіка робіт	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей управління мотивацією праці на підприємстві. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результатів управління підприємством за останній період та вивчення передумов щодо управління мотивацією праці. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення управління мотивацією праці. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Аріана МАТЯЖ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В АГРОБІЗНЕСІ	
1.1. Мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії управління мотивацією	6
1.2. Управління мотивацією праці та його специфіка в агробізнесі.....	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.2. Дослідження факторів, що впливають на мотивацію працівників підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	
3.1. Основні способи поліпшення мотивації трудової діяльності підприємства «Добробут».....	48
3.2. Стратегічний аналіз мотивації праці.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний економічний розвиток і стрімке зростання науково-технічних досягнень суттєво впливають на підприємницьку діяльність, вимагаючи залучення фахівців відповідної спеціалізації. Ефективна мотивація працівників є одним із ключових факторів формування і збереження колективу співробітників здатного забезпечувати функціонування організації. Сьогодні практично для всіх підприємств і організацій актуальним є питання вдосконалення системи мотивації персоналу для підтримання чи підвищення продуктивності праці та покращення ефективності діяльності в цілому.

Діяльність жодної організації чи підприємства неможлива без співробітників зацікавлених в кінцевих позитивних результатах. Для формування колективу співробітників який буде втілювати в життя всі задуми та управлінські рішення, необхідно використовувати певні стимули та мотиваційні методи, як матеріальні, так і нематеріальні. Працівник повинен отримувати належну винагороду за виконану роботу, яка відповідає прикладеним розумовим та фізичним зусиллям, досягненню матеріальних або інтелектуальних результатів. Обґрунтований рівень винагороди формує в працівника мотивацію до праці, спонукаючи його до дій, які задовольняють запити підприємства і його потреби. Управлінські рішення, навіть самі обґрунтовані і ефективні не принесуть очікуваних результатів без достатнього рівня мотивації працівників.

Сучасна система мотивації персоналу являє собою комплекс різних форм стимулювання, що враховують матеріальні, нематеріальні, позитивні, негативні, внутрішні та зовнішні чинники, а також самомотивацію, яка відповідає потребам співробітників, запитам і можливостям організації.

Сучасний стан економіки України створює особливі вимоги до діяльності всіх підприємств. Підприємства агробізнесу опинились в доволі скрутних умовах: з одного боку обмежена доступність зовнішніх ринків збуту продукції, що негативно впливає на ціни реалізації на внутрішньому ринку, інфляційне зростання цін, з іншого боку наростаючий дефіцит працівників. В

умовах, коли кількість працівників зменшується, а потреба в обсягах виконуваних робіт залишається незмінним, зростає навантаження на одного працівника і підґрунтям успішного виконання цього навантаження є дієва мотивація. На сьогоднішній день, ефективне стимулювання праці на системній основі використовується не всіма підприємствами.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне і методичне опрацювання наявних систем мотивації праці дослідження прикладних аспектів їх використання для пошуку і обґрунтування шляхів удосконалення

Для реалізації визначеної мети роботи, сформульовані такі завдання:

- визначити зміст, мотиваційні і демотиваційні чинники праці персоналу підприємства;
- оцінити ступінь впливу мотиваційних чинників на діяльність працівників;
- запропонувати ефективну систему стимулювання праці персоналу сільськогосподарських підприємств;
- розробити умови стимулювання праці персоналу.

Об'єктом дослідження є діяльність працівників підприємства «Добробут».

Предмет дослідження - система мотивації праці, що визначає ефективність і результативність роботи працівників підприємства «Добробут».

В процесі реалізації поставлених завдань використовувалися різноманітні методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний, метод системного аналізу, монографічний, статистико-економічний, графічний, розрахунково-конструктивний, експертних оцінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії управління мотивацією

Управління мотивацією праці є невід'ємною частиною комплексного менеджменту підприємства. Ефективність управління мотивацією прямо відображається на продуктивності роботи підприємства, як позитивно, так і негативно, що впливає на загальну прибутковість через продуктивність праці персоналу.

Мотиваційний механізм стимулювання працівників є важливою складовою загальної системи управління підприємством, яка спрямована на підвищення продуктивності праці, задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Цей механізм включає різні методи, інструменти та підходи, які формуються на основі індивідуальних потреб працівників та колективних інтересів підприємства.

Мотиваційний механізм виражає організаційний вплив зі сторони організаційних об'єднань на працівників, виступаючи вагомим важелем задля забезпечення ефективної життєдіяльності організації. Герберт А. Саймон висловив думку, що організації в деяких випадках зазнають краху, і причиною невдачі часто є їхня неспроможність відобразити важливі мотиваційні потреби учасників в умовах обмежень, що накладаються діючою в цих організаціях системою прийняття рішень [7, с. 169]. На нашу думку, в умовах жорсткої конкуренції і майже рівнозначних технологій виробництва, система прийняття рішень по відношенню до забезпечення мотиваційних потреб учасників організації спричиняють вирішальний вплив на її "ефективну життєздатність". Окрім матеріальних потреб, які прагне задовольнити працівник, працюючи в організації, не менш важливими для нього є нематеріальні (статусні потреби, визнання, влада, престиж наданої роботи і ін.). Рівень актуалізації

нематеріальних потреб залежить від особистої оцінки працівником навколишнього світу, середовища існування, а також бачення свого місця в ньому. Також значний вплив на рівень актуалізації нематеріальних потреб спричиняють рівень освіти, середовище становлення і формування життєвих принципів, статус особистості до приходу на роботу в організацію. Адміністрація підприємства, беручи на роботу ту чи іншу людину повинна звернути увагу на згадані потреби, щоб визначити місце роботи, яке принесе для цієї особистості найбільшу користь, тобто забезпечить гармонійне співвідношення як матеріальних, так і нематеріальних потреб.

Мотиваційний механізм стимулювання працівників є ключовим елементом успішного управління підприємством. Його ключова роль підтверджується практикою і безпосереднім впливом на продуктивність праці, задоволеність працівників, їхню лояльність та загальний успіх організації. Можна виділити кілька ключових причин, значення мотиваційного механізму.

1. Результативна мотивація працівників підвищення їхньої ефективності та продуктивності праці. Коли співробітники вважають, що їхня праця визнається і винагороджується, вони краще виконують свої обов'язки з максимальною віддачею та ініціативністю.

2. Мотивовані працівники зараз більш відповідально ставляться до своєї роботи, що призводить до покращення її якості. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли якість продукції чи послуг може бути визначальним фактором вибору для споживача.

3. Наявність ефективною системи мотивації сприяє зниженню плинності кадрів. Коли працівники задоволені своїми умовами праці та відчують, що їхня праця цінується, належним чином винагороджується, вони меншою мірою шукають інших можливостей працелаштування і залишаються «вірними» фірмі.

4. Добре наладжений мотиваційний механізм, який враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє їхньому професійному зростанню, сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Це сприяє кращій командній роботі та поліпшує загальну моральну атмосферу на підприємстві.

5. Ефективна система мотивації заохочує працівників до прояву ініціативи, пропозиції нових ідей та впровадження інновацій. Коли працівники знають, що їх нововведення можуть бути винагороджені, вони зацікавлені бути більш креативними та готовими до експериментів.

6. Мотивовані працівники допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Висока продуктивність, якість роботи та інноваційний підхід забезпечує стабільний розвиток компанії та можливість утримувати або розширювати свій ринок ринку.

7. Природньо, що коли працівники працюють ефективно і з максимальною віддачею, це відображається на фінансових показниках підприємства. Зростає рентабельність та прибутковість, що забезпечує стабільність і розвиток компанії.

Основне завдання мотиваційного механізму виникає у створенні оптимального рівня мотивації праці, що забезпечує високу продуктивність і залученість працівників. Мотиваційний механізм працює через системне стимулювання, впливаючи на мотиви та поведінку співробітників за допомогою різноманітних компонентів його структури (рис 1.2). Саме стимулювання здатне спонукати персонал до продуктивної праці. Як висловився М.І. Карлін, “стимулювання праці – це сукупність форм матеріального, морального і соціального впливу на інтереси працівника” [27, с. 80]. На нашу думку, стимулювання праці являє собою перш за все процес застосування форм матеріального, морального і соціального впливу на інтереси працівника з задля формування необхідного трудового мотиваційного рівня. Чим сильніший мотив, тим більшу “ціну” працівник готовий заплатити за те, щоб отримати певне благо, задовольнити потребу. Комплексний підхід до стимулювання, що компенсується як матеріальні, так і нематеріальні чинники, дозволяє створити ефективну систему мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника. Крім того, важливо забезпечити адаптивність та гнучкість мотиваційного механізму, щоб він міг

швидко реагувати на зміни в організації.

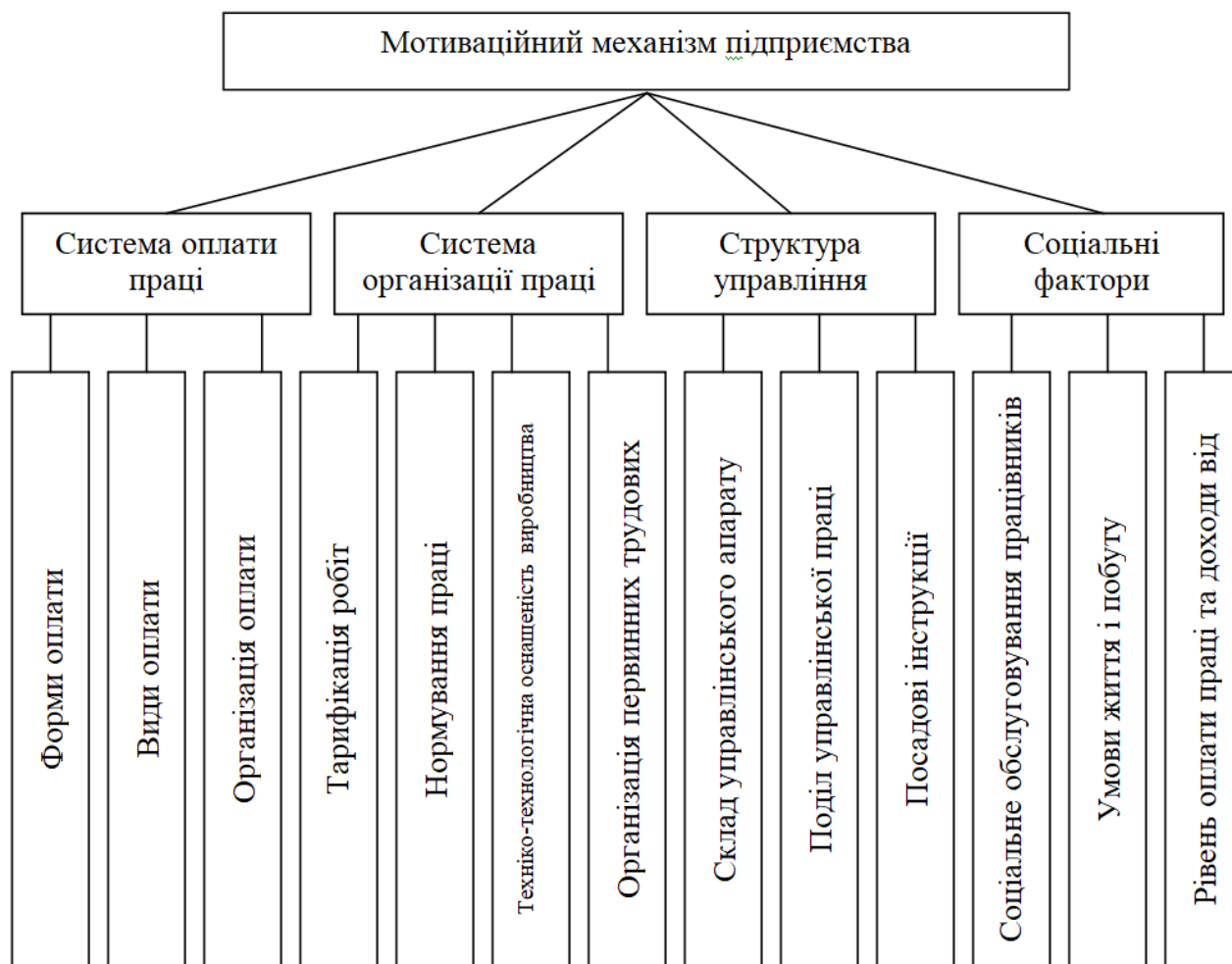


Рис. 1.1. Структурні складові мотиваційного механізму підприємства

Ефективна мотивація працівників є запорукою довгострокового успіху та розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

Мотиваційний менеджмент забезпечує керування процесом стимулювання працівників за допомогою різних систем, механізмів, сучасних критеріїв мотивації, факторів, принципів та рекомендацій для ефективного налагодження процесу мотивації [11, с. 182].

Більшість українських науковців розглядають мотивацію трудової діяльності в трьох аспектах: як результат взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів; як процес усвідомлення причини трудової діяльності; як властивість особистості працівника. Сучасні теоретики обґрунтовують різні аспекти мотиваційного механізму в умовах ринку, досліджуючи мотивацію праці з

точок природного і суспільного спонукання. Природне примушення забезпечується прагненням задоволення основних потреб, тоді як суспільне примушення формується на основі суспільного ладу та адміністративної системи. Мотиваційний механізм праці піддається впливу політичних, економічних і соціально-психологічних факторів, і реформувати його необхідно разом із зміною економічної складової.

Досить різняться позиції науковців і дослідників-практиків з цих проблемних питань. Л.М. Шевчук трактує мотивацію персоналу як комплекс, що включає спонукання до ефективної трудової діяльності, забезпечення стабільної зайнятості, розвиток конкурентоспроможності працівника, спонукання до володіння засобами виробництва.

Більшість сходиться на думці, що щотивація і спонукання людини до дій можлива лише через задоволення її потреб, що сприяє виконанню завдань та досягненню цілей організації. Мотивація не буде ефективною без задоволення потреб працівника.

О.А. Харун визначає мотиваційний механізм як саморегулюючу систему стимулів і стимулів персоналу, засновану на індивідуальних потребах і колективних інтересах, що враховують форми, принципи та методи управління для досягнення оптимальних результатів [27, с. 76].

Ефективне застосування мотиваційного механізму забезпечує, умову що отриманий результат не тільки покриває витрати на його впровадження, але й приносить додаткові прибутки. Проте, механізм може бути неефективним у разі низької кваліфікації персоналу. Для уникнення цього, механізм повинен застосовуватись до чітко орієнтованих працівників і брати до уваги специфіку їх діяльності.

Зауважимо що мотиваційний механізм управління формується під дією групи факторів. Виділяють 10 ключових факторів мотивації.

1. Керівництво виявляє цікавість до благополуччя працівників.
2. У співробітників є можливість удосконалювати свої професійні здібності.

3. Керівники підприємства подають приклад щодо цінностей підприємства.

4. На підприємстві існує свобода у прийнятті рішень, достатня для того, щоб домогтися гарних результатів праці.

5. Працівників приваблює репутація підприємства як роботодавця.

6. Спектр виконуваних на підприємстві завдань забезпечує постійну активність співробітників.

7. Працівник бере участь у командній роботі у складі своєї робочої групи.

8. Працівників приваблює в роботі високий рівень орієнтації на клієнтів.

9. Співробітникам подобається загальна робоча атмосфера на підприємстві.

10. Працівників влаштовує прийнятий рівень їхньої особистої заробітної плати [27, с. 78].

При значному запиті до даного питання з боку бізнесу і практиків управління діяльності працівників, дана проблематика є досить популярною серед теоретиків і дослідників. Отже наведений перелік не є вичерпним і єдиним варіантом узагальнення основних мотиваційних факторів. Основні мотиваційні фактори можна, також, поділити на внутрішні та зовнішні, матеріальні та нематеріальні, соціально-психологічні та організаційні (рисунок 1.2). Даний підхід до групування важливих факторів заснований на відповідних критеріях класифікації, які систематизують і створюють кращі варіанти сприйняття і розуміння їх. Кожен з них відіграє важливу роль у стимулюванні працівників до ефективної роботи. Автором на основі опрацьованих матеріалів вдалося систематизувати цю різноманітність факторів. До того ж варто відзначити, що комплексний підхід до мотивації, що враховує різноманітність цих факторів, допомагає створити ефективну систему стимулювання працівників та підвищити продуктивність роботи підприємства.



Рис.1.2. Ключові мотиваційні фактори [розроблено автором]

Управління мотивацією персоналу на підприємстві є складним і багатограним процесом, що включає декілька ключових критеріїв. Ці критеріїв допомагають оцінювати ефективність системи мотивації та сприяють створенню оптимальних умов для стимулювання працівників до високої продуктивності та задоволення їхніх потреб. Розглянемо кожен з цих критеріїв детальніше:

1. Один із основних критеріїв ефективного управління мотивацією – це чітке визначення цілей та очікувань від працівників. Кожен працівник повинен розуміти загальні корпоративні цілі, а також свої особисті завдання та ролі в їх досягненні. Це включає:

a) зрозумілість завдань – чітке формулювання завдань, що дозволяє працівникам розуміти, які дії потрібно виконати.

b) розуміння ролі – працівники повинні чітко усвідомлювати свою роль у загальній структурі організації.

c) зв'язок між зусиллями та результатами – працівники повинні бачити, як їхні зусилля впливають на досягнення загальних цілей організації.

2. Система мотивації повинна бути справедливою та прозорою. Це означає, що винагороди і стимули розподіляються на основі об'єктивних критеріїв і кожен працівник має рівні можливості для розвитку. Важливими аспектами тут є:

a) об'єктивність – використання чітких та об'єктивних критеріїв для оцінки роботи працівників.

b) рівні можливості – забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхнього статусу, статі чи віку.

c) прозорість процесів – відкрите інформування працівників про правила та процедури мотивації та винагороди.

3. Регулярний зворотній зв'язок і визнання досягнень працівників є важливими для підтримки високого рівня мотивації. Це включає:

a) конструктивний зворотній зв'язок – надання працівникам інформації про їхню роботу, що допомагає їм вдосконалюватися.

b) публічне визнання – відзначення досягнень працівників на загальних зборах чи інших заходах.

c) особисте визнання – висловлення подяки та похвали на особистому рівні.

4. Система мотивації повинна бути адаптивною та гнучкою, щоб відповідати змінам в організації та враховувати індивідуальні особливості працівників:

a) адаптивність до змін – здатність системи мотивації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та всередині організації.

b) індивідуальний підхід – врахування індивідуальних потреб та мотиваційних чинників кожного працівника.

5. Ефективна система мотивації повинна бути комплексною і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули:

a) матеріальні стимули – заробітна плата, премії, бонуси, матеріальні пільги.

b) нематеріальні стимули – визнання, можливості для розвитку, гарні умови праці, корпоративна культура.

6. Можливості для професійного розвитку та навчання є важливим аспектом мотивації працівників:

a) навчальні програми – курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари.

b) кар'єрний розвиток – можливості для просування по службі, розвиток навичок та компетенцій.

c) самовдосконалення – створення умов для самонавчання та саморозвитку.

7. Моніторинг рівня задоволеності працівників та їхньої залученості в робочий процес:

a) опитування задоволеності – регулярне проведення опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників.

b) залучення до процесів – залучення працівників до прийняття рішень, які стосуються їхньої роботи.

c) поліпшення умов праці – постійне вдосконалення умов праці, що сприяє підвищенню задоволеності працівників.

8. Забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і працівниками є ключовим критерієм управління мотивацією:

а) відкриті канали комунікації – наявність доступних та прозорих каналів для обміну інформацією.

б) регулярні зустрічі – проведення регулярних нарад, зустрічей та обговорень.

с) зворотній зв'язок – забезпечення можливості для працівників надавати зворотній зв'язок та висловлювати свої пропозиції.

9. Підтримка комфортного балансу між роботою та особистим життям працівників:

а) гнучкий графік роботи – можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно.

б) підтримка сімейних цінностей – врахування потреб працівників, пов'язаних із сімейними обов'язками.

10. Формування конструктивної корпоративної культури, яка підтримує мотивацію співробітників:

а) підтримка командного духу – проведення командних заходів та тимбілдінгів.

б) етика та цінності – впровадження та підтримка корпоративної етики та цінностей.

с) репутація роботодавця – створення позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Ефективне управління мотивацією персоналу ґрунтується на збалансованому підході до цих критеріїв, що дозволяє створити сприятливі умови для роботи та розвитку працівників, підвищуючи їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Для підвищення загальної ефективності управління мотивацією на підприємстві слід враховувати наступні рекомендації: визначити мету для колективу та встановити відповідні показники для її досягнення; обрати відповідну систему мотивації праці та розробити методичне і нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу; покращити організаційну структуру управління колективом та створити взаємодіючі підрозділи; класифікувати роботи та аналізувати чисельність і професійно-

кваліфікаційний рівень персоналу підрозділів; створити інформаційне і технологічне забезпечення системи оплати праці; регулярно вивчати та обговорювати в колективі систему оплати праці. Ці рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління мотивацією працівників. [16, с. 62].

1.2. Управління мотивацією праці та його специфіка в агробізнесі

Управління мотивацією праці - це систематичний підхід до стимулювання та підтримки високої працездатності та ефективності працівників у виробничих, комерційних або інших організаційних середовищах. Цей процес включає в себе розробку та впровадження стратегій, політики та практик, спрямованих на задоволення потреб, мотивів та очікування персоналу з наданням допомоги досягненню цілей організації. Управління мотивацією праці також забезпечує досягнення постійного моніторингу та аналізу ефективності заходів з мотивації, а також внесення коригувань для найкращих результатів.

Управління мотивацією праці - це важлива складова успішного функціонування будь-якої організації. Це комплексний підхід, що охоплює розробку, впровадження та постійне вдосконалення стратегій та інструментів, спрямованих на стимулювання та підтримку продуктивної роботи працівника. Управління мотивацією праці виконує аналіз потреб та мотивації персоналу, розробку та впровадження програм та заходів, спрямованих на задоволення цих потреб та стимулювання працівників до досягнення органів

Цей процес включає в себе ряд ключових етапів, таких як визначення потреб та очікування персоналу, встановлення чітких цілей та завдань, розробка системи винагород та визнання, а також створення сприятливого робочого середовища, що сприяє розвитку та самореалізації працівників. Управління мотивацією праці також забезпечує регулярний моніторинг та оцінку ефективності застосованих заходів з мотивації, а також внесення відповідних коригувань для забезпечення бажаного результату.

Управління мотивацією праці – це складний і багатогранний процес,

спрямований на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та підвищення їхньої продуктивності. Цей процес включає в себе розробку, впровадження та постійне вдосконалення системи мотивації, яка враховує різноманітні потреби та інтереси працівників, а також цілі організації.

Центральним аспектом мотивації як психологічного стану особистості, що спонукає до певних дій, є мотиви, які формуються під впливом потреб та інтересів у конкретному оточенні. Потреби та інтереси забезпечують у процесі життєдіяльності особи, залежно від її соціального статусу та економічного становища. Потреби становлять систему, в якій існує ієрархія та взаємозалежність. Відповідно до потреб ієрархії Абрахама Маслоу, вони поділилися на низхідного (первинного) та вищого (вторинного) рівнів. Потреби вищого рівня отримати тільки після задоволення потреб нижчого рівня. Чим вищий рівень потреб, тим більше зусиль необхідно для їх задоволення

Михайло Іванов також підтримує ідею ієрархічності потреби особистості, зауважуючи, що мотиви, як і потреби, у людини завжди чисельні і можуть бути представлені у вигляді певної ієрархії, що визначає напрямок її дії [14, с. 324]. Відмінність між ними виникає у тому, що мотиви також можуть бути організовані у вигляді ієрархії, в той час як Абрахам Маслоу говорить лише про ієрархічність потреби. З нашої точки зору, образливі концепції є правильними, проте не просто те, що потреби формують мотиви поведінки, і їх рівень впливає на суть та особливості мотивації в конкретній ситуації. Можна стверджувати, що мотиви виконуються в процесі необхідності задоволення потреби, тому потреби і мотиви є нерозривними та взаємозалежними складними мотиваціями, і, відповідно, існує ієрархія мотивів.

Мотивація є результатом взаємодії різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішнім стимулом для дії є потреби, інтереси та мотиви, тоді як зовнішнім – стимули. Хоча мотиви і стимули мають спільну мету, вони відрізняються за природою. Мотив відчуває на особистість,

підштовхуючи її до певних дій, і формується у свідомості. З іншого боку, стимули – це зовнішні фактори, спрямовані на підвищення активності персоналу в досягненні конкретної мети. Стимул може бути будь-яким благом або під цією, яка приваблюється для особистості. Це дає підставу вважати, що його мотив – це прагнення, тоді як стимул – можливість задоволення потреби [17, с. 255].

Мотивацію можна пояснити двояко: як внутрішній стан особистості та як функцію управління, спрямовану на формування в персоналі певного рівня зацікавленості в праці. На наш погляд, мотивація – це внутрішнє або зовнішнє підштовхування до дій, спрямованих на задоволення потреб. Також можна описати мотивацію як рівень потреби, сформований у свідомості особистості, у виконанні дій, спрямованих на задоволення потреб, і як результат досягнення як власних, так і організаційних [7, с. 52].

Природньо, що мотивація особистості формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, схематичне зображення наведено на рисунку 1.3



Рис 1.3. Схематична модель формування мотивації особи

При здійсненні управління мотивацією праці, менеджера потрібно розуміти які спонукаючі фактори впливають на працівників, та мати уявлення

як працює загальний механізм мотивації людини і працівників організації зокрема, тобто варто розібратися з мотиваційною поведінкою працівників організації чи підприємства (рис.1.4).

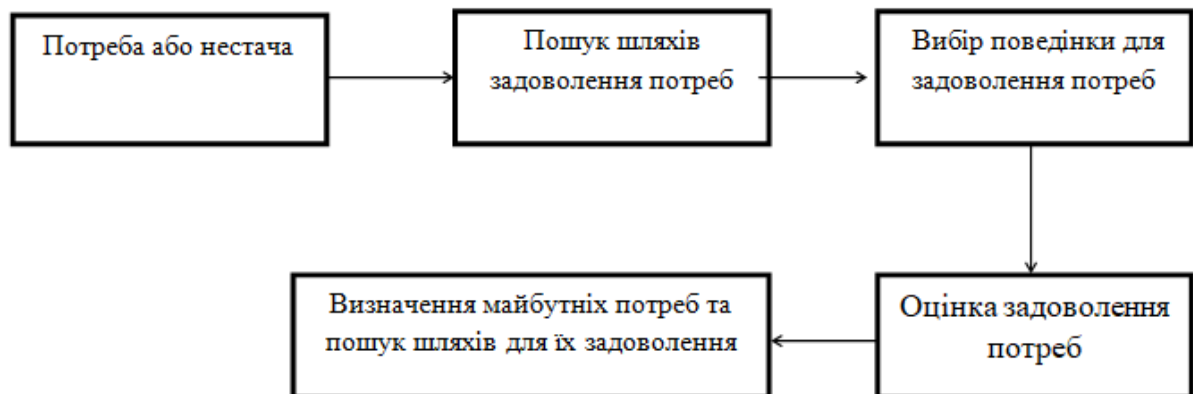


Рис. 1.4. Схематичне відображення мотиваційної поведінки

На основі схематичного відображення мотиваційної поведінки, менеджер повинен розуміти певний алгоритм. Процес мотивації починається з виникнення потреби або відчуття нестачі. Це первинний стимул, що запускає весь цикл мотиваційної поведінки. Після усвідомлення потреби особистість активно шукає можливі шляхи її задоволення. Цей етап включає збір інформації, аналіз можливих варіантів та оцінку їхньої ефективності. На основі зібраної інформації та проведеного аналізу особистість обирає конкретні дії або поведінкові стратегії, які, на її думку, найбільш ефективно задовольняють потребу. Після здійснення вибраної поведінки проводиться оцінка того, наскільки успішно вдалося задовольнити потребу. Цей етап включає аналіз досягнутих результатів і порівняння їх з очікуваннями.

Також варто розуміти, якщо потреба не була задоволена повністю, процес повторюється, починаючи з пошуку нових шляхів задоволення потреби. Цей цикл може повторюватися доти, доки потреба не буде задоволена. В той же час варто пам'ятати, що мотиваційна поведінка є динамічним процесом, який може змінюватися залежно від нових умов та інформації. Оцінка задоволення потреби є критичним етапом, який впливає на подальші дії та рішення особистості. Внутрішні (мотиви, бажання) та зовнішні (стимули, ресурси) фактори взаємодіють на кожному етапі

мотиваційного циклу, визначаючи його напрямок та інтенсивність.

Таким чином, схематичне відображення мотиваційної поведінки ілюструє циклічний і інтерактивний характер процесу мотивації, що включає послідовні етапи від виникнення потреби до оцінки її задоволення.

Крім розуміння алгоритму мотиваційної поведінки, для менеджера важливо розуміти, враховувати і використовувати відлагоджену систему трудової мотивації персоналу. Найбільш поширена і розповсюджена система трудової мотивації працівників яка складається з трьох основних компонентів, схематичне зображення наведено на рисунку 1.5.

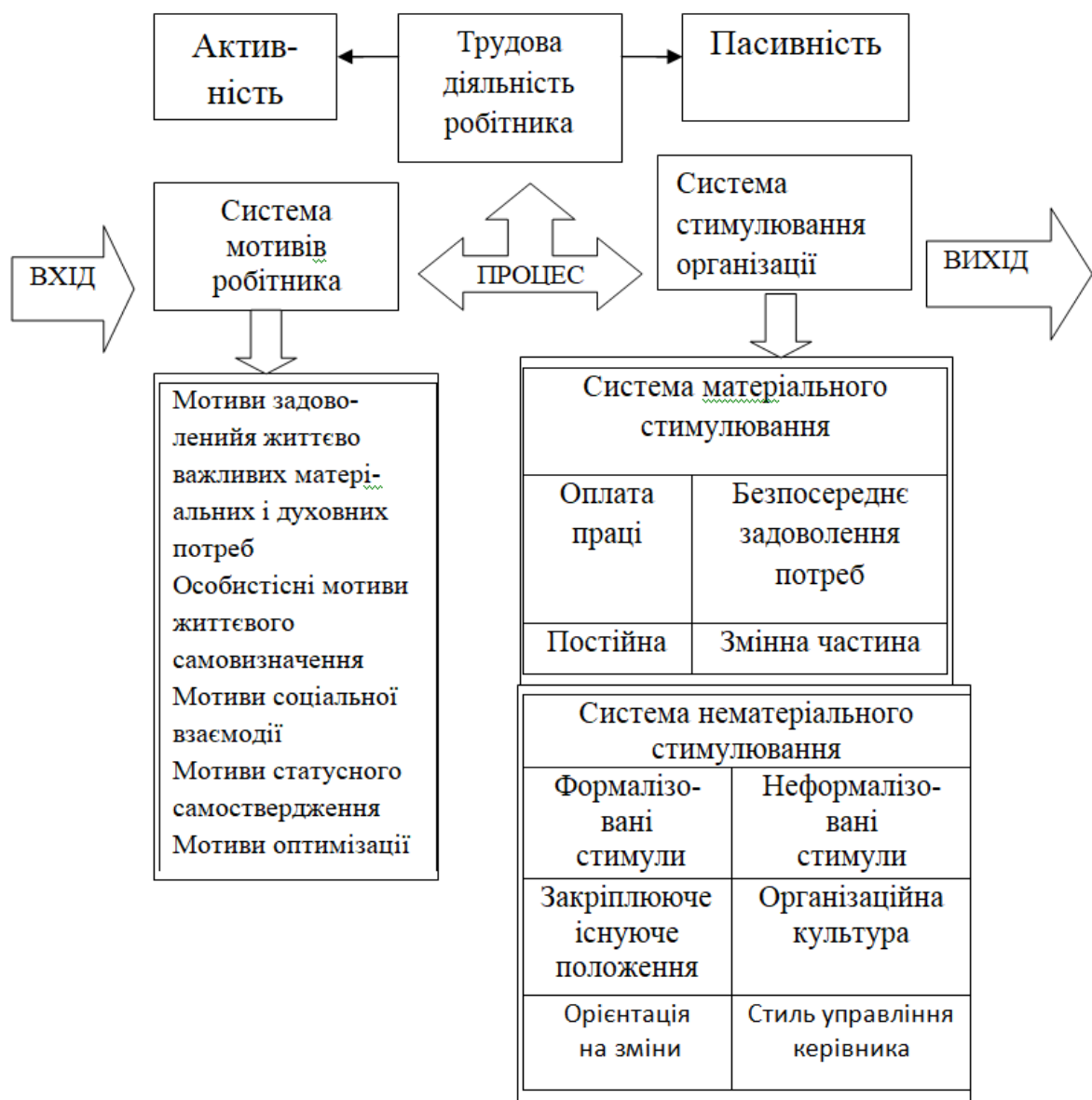


Рис.1.5. Схематичне відображення системи трудової мотивації працівників організації

Перший компонент системи трудової мотивації персоналу включає в себе сукупність індивідуальних мотивів кожного працівника, а також вплив, який на ці мотиви може спричинити систему стимулювання. Мотиви працівників є різноманітними і залежать від їх особистих цілей, потреб, цінностей та пріоритетів. Вони можуть включати прагнення до професійного розвитку, бажання отримати визнання та повагу, фінансові цілі, соціальні потреби.

Система стимулювання ключової ролі гравців у впливі на ці мотиви, оскільки вона може посилювати або послаблювати їх, залежно від того, вона ефективно відповідає індивідуальним потребам та очікуванням працівників. Наприклад, гнучка

Матеріальні стимули можуть включати конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси за досягнення, премії та додаткові пільги. Нематеріальні стимули, з іншого боку, можуть включати визнання та похвалу, можливості для професійного зростання, навчання та розвитку, а також створення позитивного робочого середовища.

Крім того, важливо отримати те, що мотиви працівників можуть змінюватися з часом під впливом різних факторів, таких як зміни в особистому житті, кар'єрні амбіції, стан здоров'я тощо. Тому система стимулювання повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до цих змін, щоб залишитися ефективною.

Таким чином, перша складова системи трудової мотивації персоналу є багатогранною і вимагає глибокого розуміння індивідуальних мотивів працівників, а також розробленої системи стимулювання, яка здатна ефективно впливати на ці мотиви, підтримуючи високий рівень мотивації та продуктивності праці.

Другий компонент системи трудової мотивації персоналу охоплює всі ті ресурси, можливості та винагороди, які організація здатна запропонувати своїм працівникам. Компонент додаткової системи стимулювання, яка є цим інструментом для підвищення мотивації та ефективності працівників.

Система стимулювання в організації включає широкий спектр заходів,

спрямованих на задоволення різноманітних потреб і очікування персоналу. Це можуть бути матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси за досягнення, премії, страхові пакети, пенсійні внески та інші фінансові заохочення. Важливо, щоб матеріальні стимули були справедливими та відповідали внеску кожного працівника в загальний успіх організації.

Окрім матеріальних стимулів, система стимулювання також повинна включати нематеріальні заохочення, які є не меншими для підтримки високого рівня мотивації. Нематеріальні стимули можуть включати визнання та похвалу за досягнення, можливості для професійного розвитку, участь у цікавих проектах, кар'єрний ріст, швидкий графік роботи, а також створення комфортних та безпечних умов праці. Визнання працівника, публічне відзначення його досягнень, а також можливість постійного навчання та розвитку значно підвищують рівень задоволеності роботою та лояльність до організації.

Система стимулювання може також включати соціальні заходи, спрямовані на покращення робочого клімату та згуртування колективу. Це можуть бути командні заходи, корпоративні свята, спортивні змагання, соціальні програми, які сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери та зміцненню колективного духу.

Крім того, одним із аспектів системи стимулювання є можливість для працівників брати участь у процесі обробки рішень, що стосуються їх роботи. Це погіршує підвищення рівня успішності та відповідальності за результати своєї праці, а також створює відчуття значущості та цінності до досягнень організації.

Третій компонент системи трудової мотивації персоналу включає сформовану під впливом різноманітних факторів трудову діяльність працівника, яка проявляється через його трудову активність. Цей компонент є відображенням того, як ефективно працівник виконує свої обов'язки, що безпосередньо залежить від рівня його мотивації та стимулювання.

Формування системи трудової мотивації персоналу означає створення

або вдосконалення системи стимулювання таким чином, щоб вона адекватно відображала та задовольняла різноманітні мотиви працівників, враховуючи їхні посади та специфіку виконуваної роботи. Це включає розробку індивідуальних підходів до мотивації, які враховують особисті потреби, професійні цілі та інтереси кожного працівника.

Система стимулювання повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно реагувати на зміни в мотиваційних потребах працівників. Це може включати різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, такі як фінансові винагороди, премії, бонуси, а також можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання та похвали за досягнення, гнучкий графік роботи та створення комфортних умов праці.

Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, додаткові бонуси та премії, є важливими, оскільки вони забезпечують працівникам фінансову стабільність та впевненість у завтрашньому дні. Однак, не менш важливими є і нематеріальні стимули, які сприяють створенню позитивного робочого середовища та підтримці високого рівня мотивації. Це можуть бути визнання досягнень працівників, можливості для навчання та професійного розвитку, участь у цікавих та значущих проектах, а також підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям.

Крім того, система трудової мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні професійні та особистісні характеристики. Це означає, що підходи до мотивації можуть відрізнятися залежно від віку, стажу роботи, рівня кваліфікації та інших факторів. Важливо забезпечити персоналізований підхід до кожного працівника, що дозволить максимально ефективно використовувати його потенціал та сприятиме досягненню високих результатів[23, с.420].

Управління мотивацією праці є складним багатограним процесом, що вимагає використання різноманітних методів для задоволення потреб працівників та досягнення високих результатів. Комплексний підхід, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, організаційно-адміністративні заходи, групу соціально-психологічних методів дозволяє створити ефективну

систему мотивації, яка підвищує продуктивність праці кожного працівника і підприємства в цілому (рис. 1.6).

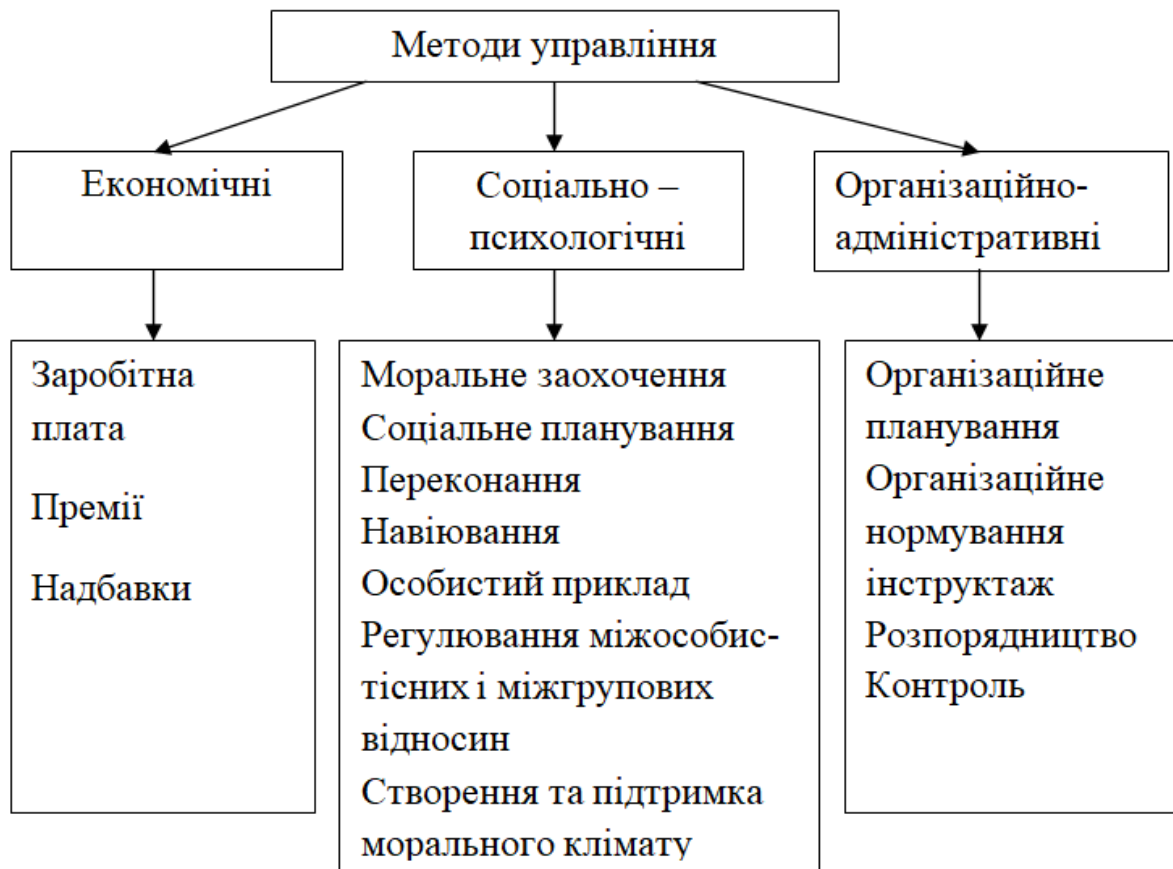


Рис. 1.6. Основні групи методів управління мотивацією

Економічні методи управління базуються на економічних стимулах. Вони включають матеріальний мотив, який забезпечує орієнтацію на досягнення певних показників або виконання завдань, з подальшою економічною винагородою для досягнення результатів. Використання економічних методів пов'язане з розробкою робочого плану, моніторингом його виконання, а також економічним стимулюванням праці. Це передбачає створення раціональної системи оплати праці, яка забезпечує винагороду за певний обсяг і якість виконаної роботи, а також застосування санкцій за недотримання якісних та кількісних станів.

Організаційно-адміністративні методи обґрунтовуються на директивних вказівках і владній мотивації, яка базується на підпорядкуванні законам, нормативним документам, та вищим посадовим особам, і включає можливість примусу. Ці методи включають організаційне планування, нормування,

інструктаж, розпорядження та контроль. У сфері управління владна мотивація надає важливу роль, забезпечуючи не лише безумовне дотримання законів і нормативних актів, затверджених на державному рівні, але й чітке визначення прав і обов'язків керівників та підлеглих, де виконання розпорядження керівництва є обов'язковим для нелеглих. Владна мотивація створення забезпечення умов для організації та взаємодії, а організаційно-розпорядчі методи спрямовані на забезпечення ефективної діяльності управління на всіх рівнях на основі наукової організації праці.

Соціально-психологічні методи використовують для підвищення соціальної активності працівників. Вони впливають головним чином на свідомість співробітників, звертаючись до їхніх соціальних, естетичних, релігійних та інших інтересів, а також соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів включає різноманітні способи і прийоми, розроблені в рамках соціології, психології та інших наук, які досліджують поведінку людини. До таких методів належать анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю та інші подібні заходи.

Агробізнес включає в себе різноманітні види діяльності, пов'язані з виробництвом, переробкою і реалізацією сільськогосподарської продукції, що визначає унікальні підходи до мотивації працівників. Управління мотивацією праці в агробізнесі має свою специфіку, обумовлену особливостями агропромислового виробництва:

1. Агробізнес характеризується високою сезонністю, яка впливає на обсяг і інтенсивність праці протягом року. У періоди пікових навантажень, таких як посівна та збиральна кампанії, необхідно мотивувати працівників до підвищеної активності та ефективності. Як правило, це досягається шляхом надання додаткових виплат і премій у періоди інтенсивної роботи; запровадження гнучких робочих графіків для забезпечення балансу між роботою та відпочинком.

2. Працівники в агробізнесі можуть виконувати широкий спектр завдань, від польових робіт до управління технікою та адміністративних функцій. Це вимагає різних підходів до мотивації: надання можливостей для

навчання і підвищення кваліфікації у різних сферах діяльності; організація ротачії робіт для підвищення мотивації через зміну діяльності і набуття нових навичок.

3. Сучасний агробізнес активно використовує технології та механізовані засоби, що впливає на мотивацію працівників: забезпечення працівників необхідним обладнанням та ресурсами для виконання завдань; впровадження сучасних технологій і навчання працівників їх використанню для підвищення продуктивності та задоволення від роботи.

4. Соціальні умови в сільській місцевості можуть суттєво відрізнятися від міських, що вимагає особливого підходу до мотивації. Необхідне запровадження програм соціальної підтримки, таких як забезпечення житлом, медичне страхування, освітні програми для дітей працівників. А також забезпечення доступу до основних комунальних послуг, включаючи транспорт і інфраструктуру.

5. У сільськогосподарських громадах велике значення мають культурні традиції і звичаї та колективний дух. Для підтримки і використання цього необхідно заохочення командної роботи і співпраці через проведення спільних заходів, тимбілдінгів, фестивалів. Не менш важливим є підтримка і збереження культурних та професійних традицій, що сприяє згуртуванню колективу.

6. Можливість користуватися корпоративним транспортом і сільськогосподарськими машинами і агрегатами для задоволення власних потреб. Практично всі працівники аграрних підприємств в сільській місцевості мають особисте господарство і отримання подібних дозволів на пільгових умовах, є доволі сильним мотивуючим фактором.

7. Останні в переліку але не останні за важливістю екологічні аспекти. Сучасний агробізнес орієнтується на екологічну стійкість, що також впливає на мотивацію працівників. Варто здійснювати впровадження програм екологічної відповідальності та навчання працівників принципам сталого розвитку. Перспективним є впровадження заохочення за екологічні ініціативи, а саме винагородження працівників за участь у екологічних проектах і дотримання екологічних стандартів.

Управління мотивацією праці в агробізнесі вимагає комплексного підходу, що враховує сезонність, різноманітність завдань, технічне забезпечення, соціальні умови, колективний дух, культурні традиції та екологічні аспекти. Не менш важливим є рівень освіти, освіченості і характеру робіт, які виконують працівники сільськогосподарських підприємств. Дуже часто, від цього залежить специфіка і рівень потреб працівників, які в процесі мотивації мають враховувати і можливо, забезпечувати менеджери на різних рівнях управління. Ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою і адаптивною, щоб відповідати унікальним потребам працівників в агробізнесі і сприяти підвищенню їхньої продуктивності та задоволення від роботи.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження даної роботи проводились за матеріалами підприємства об'єднання громадян "ДОБРОБУТ" ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ "УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ТА ІНВАЛІДІВ МВС УКРАЇНИ". Юридична адреса даної організації: Україна, 01054, місто Київ, провулок Георгіївський, будинок 2, кімната 12. Основні виробничі потужності, машини, обладнання і безпосереднє виробництво сільськогосподарської продукції знаходяться в Криворізькому районі Дніпропетровської області.

Територія розміщення виробничих потужностей має добру транспортну інфраструктуру, наближеність до ринків збуту продукції і підприємств-постачальників паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та іншої сировини.

Клімат Дніпропетровської області є помірно-континентальним, що характеризується середньорічною температурою повітря $+8,5^{\circ}\text{C}$. У зимовий період середня температура становить близько $-4,0^{\circ}\text{C}$, навесні – $+5,3^{\circ}\text{C}$, влітку – $+18,2^{\circ}\text{C}$, а восени – $+5,2^{\circ}\text{C}$. Середньорічна кількість опадів коливається від 450 до 500 мм.

Регіон належить до центрального агрокліматичного району Дніпропетровської області, який відзначається помірно-континентальним кліматом. Безморозний період триває в середньому 180 днів, але може варіюватися від 143 до 228 днів. Весна зазвичай починається в першій декаді квітня, що співпадає зі стартом польових робіт та посівом ярих культур. Висота снігового покриву зазвичай не перевищує 10-14 см, однак опади розподіляються нерівномірно протягом року. Приблизно 60% річної кількості

опадів випадає в теплу пору року. Січень є найхолоднішим місяцем року, тоді як липень – найтеплішим.

Для регіону характерна нестабільність кількості опадів. Влітку дощі часто бувають у вигляді короткочасних, але інтенсивних злив, через що значна частина вологи не встигає проникнути в ґрунт, а стікає в низини, змиваючи поживні речовини і мінерали, що сприяє ерозії ґрунту. Осінній період часто характеризується теплими передосінніми днями. Зима є середньосніжною і не дуже холодною, проте погода взимку може бути нестійкою.

Вітри в регіоні мають змінний напрямок, однак протягом року переважають східні вітри. Основні запаси продуктивної вологи накопичуються переважно завдяки осіннім та зимовим опадам.

Ґрунти підприємства є чорноземами звичайними, малогумусними. Вміст гумусу в ґрунті коливається від 3,2% до 3,6%, а потужність гумусного профілю становить 70-80 см.

Підприємство «Добробут» достатньою мірою забезпечено засоби виробництва. Це, зокрема сільськогосподарські машини і техніка:

1) універсальні зернові комбайни для збору урожаю кукурудзи, пшениці озимої і ярої, ячміню озимого і ярого, ріпаку озимого, соняшника, та гороху та інших культур;

2) трактори та інша сільськогосподарська техніка для обробітку ґрунту та інших сільськогосподарських операцій;

3) різноманітні сільськогосподарські машини: плуги, борони, сівалки та інші інструменти для обробітку ґрунту, посіву та догляду за посівами.

Підприємство в достаній мірі забезпечене сховищами та обладнанням для зберігання та обробки врожаю. Наявна необхідна кількість господарських будівель і сільськогосподарських споруд для зберігання техніки та обладнання. Офісні приміщення для управління підприємством також є в наявності. Варто відзначити належне забезпечення засобами транспорту - автівками та іншою транспортною технікою для перевезення працівників та продукції.

Організаційно-економічні та агрокліматичні умови, які склалися на території землекористування, створюють сприятливе середовище для вирощування високих врожаїв сільськогосподарських культур. Ці умови є основою для успішного розвитку аграрного сектора в даному регіоні.

Господарство спеціалізується виключно на рослинництві, зосереджуючись переважно на виробництві зернових та технічних культур. За кількістю працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, а також за площею земельних угідь, господарство є відносно невеликим для степової зони України. Проте, воно має необхідну інфраструктуру для забезпечення ефективної роботи. Зокрема, підприємство обладнане механізованим током, гаражем для вантажних і легкових автомобілів, тракторно-рільничою бригадою та ремонтною майстернею. Ці об'єкти забезпечують належний технічний рівень виробництва та сприяють підвищенню його продуктивності.

Одним із найважливіших природних ресурсів, поряд з іншими, є земля. Земельні ресурси є необхідними для всіх галузей народного господарства, але їх роль у різних сферах суспільного виробництва різниться. У промисловості земля виконує роль просторового базису, тоді як у сільському господарстві вона є головним засобом виробництва. Значення землі у сільськогосподарському виробництві зумовлюється її унікальною властивістю – родючістю. Родючість ґрунту визначається його здатністю накопичувати та трансформувати вологу та поживні речовини у форму, доступну для рослин. Завдяки цій властивості земля відіграє ключову роль у забезпеченні високих врожаїв.

Родючість ґрунтів є критично важливою характеристикою, яка впливає на продуктивність сільськогосподарських культур. Вона залежить від багатьох факторів, включаючи фізичні, хімічні та біологічні властивості ґрунту, а також від правильного догляду за землею. Ефективне використання земельних ресурсів передбачає застосування сучасних агротехнічних заходів, що сприяють збереженню та підвищенню родючості ґрунтів.

Таким чином, завдяки сприятливим організаційно-економічним та агрокліматичним умовам, а також належному технічному оснащенню та ефективному використанню земельних ресурсів, господарство має всі передумови для досягнення високих результатів у виробництві зернових та технічних культур.

Для того щоб дати повну характеристику економічного стану підприємства «Добробут», необхідно провести детальний аналіз за рядом ключових показників. Ці показники включають аналіз оцінки забезпеченості основними виробничими фондами, трудовими ресурсами та фінансові результати діяльності.

Основні виробничі фонди складаються з будівель, споруд, машин, обладнання та інших активів, що використовуються у виробничому процесі. Оцінка їх стану та ефективності використання дозволить визначити, наскільки оптимально підприємство використовує свої ресурси для досягнення виробничих цілей.

Трудові ресурси включають кількість працівників, їхню кваліфікацію, продуктивність та умови праці. Аналіз трудових ресурсів допоможе зрозуміти, чи достатньо кваліфіковані працівники залучені до роботи, як ефективно вони виконують свої завдання та які умови праці надає підприємство для підтримки високого рівня мотивації та продуктивності.

Фінансові результати діяльності включають доходи, витрати, прибутки та збитки підприємства. Аналіз цих показників дозволить визначити фінансову стійкість підприємства, ефективність його господарської діяльності та здатність отримувати прибуток.

Для оцінки діяльності підприємства «Добробут» у рослинництві необхідно детально проаналізувати склад і структуру земельних угідь. Визначення землезабезпеченості та розрахунок відповідних коефіцієнтів дозволять оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні земельні ресурси (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Динаміка земельних ресурсів, землезабезпеченість підприємства ПОГ
«Добробут»**

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Земельний банк	4265	100,0	4213	100,0	4212	100,0	98,76
Загальна площа с.-г. угідь,	4253	99,72	4201	99,72	4200	99,72	98,75
в т.ч. рілля	4253	99,72	4201	99,72	4200	99,72	98,75
Кількість працівників, осіб	61	х	54	х	46	х	75,41
Припадає на 1 працівника:							
земельного фонду	69,92	х	78,02	х	91,57	х	130,96
ріллі	69,72	х	77,80	х	91,30	х	130,96

За досліджуваний період земельний банк дещо зменшився з 2021 по 2023 рік на 53 гектари, або приблизно на 1,24%. Це незначне зменшення обумовлено змінами в структурі володіння або використання земель. Загальна площа сільськогосподарських угідь зменшилася приблизно на 1,25% з 2021 по 2023 рік. Пропорція сільськогосподарських угідь у земельному банку залишалася стабільною. Площа ріллі також зменшилася на 1,25% за той же період, при цьому частка ріллі у загальній площі сільськогосподарських угідь залишилася постійною. Кількість працівників значно зменшилася (приблизно на 24,59%) протягом цього періоду, що свідчить про скорочення персоналу. Змінились і відносні показники, так земельний фонд на одного працівника значно зріс, що вказує на зменшення кількості працівників без значного зменшення земельного фонду. Площа ріллі на одного працівника також значно зросла, підтверджуючи тенденцію до підвищення навантаження на одного працівника.

Загалом, за період з 2021 по 2023 рік спостерігається деяке зменшення загальної площі земельного банку та сільськогосподарських угідь, а також значне скорочення кількості працівників, по цій причині площа земельного фонду та ріллі на одного працівника суттєво зросла.

Для оцінки економічного стану господарства та його ефективності необхідно провести детальний аналіз забезпеченості та використання трудових ресурсів. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони у сфері управління персоналом і розробити рекомендації для підвищення продуктивності праці.

Перш за все, слід розрахувати низку показників, що відображають забезпеченість господарства трудовими ресурсами та рівень їх використання. . Результати розрахунків представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів у ПОГ
«Добробут»**

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньооблікова кількість робітників зайнятих в с.-г. виробництві, осіб	61	54	46	75,41
Площа с/г угідь, га	4253	4201	4200	98,75
Затрати праці - всього, тис. люд.-год.	99,81	90,44	87,47	87,63
Трудозабезпеченість	1,4	1,3	1,1	76,36
Відпрацьовано 1 робітником за рік - всього, люд.-год.	1636,3	1674,8	1901,5	116,21
Річний запас робочого часу, тис. люд.-год.	117,4	104,0	88,6	75,41
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,85	0,87	0,99	116,21
Продуктивність праці	803,05	960,45	1240,23	154,44

Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зменшилася на 24,59% протягом аналізованого періоду. Це значне скорочення вказує на дефіцит в робочій силі. Площа сільськогосподарських угідь дещо зменшилася на 1,25%, що є результатом перерозподілу земель. Загальні затрати праці зменшилися на 12,37%, що свідчить про зниження трудових витрат, через брак працівників. Це пов'язано зі зменшенням кількості працівників. По цій же причині трудозабезпеченість знизилася, що вказує на зменшення доступності робочої сили відносно обсягу робіт. Це вимагає перегляду підходів до планування робочих ресурсів. Середня кількість годин, відпрацьованих одним

робітником за рік, при значних обсягах роботи і зменшенні кількості працівників зросла на 16,21%. Це пов'язано з різними факторами, включаючи зміни в організації праці та загальний робочий навантаження. Річний запас робочого часу зменшився на 24,59%, що є результатом зменшення кількості працівників. Коефіцієнт використання робочого часу збільшився, що свідчить про більш інтенсивне використання робочого часу у 2023 році порівняно з 2021 роком. Збільшення валового виробництва продукції в основному через зростання цін при одночасному зменшенні кількості працівників спричинило значне зростання продуктивності праці на 54,44%, що є позитивною тенденцією при аналізі використання праці працівників.

Аналіз показників за період з 2021 по 2023 рік вказує на значне скорочення кількості працівників, зменшення площі сільськогосподарських угідь та загальних затрат праці. Це супроводжується зниженням трудозабезпеченості та річного запасу робочого часу. При цьому продуктивність праці та коефіцієнт використання робочого часу зросли, що вказує на підвищення інтенсивності і ефективності праці. В цілому, ці зміни можуть свідчити про необхідність оптимізації трудових ресурсів та перегляду підходів до управління працею для підвищення ефективності виробничих процесів.

Процес виробництва сільськогосподарської продукції невід'ємно пов'язаний із використанням різноманітних засобів виробництва, включаючи предмети та засоби праці. Засоби праці, які відіграють ключову роль у виробничому процесі, відомі як основні засоби (їх вартісна оцінка називається основні фонди).

Основні фонди становлять матеріальну частину засобів виробництва. Вони зберігають свою фізичну форму, беруть участь у численних виробничих циклах і поступово переносять свою вартість на готову продукцію через знос.

Для детального аналізу забезпеченості та ефективності використання основних виробничих фондів у підприємстві, необхідно розглянути певні показники. Ці показники поділяються на дві основні групи:

1. Показники забезпеченості підприємства основними фондами:

- Фондозабезпеченість - це вартість основних фондів, розрахована на 1 гектар сільськогосподарських угідь. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються основні засоби на одиницю площі землекористування.

- Фондоозброєність - вартість основних фондів, яка припадає на одного середньорічного робітника. Цей показник дає змогу оцінити, наскільки підприємство забезпечене основними фондами в розрахунку на одного працівника.

2. Показники, які характеризують ефективність використання основних фондів:

- Фондовіддача - це відношення вартості виробленої валової продукції до вартості основних виробничих фондів. Цей показник відображає ефективність використання основних засобів у процесі виробництва.

- Фондомісткість - відношення вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої валової продукції. Цей показник є зворотним до фондівіддачі і показує, скільки основних фондів потрібно для виробництва одиниці продукції.

- Норма прибутку - відношення прибутку до суми вартості основних виробничих та оборотних фондів. Цей показник допомагає оцінити рентабельність використання основних і оборотних засобів та інші

Ці показники дозволяють отримати повну картину щодо стану та ефективності використання основних виробничих фондів на підприємстві. Для прикладу, інформація щодо забезпеченості та ефективності використання основних виробничих фондів у ПОГ «Добробут» представлена в таблиці 2.3.

Проведення детального аналізу допоможе визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби, і виявити потенційні резерви для підвищення ефективності виробництва. Такий підхід дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання основних виробничих і оборотних фондів у ПОГ «Добробут»

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	29764	33405	39274	131,95
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	38385	31854	43965	114,54
Вартість валової продукції, тис. грн.	48985,87	51864,3	57050,73	116,46
Площа с.-г. угідь, га	4253	4201	4200	98,75
Середньорічна чисельність працівників, осіб	61	54	46	75,41
Фондозабезпеченість, тис. грн.	699,8	795,2	935,1	133,62
Фондоозброєність, тис. грн.	487,93	618,61	853,78	174,98
Фондовіддача, грн.	1,65	1,55	1,45	88,26
Фондомісткість, грн.	0,61	0,64	0,69	113,30
Припадає оборотних фондів на 1000 грн.основних, грн	1,29	0,95	1,12	86,80

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 31,95% за період з 2021 по 2023 рік, що свідчить про значні інвестиції у придбання та оновлення основних засобів. Середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 14,54% за цей період, що свідчить про збільшення оборотного капіталу, необхідного для підтримки виробничих процесів. Вартість валової продукції збільшилася на 16,46%, що вказує на зростання обсягів виробництва та підвищення цін на продукцію. Площа сільськогосподарських угідь трохи зменшилася на 1,25%, що є наслідком перерозподілу земельних ресурсів. Фондозабезпеченість зросла на 33,62%, що вказує на збільшення вартості основних засобів на одиницю площі сільськогосподарських угідь. Фондоозброєність зросла на 74,98%, що свідчить про значне збільшення вартості основних засобів на одного працівника, в основному, через зменшення чисельності персоналу та оновлення основних фондів. Фондовіддача зменшилася на 11,74%, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів у виробництві валової продукції.

Фондомісткість зросла на 13,30%, що вказує на збільшення витрат основних фондів на одиницю виробленої продукції. Показник «припадає оборотних фондів на 1000 грн. основних засобів» зменшився на 13,20%, що свідчить про зниження кількості оборотних фондів, припадаючих на 1000 грн вартості основних засобів.

Загалом аналіз показників за період з 2021 по 2023 рік вказує на інвестиції в основні та оборотні засоби, що призвело до зростання їх середньорічної вартості. Попри це, спостерігається зниження ефективності використання основних засобів (зниження фондовіддачі) та збільшення витрат на одиницю виробленої продукції (зростання фондомісткості). Зменшення чисельності працівників і площі сільськогосподарських угідь вказує на концентрацію ресурсів. Ці зміни можуть вимагати подальшого аналізу та коригування стратегії управління для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

У ринковій економіці підприємства можуть бути конкурентоспроможними тільки за умови досягнення високого рівня виробничої ефективності. У сфері сільського господарства ця задача може бути вирішена шляхом переходу на інтенсивний тип розвитку підприємства. Характеристику діяльності підприємства варто доповнити якісними показниками: урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність праці, рентабельність діяльності - це ключові показники, що відображають ефективність роботи підприємства. Вони дозволяють оцінити результативність використання ресурсів та прийнятих управлінських рішень. Ці показники є основними критеріями для оцінки ефективності сільськогосподарського підприємства та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Аналіз показників за період з 2021 по 2023 рік демонструє результати які коливаються. З одного боку, спостерігається значне зростання вартості основних та виробничих витрат, що свідчить про інвестиції в основні фонди та збільшення витрат на виробництво, але основна причина зростання цін. Урожайність деяких основних культур, таких як озима пшениця, ячмінь і ріпак

озимий, зростає, тоді як урожайність кукурудзи та соняшнику знизилася. Розмір урожайності напряму залежить від дотримання технології виробництва, а частіше від сприятливих погодних умов. Віддача основних виробничих фондів та рентабельність діяльності зменшилися, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів. Продуктивність праці значно зростає, що є позитивним показником і вказує на підвищення ефективності працівників.

Таблиця 2.4.

Основні результативні показники діяльності ПОГ «Добробут»

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.:				
основних виробничих фондів	699,84	795,17	935,10	133,62
виробничих витрат	1116,04	1200,63	1327,80	118,97
Урожайність основних культур, ц/га:				
Озима пшениця	44,2	40,4	45,4	102,71
Ячмінь	34,4	-	38,2	111,05
Горох	24,6	22,8	26,3	106,91
Кукурудза на зерно	65,5	55,5	59,1	90,23
Соняшник	28,1	28,2	24,7	87,90
Ріпак озимий	27,4	26,3	28,2	102,92
Отримано валової продукції, грн., на: 100 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення	164,58	155,26	145,26	88,26
одного середньорічного робітника, тис. грн..	803,05	960,45	1240,23	154,44
Рівень рентабельності, %	3,20	2,83	2,30	-0,9 в.п.

Вартість основних виробничих фондів на 100 га сільськогосподарських угідь зростає на 33,62% з 2021 по 2023 рік. Це свідчить про інвестиції у основні засоби їх збільшення на фоні зменшення площі угідь. Виробничі витрати на 100 га зросли на 18,97%, що вказує на збільшення витрат на виробництво.

Урожайність озимої пшениці зростає на 2,71% за досліджуваний період. Урожайність ячменю збільшилася на 11,05%. Урожайність гороху зростає на 6,91%. Урожайність кукурудзи на зерно зменшилася на 9,77%. Урожайність

соняшнику зменшилася на 12,10%. Урожайність ріпаку озимого зросла на 2,92%. Віддача основних виробничих фондів знизилася на 11,74%, що вказує на зниження ефективності використання основних фондів. Продуктивність праці зросла на 54,44%, що вказує на значне збільшення обсягу валової продукції на одного працівника. Рівень рентабельності знизився на 0,9 відсоткових пунктів, що свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства. Загалом, підприємству варто зосередитися на підвищенні ефективності використання основних засобів та пошуку шляхів збільшення рентабельності.

Досить важливим показником ефективності діяльності працівників є продуктивність праці. Детальніше розглянемо дослідження змін у продуктивності праці. Процес розвитку соціально-економічних явищ у часі в статистиці визначається терміном «динаміка». Це поняття є важливою складовою для розуміння різних аспектів розвитку суспільства, оскільки дозволяє відстежувати зміни та тенденції у різних сферах діяльності.

Для відтворення динаміки зазвичай використовуються динамічні ряди. Ці ряди складаються з послідовно розташованих у хронологічному порядку значень певного статистичного показника, який змінюється з часом. Наприклад, це можуть бути дані про рівень продуктивності праці за різні роки, квартали або місяці. Такий підхід дозволяє бачити, як змінюються показники в часі і які тенденції можна спостерігати.

Для точного обчислення всіх рівнів ряду динаміки та для ефективного відокремлення їх від випадкових коливань широко використовується метод аналітичного вирівнювання рядів динаміки. Один із найпоширеніших методів вирівнювання - це метод найменших квадратів. Цей метод передбачає, що сума квадратів відхилень між вирівняними рівнями та фактичними значеннями повинна бути мінімальною. Завдяки цьому методу можна отримати більш точну картину змін і краще зрозуміти основні тенденції.

Аналітичне вирівнювання дозволяє відокремити випадкові коливання, які можуть спотворювати загальну картину, і виділити основні тренди. Це особливо важливо для планування та прогнозування, оскільки дає змогу робити більш обґрунтовані висновки про майбутній розвиток. Наприклад,

якщо виявлено, що продуктивність праці постійно зростає, це може свідчити про позитивні зміни в організації роботи, впровадження нових технологій або покращення умов праці.

Таким чином, дослідження динаміки змін у продуктивності праці за допомогою статистичних методів, таких як ряди динаміки та аналітичне вирівнювання, є важливим інструментом для розуміння розвитку суспільства і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє виявити основні тенденції, оцінити ефективність впроваджених заходів і прогнозувати майбутні зміни.

Дослідимо зміну показника в динаміці з використанням аналітичного вирівнювання показника продуктивності праці в середовищі Microsoft Excel (рис.2.1).

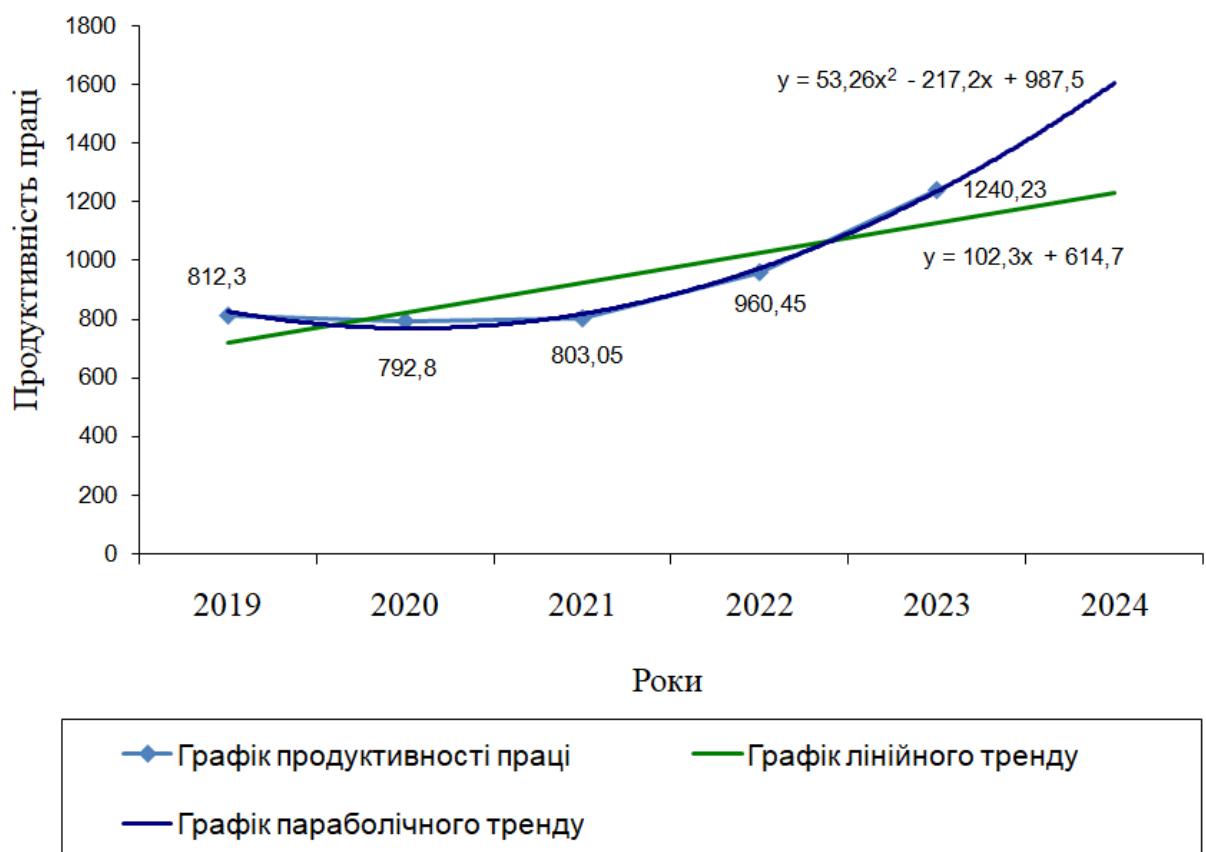


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання динаміки продуктивності праці

Представлені графіки аналітичного вирівнювання дають можливість провести трендовий аналіз з прогнозуванням (екстраполяцією) на найближчий майбутній період, рівняння прямолінійного тренду виглядає так:

$$\hat{y}_t = 614,7 + 102,3 t$$

Завдяки даному рівнянню можна сказати, що продуктивність праці має стабільну тенденцію до зростання на 102,3 тисячі гривень щорічно.

На підставі цього зробимо прогноз (екстраполяцію) на 2024 рік, і отримаємо:

$$\hat{y}_{2024} = 614,7 + 102,3 * 6 = 1228,5$$

Отже при збереженні тенденцій зміни показників динаміки продуктивності праці в майбутньому збережеться. При цьому варто розуміти, що це прогнозно-розрахунковий показник і він досить умовний, та може реально бути при великій кількості умовностей. Тим не менше, продуктивність праці одного працівника має позитивну динаміку зростання і позитивні прогнози для її збереження.

2.2. Дослідження факторів, що впливають на мотивацію працівників підприємства

Основою поведінки та активізації зусиль працівників, спрямованих на підвищення результативності своєї діяльності, є мотивація. Для формування належного ставлення до праці необхідно створити умови, за яких працівники будуть сприймати свою працю як свідому діяльність, яка є основою професійного та службового зростання, а також засобом самовдосконалення. Мотиваційний механізм повинен сприяти розвитку почуття приналежності до свого підприємства.

Одним із фундаментальних елементів ринкової економіки є мотиваційна діяльність, заснована на поєднанні різних форм та методів. Свобода вибору є основою для розкриття особистого потенціалу працівника, особливо керівника. Мотиваційний механізм є важливою складовою зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів господарської та підприємницької діяльності.

Мотивація охоплює всю сукупність чинників, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення у людей стимулів до досягнення певної мети. Це прагнення передбачає активність у середовищі, схильному до змін, і вимагає відповідних реакцій на певні ситуації.

Проаналізуємо стан мотивації праці на підприємстві ПОГ «Добробут» в даний час. В останні роки на підприємстві приділяється значна увага ефективності управління і використання кадрового потенціалу підприємства.

За штатним розписом спеціального підрозділу мотивації праці не має. Отже, цими питаннями займаються менеджери на місцях та відділ кадрів і планово-економічний відділ централізовано.

Єдиним методом мотивації праці на підприємстві ПОГ «Добробут» є матеріальне стимулювання. Розподіл працівників ПОГ «Добробут» за розмірами заробітної плати наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розподіл працівників ПОГ «Добробут» за розмірами заробітної плати
в 2023 році**

Показники	Осіб
Середньорічна кількість працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу	46
Заробітна плата від 5000 до 7500,00	9
Заробітна плата від 7500,01 до 10000,00	15
Заробітна плата від 10000,01 до 12500,00	8
Заробітна плата від 12500,01 до 15000,00	4
Заробітна плата від 15000,01 до 17500,00	5
Заробітна плата від 17500,01 до 20000,00	3
Заробітна плата понад 20000,00	2

Кількість працівників які отримують заробітну платню від 5000 до 7500,00 грн 9 осіб, це найнижча зарплатна категорія серед зазначених, і до неї належить близько 19,6% працівників. Це працівники які виконують роботу яка не потребує спеціальної кваліфікації. Найбільша група друга, що становить

32,6% від загальної кількості працівників (15 з 46). Це свідчить про те, що значна частина працівників отримує заробітну плату в цьому діапазоні від 7500,01 до 10000,00 грн. Третя група включає 8 осіб це кваліфіковані працівники. Ця група становить 17,4% від загальної кількості працівників (8 з 46). Наступна група з рівнем зарплати від 12500,01 до 15000,00 грн – це працівники найвищої кваліфікації, діяльність яких є критично важливою для підприємства. Ця група включає 8,7% працівників (4 із 46). Наступна група це функціональні менеджери – головні спеціалісти, діапазон доходів від 15000,01 до 17500,00 грн, кількість працівників: 5 осіб, що становить 10,9% від загальної кількості працівників. Топ менеджери і менеджери середнього рівня, керівники галузей і служб включені до наступної групи з високим рівнем зарплати. Від 17500,01 до 20000,00 грн - 3 особи - 6,5% працівників і заробітна плата понад 20000,00 грн мають 2 працівників.

Розподіл заробітної плати серед працівників показує, що більшість працівників (майже 70%) отримують заробітну плату в межах від 7500 до 12500 грн, що свідчить про певну концентрацію доходів у цьому діапазоні. Лише невелика частка працівників отримує заробітну плату понад 17500 грн, що вказує на можливість удосконалення системи оплати праці для більшого стимулювання висококваліфікованих працівників.

З метою визначення факторів мотивації працівників нами було проведено соціологічне дослідження, що включало визначення внутрішніх мотиваційних чинників, їх оцінка та загальна оцінка рівня мотивації; визначення збалансованості між системою управління персоналом та рівня мотивації, виявлення її внутрішніх чинників, які стримують розвиток мотивації на підприємстві.

Дані першого етапу проведеного дослідження дозволили дійти висновку про те, що в мотиваційному середовищі підприємства працівниками визнано такі найбільш вагомими для них важелі впливу на продуктивність праці (дані наведено на рис.2.1).

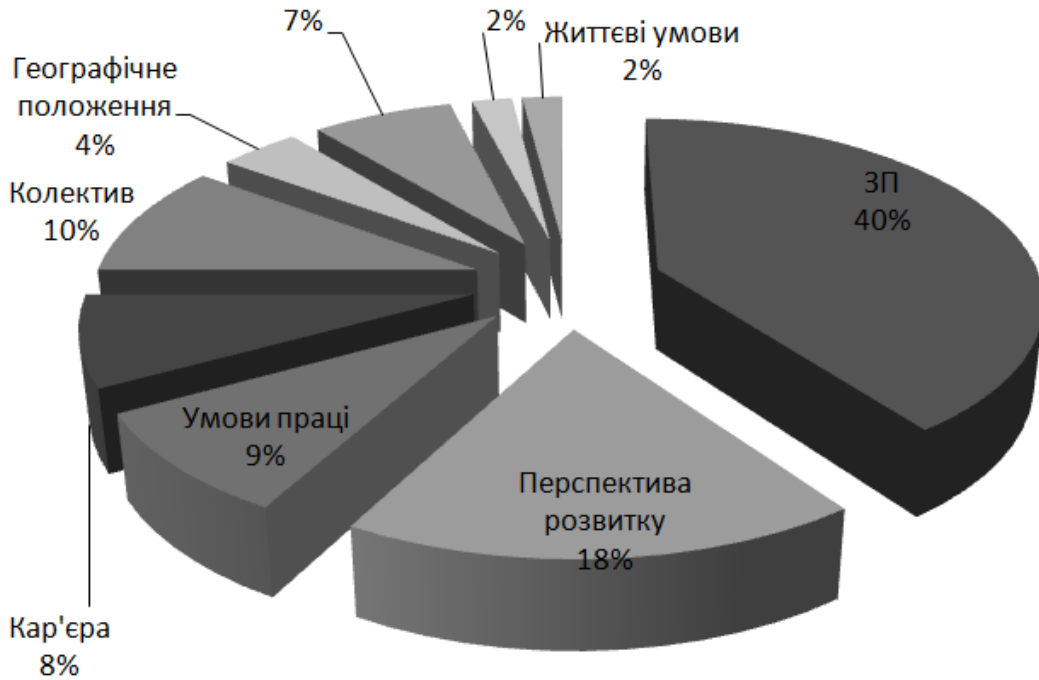


Рис.2.2. Структура факторів впливу на мотивацію працівників «Добробут»

На основі поданої діаграми можна зробити наступні висновки щодо основних факторів, які впливають на мотивацію працівників:

Заробітна плата є найважливішим фактором для більшості працівників. Це вказує на необхідність забезпечення конкурентоспроможних заробітних плат для підтримки високого рівня мотивації – 40% працівників зазначають заробітну плату як ключовий фактор мотивації.

Можливості для професійного та кар'єрного зростання є значущими для значної частини працівників. Компанії варто інвестувати у програми навчання та розвитку, щоб утримати таланти – 18% працівників вказують на важливість перспектив розвитку.

Робоча атмосфера та відносини в колективі мають значний вплив на мотивацію працівників. Створення позитивного робочого середовища та підтримка командного духу є важливими завданнями для керівництва – 10% працівників зазначають важливість колективу.

Зручні та безпечні умови праці сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Компанії повинні забезпечувати відповідні робочі умови – 9% працівників вважають умови праці важливим фактором.

Можливості для просування по службі також є важливим фактором. Компанії варто розробляти чіткі кар'єрні шляхи та можливості для підвищення – 8% працівників зазначають важливість кар'єрного зростання.

Зручне розташування робочого місця може бути важливим для деяких працівників, особливо для тих, хто витрачає багато часу на дорогу до роботи – 4% працівників звертають увагу на географічне положення.

Інші фактори, такі як життєві умови та інші індивідуальні потреби, також можуть впливати на мотивацію, хоча вони менш значущі порівняно з іншими факторами.

Отже, заробітна плата, перспективи розвитку та колектив є трьома найважливішими факторами, які впливають на мотивацію працівників. Для підвищення рівня мотивації та утримання працівників, компаніям слід зосередитися на забезпеченні конкурентоспроможної заробітної плати, створенні можливостей для професійного розвитку та підтримці позитивної робочої атмосфери. Інші фактори, такі як умови праці та кар'єрні можливості, також відіграють важливу роль і повинні враховуватися в стратегії управління персоналом.

На другому етапі, що включав визначення ступеня задоволеності працівниками положення сучасного стану мотивації на підприємстві, було з'ясовано, що методів які застосовує керівництво не достатньо.

Зокрема, працівники вкрай незадоволені відсутністю інфраструктур для організації відпочинку (8,7%), відсутністю дитячих установ для своїх дітей (13,04%), відсутність інфраструктур для організації фізкультурного дозвілля (30,43%), організацію безкоштовного харчування (39,13%) та безкоштовної медичної допомога (53,58%).

Таким чином, проведене дослідження дає можливість побачити загальну картину ступеню задоволеності працівників мотиваційним середовищем підприємства (рис.2.3).

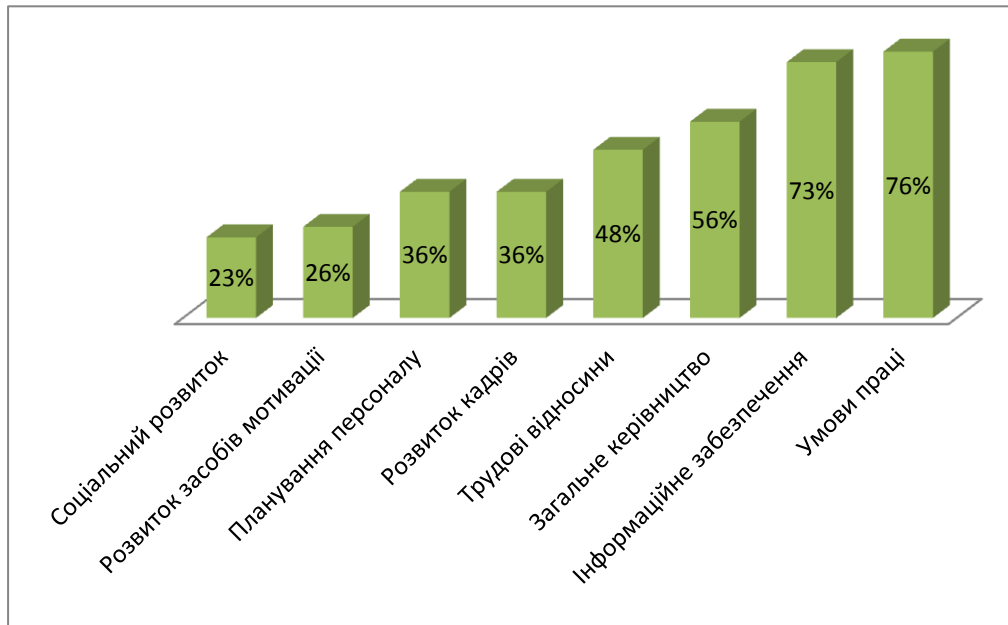


Рис.2.3. Рівень задоволеності працівників підприємства, що впливає на їх мотивацію

На основі поданої діаграми можна зробити висновки щодо рівня задоволеності працівників підприємства, що впливає на їх мотивацію:

1. Низький рівень задоволеності соціальним розвитком свідчить про необхідність підвищення уваги до соціальних програм і заходів, спрямованих на розвиток соціальної сфери в організації.

2. Низький рівень задоволеності засобами мотивації вказує на необхідність вдосконалення мотиваційних програм, які б включали як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

3. Планування персоналу має бути більш ефективним і орієнтованим на потреби працівників для підвищення рівня задоволеності.

4. Необхідно більше уваги приділяти професійному розвитку та навчальним програмам, щоб підвищити цей показник.

5. Хоча майже половина працівників задоволені трудовими відносинами, є значна частка, яка відчуває незадоволеність. Покращення внутрішньої комунікації та вирішення конфліктів можуть підвищити рівень задоволеності.

6. Більшість працівників задоволені керівництвом, але все ще є можливості для покращення управлінських практик і підвищення довіри до керівництва.

7. Високий рівень задоволеності інформаційним забезпеченням вказує на те, що працівники отримують необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків. Продовження підтримки високого рівня інформаційного забезпечення є важливим для збереження мотивації.

8. Найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо умов праці. Це свідчить про те, що підприємство створює сприятливі робочі умови для своїх працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію.

Загальний аналіз діаграми показує, що найбільш задоволеними працівники є умовами праці та інформаційним забезпеченням, тоді як соціальний розвиток та розвиток засобів мотивації потребують значного покращення. Планування персоналу та розвиток кадрів також потребують уваги для підвищення рівня задоволеності. Трудові відносини та загальне керівництво мають середній рівень задоволеності, що вказує на можливість для подальшого вдосконалення. Усі ці аспекти важливі для формування ефективної системи мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні способи поліпшення мотивації трудової діяльності підприємства «Добробут»

Діяльність окремих працівників та підрозділів підприємства «Добробут» є надзвичайно відповідальною та важливою для успіху всього підприємства. Рівень трудової мотивації працівників має бути стабільно високим, адже лише в цьому випадку можна досягти високої ефективності їхньої роботи. Важливо дослідити рівень мотивації та розробити рекомендації для його підвищення.

Метою надання рекомендацій є збільшення рівня трудової мотивації та підвищення ефективності праці працівників підприємства «Добробут». Завдання полягає у підвищенні рівня трудової мотивації співробітників та покращенні їхньої продуктивності.

У процесі дослідження рівня трудової мотивації виявлено кілька проблемних зон, що впливають на ефективність роботи працівників. Найбільший вплив на мотивацію має рівень доходу співробітників, який є недостатнім. Працівників можуть мотивувати додаткові премії, винагороди, пільги та інші матеріальні заохочення, а також підвищення заробітної плати.

Більшість співробітників потребують чіткої структуризації роботи, зворотного зв'язку та інформації про результати своєї діяльності, а також зниження рівня невизначеності через встановлення правил та директив. Відсутність цих елементів може призвести до стресу та негативних змін у житті або на роботі.

Також виявлено, що працівникам бракує визнання їхніх заслуг та досягнень з боку колег та керівництва. Багато хто прагне самовдосконалення та професійного зростання, хоча це не є найважливішим фактором впливу на ефективність їхньої роботи. Працівники хочуть виконувати корисну та цікаву

роботу, що сприяє їхній причетності до досягнення цілей підприємства. Важливим також є чітке формулювання завдань, висока заробітна плата та почуття цінності в колективі.

Підсумовуючи, можна виділити основні елементи системи трудової мотивації працівників підприємства «Добробут», на які необхідно спрямувати корекційні дії:

- Рівень заробітної плати;
- Премії, винагороди, пільги та інші матеріальні заохочення;
- Чітка структуризація роботи;
- Зворотний зв'язок та інформація про результати роботи;
- Встановлення правил та директив для виконання роботи;
- Визнання заслуг та досягнень працівників;
- Можливості для самовдосконалення та розвитку;
- Виконання корисної та цікавої роботи;
- Відчуття причетності до досягнення цілей підприємства;
- Почуття цінності в колективі;
- Відчуття безпеки на робочому місці.

На основі виявлених проблемних зон розробимо комплексні рекомендації для підвищення рівня трудової мотивації співробітників підприємства «Добробут» (табл. 3.1).

Рівень мотивації праці співробітників значною мірою залежить від задоволення їхніх потреб, які були визначені як найбільш нагальні під час дослідження. Співробітники несуть значну відповідальність за свою роботу, а керівництво повинно нести відповідальність за забезпечення умов, що сприяють їхній мотивації та продуктивності.

Варто зазначити, що навіть якщо неможливо повністю задовольнити всі потреби працівників, варто прагнути до часткового їх задоволення. Це сприятиме підвищенню рівня трудової мотивації, а отже, і підвищенню ефективності праці.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо підвищення рівня мотивації праці співробітників

Проблемні зони	Рекомендації
Рівень заробітної платні	Встановити рівень заробітної плати, відповідно стандартам оплати праці на подібні види робіт сучасного ринку праці України.
Премії, винагороди, пільги та інші матеріальні підтримки	Впровадити систему пільг, винагород відносно до затрачених зусиль, за вислугу років по підсумкам роботи за рік
Чітка структуризація роботи	Розробити систему правил, директив виконання роботи для досягнення чіткого поняття завдань та цілей діяльності.
Почуття цінності у колективі, визнання з боку інших людей, бажання цінності заслуг та досягнень, наявність зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи	Враховувати особисті досягнення співробітників, підтримувати прагнення до досягнення результатів, необхідно виховати почуття надійності та шанобливе ставлення серед співробітників, стежити за змінами рівня задоволення потреб та рівня трудової мотивації. Цього можна досягти завдяки вдосконаленню організаційної культури (проведенню кожні пів року опитування з метою контролю емоційного та психологічного стану працівників, також проводити семінари для керівників з метою вдосконалення знань щодо управлінської діяльності).
Система компенсацій та стимулювання.	При можливості у підприємства розробити систему компенсацій (повністю або частково), яка здатна стимулювати співробітників ТОВ «Зоря Нив» до трудової діяльності, в яку б входили: добровільне медичне страхування повністю або частково за рахунок підприємства; страхування на випадок захворювання; навчання (підвищення кваліфікації, участь у профільних семінарах та тренінгах, сприяння здобуванню додаткової освіти

Якщо розглядати більш детально, то на основі практичного прогресивного досвіду пропонуються наступні рекомендації для підвищення рівня мотивації праці:

1. Підвищення заробітної плати:

- регулярний перегляд і коригування заробітної плати відповідно до ринкових стандартів.
- впровадження системи бонусів та надбавок за високу продуктивність та якість роботи.

2. Впровадження системи премій та винагород:

- запровадження матеріальних та нематеріальних винагород за досягнення високих результатів.

- нагородження працівників за ініціативність та впровадження корисних ідей.

3. Чітка структуризація роботи:

- розробка чітких робочих інструкцій та стандартів.

- визначення конкретних завдань і очікуваних результатів для кожного працівника.

4. Забезпечення зворотного зв'язку:

- регулярні зустрічі з працівниками для обговорення їхніх досягнень і проблем.

- впровадження системи оцінки результатів праці та зворотного зв'язку.

5. Встановлення правил та директив для виконання роботи:

- розробка та впровадження чітких правил та процедур для виконання робочих завдань.

- забезпечення працівників необхідними ресурсами та інформацією для виконання завдань.

6. Визнання заслуг та досягнень працівників:

- публічне визнання досягнень працівників під час загальних зборів або корпоративних заходів.

- запровадження нагород і відзнак за видатні досягнення.

7. Можливості для самовдосконалення та розвитку:

- організація тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації.

- надання можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку.

8. Виконання корисної та цікавої роботи:

- залучення працівників до цікавих проектів та завдань.

- створення можливостей для реалізації творчих здібностей та ініціативи.

9. Почуття причетності до досягнення цілей підприємства:

- інформування працівників про стратегічні цілі та плани підприємства.
- заохочення участі працівників у прийнятті рішень та плануванні діяльності.

10. Почуття цінності в колективі:

- створення сприятливої атмосфери в колективі, що сприяє співпраці та взаємоповазі.
- проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу.

11. Відчуття безпеки на робочому місці:

- забезпечення належних умов праці та дотримання техніки безпеки.
- впровадження програм охорони праці та здоров'я.

Застосування цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня мотивації праці працівників підприємства «Добробут» та, як наслідок, покращенню їхньої продуктивності та ефективності роботи.

Мотивація праці співробітників досить важлива для отримання бажаного результату їх роботи. На основі досліджень встановлено, що найбільш дієвим мотивуючим фактором для співробітників підприємства «Добробут» є матеріальне заохочення у вигляді премій та доплат.

Системи преміювання є важливою складовою мотиваційної політики підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності, якості роботи та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Премії та бонуси можуть бути різноманітними за своїм характером і спрямуванням, але загалом вони орієнтовані на стимулювання високих результатів і підтримку ініціативності серед працівників. Розглянемо детальніше складові системи преміювання, які пропонуються для впровадження на підприємстві:

1. Премії за якість виконаної роботи. Преміювання за якість роботи передбачає нарахування додаткових виплат працівникам, які демонструють високу якість виконання своїх обов'язків. Така система стимулювання включає:

- премії за досягнення певних стандартів – працівники отримують додаткову винагороду, якщо їхня робота відповідає або перевищує

встановлені стандарти якості. Це може стосуватися точності, відсутності дефектів, дотримання технічних умов та інших параметрів.

- оцінка якості роботи за відгуками безпосередніх керівників – виплати можуть здійснюватися на основі позитивних відгуків.

- відзнаки за відсутність рекламацій – працівники, чиї результати праці не спричиняють рекламацій або скарг, можуть отримувати додаткові премії.

2. Бонуси за ініціативу. Преміювання за ідеї та пропозиції. Працівники, які виявляють ініціативу і пропонують ідеї, що покращують ефективність роботи або сприяють економії ресурсів, можуть отримувати бонуси. Це стимулює творчий підхід і залучення персоналу до процесу вдосконалення виробництва. Основні аспекти цього типу преміювання включають:

- бонуси за економію ресурсів – якщо працівник запропонував ідею, яка дозволила зекономити матеріали, енергію чи інші ресурси, йому нараховують премію пропорційно до досягнутої економії.

- премії за інноваційні пропозиції – ідеї, що ведуть до впровадження нових технологій або процесів, які підвищують продуктивність чи покращують умови праці, можуть бути винагороджені.

- нагороди за участь у конкурсах ідей – проведення внутрішніх конкурсів на кращу ідею чи пропозицію з подальшим преміюванням переможців.

3. Премії за термінове виконання робіт – винагороди за швидке та якісне виконання термінових завдань: в умовах, коли підприємство стикається з необхідністю швидкого виконання певних завдань, преміювання за термінове виконання робіт стає важливим інструментом. Це може включати:

- премії за дотримання строків – працівники, які встигають виконати завдання в обмежені строки, отримують додаткові виплати. Це стимулює своєчасне виконання робіт без втрати якості.

- бонуси за роботу в надурочний час – якщо працівники погоджуються працювати понаднормово для завершення термінових завдань, їм виплачуються додаткові премії.

- нагороди за екстрені проекти – у випадках, коли необхідно виконати

роботу в найкоротші терміни через непередбачені обставини, працівники можуть отримати спеціальні премії.

Окрім основних типів преміювання, система може включати й інші важливі елементи:

- премії за командну роботу – винагороди можуть бути нараховані за колективну ефективність та досягнення командних цілей.

- індивідуальні та колективні показники – премії можуть базуватися як на індивідуальних результатах працівників, так і на колективних досягненнях відділів або проектних груп.

- щорічні бонуси – нарахування річних бонусів за підсумками роботи за рік, що враховують загальний внесок працівника або команди в досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система преміювання є потужним інструментом мотивації, який допомагає підвищити продуктивність праці, якість виконуваних робіт та залученість працівників до процесу вдосконалення діяльності підприємства. Ефективна система преміювання повинна бути справедливою, прозорою та орієнтованою на досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей організації.

3.2. Стратегічний аналіз мотивації праці

Рівень трудової мотивації співробітників підприємства «Добробут» відіграє надзвичайно важливу роль. Від якості виконання професійних обов'язків залежить ефективність роботи всього підприємства. Розробка та впровадження програми підвищення ефективності трудової мотивації є одним із основних завдань відділу кадрів у тісній співпраці з командою менеджерів організації, які безпосередньо працюють з людьми і добре знають їх потреби і запити. Тому проаналізуємо ефективність впровадженої програми мотивації персоналу за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є методом стратегічного планування, який передбачає поділ внутрішніх та зовнішніх чинників і явищ на чотири категорії: Strengths

(сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). SWOT-аналіз є необхідним елементом дослідження, обов'язковим попереднім етапом при складанні стратегічних і маркетингових планів будь-якого рівня. Дані, отримані в результаті цього аналізу, слугують базисними елементами при розробці будь-якої дослідницької програми.

Застосування методу SWOT дозволяє виявити та проаналізувати взаємозв'язки між внутрішніми сильними та слабкими сторонами організації, а також зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз є важливою частиною стратегічного планування, оскільки допомагає зрозуміти, як внутрішні фактори впливають на здатність організації реагувати на зовнішні виклики і скористатися наявними можливостями.

Методологія SWOT передбачає кілька етапів. Спочатку проводиться детальний аналіз внутрішніх факторів, що включає визначення сильних та слабких сторін організації. Після визначення внутрішніх чинників, аналізуються зовнішні фактори, такі як можливості та загрози.

Наступним етапом є встановлення зв'язків між цими категоріями. Наприклад, як сильні сторони можуть допомогти організації скористатися зовнішніми можливостями або як слабкі сторони можуть зробити організацію вразливою до зовнішніх загроз. Це дозволяє створити комплексну картину поточного стану організації та розробити стратегію, яка максимально використовує сильні сторони та можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз.

На основі проведеного SWOT-аналізу формулюється стратегія організації, яка включає конкретні дії щодо зміцнення сильних сторін, усунення слабких сторін, використання можливостей та захисту від загроз. Такий підхід дозволяє організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Завдяки детальному SWOT-аналізу можна не лише зрозуміти поточний стан організації, але й побудувати стратегію, яка забезпечить її конкурентоспроможність і успішний розвиток у майбутньому. Таким чином,

SWOT-аналіз є важливим інструментом у стратегічному управлінні, який допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі всебічного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз ефективності існуючих програм підприємства
«Добробут»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабі сторони (Weaknesses)
<p>1. Зацікавленість керівництва підприємства «Добробут» у розробці і використанні мотиваційної програми. Наявність системи гарантій та компенсацій.</p> <p>2. Стабільність у виплаті заробітної плати.</p> <p>3. Наявність форм та методів стимулювання (премії).</p> <p>4. Наявність сучасного обладнання</p>	<p>1. Відсутність спеціально розроблених та впроваджених мотиваційних програм.</p> <p>2. Відсутність достатніх матеріальних ресурсів для впровадження програми.</p> <p>3. Відсутність систематичного моніторинга рівня співробітників та факторів, що впливають на працівників підприємства «Добробут».</p> <p>4. Відсутність чіткості і конкретики в системі стимулювання (преміювання)</p>
Можливості (Opportunities)	Погрози (Threats)
<p>1. Наявність висококваліфікованих співробітників відділу кадрів, що у змозі розробити та впровадити програму підвищення мотивації.</p> <p>2. Можливість застосування розроблених мотиваційних програм, з використанням досвіду застосованих програм мотивації праці інших організацій.</p> <p>3. Вплив мотиваційних програм на підвищення ефективності праці.</p>	<p>1. Відсутність програми мотивації праці може привести до погіршення трудової діяльності працівників та високого рівня плинності кадрів.</p> <p>2. Загальний рівень соціально-економічної нестабільності, наявність елементів економічної кризи впливають на фінансовий стан підприємства та задоволення працівників рівнем заробітної плати</p>

Аналіз і пропозиції по стратегічному розвитку мотивації

Сильні сторони (Strengths)

1. Зацікавленість керівництва підприємства «Добробут» у розробці і використанні мотиваційної програми. Наявність системи гарантій та компенсацій.

- Що маємо: Керівництво підприємства активно підтримує ідею впровадження мотиваційних програм, що є важливим для успішної реалізації будь-яких змін. Наявність гарантій та компенсацій додає стабільності та впевненості працівникам.

- Що потрібно зробити: Використати зацікавленість керівництва для розробки ефективної мотиваційної програми. Залучити керівництво до активної участі у процесі впровадження.

2. Стабільність у виплаті заробітної плати.

- Що маємо: Стабільні виплати заробітної плати є важливим фактором для забезпечення задоволеності працівників.

- Що потрібно зробити: Підтримувати стабільність виплат та додатково стимулювати працівників преміями та іншими матеріальними заохоченнями.

3. Наявність форм та методів стимулювання (премії).

- Що маємо: Премії та інші методи стимулювання вже використовуються, що є позитивним моментом.

- Що потрібно зробити: Розширити систему преміювання, впровадивши різні види премій за досягнення та ініціативність.

4. Наявність сучасного обладнання.

- Що маємо: Сучасне обладнання сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції.

- Що потрібно зробити: Використовувати сучасне обладнання як один з елементів мотивації, забезпечуючи працівників необхідними інструментами для ефективної роботи.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Відсутність спеціально розроблених та впроваджених мотиваційних програм.

- Що маємо: Відсутність чіткої мотиваційної програми може призвести до зниження рівня задоволеності працівників.

- Що потрібно зробити: Розробити та впровадити комплексну мотиваційну програму, що враховує потреби працівників.

2. Відсутність достатніх матеріальних ресурсів для впровадження програми.

- Що маємо: Недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості для реалізації мотиваційних заходів.

- Що потрібно зробити: Оптимізувати бюджет та знайти додаткові джерела фінансування для мотиваційних програм.

3. Відсутність систематичного моніторингу рівня задоволеності співробітників та факторів, що впливають на працівників підприємства «Добробут».

- Що маємо: Без регулярного моніторингу важко оцінити ефективність мотиваційних заходів.

- Що потрібно зробити: Впровадити систематичний моніторинг задоволеності працівників та факторів, що на неї впливають.

4. Відсутність чіткості і конкретики в системі стимулювання (преміювання).

- Що маємо: Нечітка система преміювання може спричинити незрозуміння та незадоволення серед працівників.

- Що потрібно зробити: Розробити прозорі та конкретні критерії для нарахування премій та інших видів заохочень.

Можливості (Opportunities)

1. Наявність висококваліфікованих співробітників відділу кадрів, що у змозі розробити та впровадити програму підвищення мотивації.

- Що маємо: Кваліфіковані співробітники відділу кадрів можуть розробити ефективну програму мотивації.

- Що потрібно зробити: Залучити фахівців відділу кадрів до розробки та впровадження мотиваційних програм.

2. Можливість застосування розроблених мотиваційних програм, з використанням досвіду застосованих програм мотивації праці інших організацій.

- Що маємо: Використання успішного досвіду інших організацій може сприяти розробці ефективних мотиваційних програм.

- Що потрібно зробити: Вивчити та адаптувати успішні мотиваційні програми інших підприємств.

3. Вплив мотиваційних програм на підвищення ефективності праці.

- Що маємо: Ефективні мотиваційні програми можуть значно підвищити продуктивність праці.

- Що потрібно зробити: Активно впроваджувати мотиваційні програми для підвищення ефективності роботи працівників.

Загрози (Threats)

1. Відсутність програми мотивації праці може призвести до погіршення трудової діяльності працівників та високого рівня плинності кадрів.

- Що маємо: Відсутність мотиваційної програми може негативно вплинути на продуктивність працівників та спричинити відтік кадрів.

- Що потрібно зробити: Невідкладно розробити та впровадити мотиваційну програму, щоб уникнути негативних наслідків.

2. Загальний рівень соціально-економічної нестабільності, наявність елементів економічної кризи впливають на фінансовий стан підприємства та задоволення працівників рівнем заробітної плати.

- Що маємо: Економічна нестабільність може ускладнити фінансування мотиваційних заходів.

- Що потрібно зробити: Розробити стратегії для зменшення впливу економічної нестабільності на фінансовий стан підприємства та рівень заробітної плати працівників.

Пропозиції по стратегічному розвитку мотивації

1. Розробка комплексної мотиваційної програми, яка включатиме матеріальні та нематеріальні стимули, чіткі критерії преміювання та можливості для професійного розвитку.

2. Оптимізація витрат для забезпечення фінансування мотиваційних програм.

3. Регулярний моніторинг задоволеності працівників та адаптація мотиваційних програм відповідно до змін потреб.

4. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та розробки мотиваційних програм для підвищення їхньої залученості та задоволеності.

5. Використання досвіду успішних мотиваційних програм інших організацій для розробки власних ефективних заходів.

6. Створення сприятливих умов праці та забезпечення належного технічного забезпечення для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Реалізація цих пропозицій допоможе підвищити рівень трудової мотивації працівників, що сприятиме зростанню ефективності та продуктивності підприємства «Добробут».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі здійснено теоретичне узагальнення, практичне дослідження та запропоновано вирішення завдання удосконалення управління мотивацією праці в аграрному підприємстві. Основні висновки:

1. Аналіз теоретичних підходів та наукових поглядів вчених дозволив уточнити зміст основних понять мотиваційного механізму, мотиваційні фактори і критерії управління мотивацією. На основі комплексного дослідження соціально – економічної сутності поняття «мотивація праці» запропоновано розглядати її як довготривалий процес спонукання людей до певної активності трудової діяльності, в основі якої лежить необхідність задоволення актуальних потреб, в умовах наявності зовнішніх стимулюючих впливів.

2. Сьогодні, у період, коли нестабільне становище країни викликає хвилювання та напруженість населення, проблема трудової мотивації працівників аграрного підприємства набирає особливо важливого значення. Адже високий рівень мотивації працівників є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства.

3. Базою дослідження є товариство з підприємство «Добробут». Загальна площа землі, що закріплена за товариством складає 4212 га, в.т.ч сільгоспугідь – 4200 га. Загалом, за період з 2021 по 2023 рік спостерігається деяке зменшення загальної площі земельного банку та сільськогосподарських угідь, а також значне скорочення кількості працівників, по цій причині площа земельного фонду та ріллі на одного працівника суттєво зростає.

4. Аналіз показників за період з 2021 по 2023 рік вказує на інвестиції в основні та оборотні засоби, що призвело до зростання їх середньорічної вартості. Попри це, спостерігається зниження ефективності використання основних засобів (зниження фондівіддачі) та збільшення витрат на одиницю виробленої продукції (зростання фондомісткості). Зменшення чисельності працівників і площі сільськогосподарських угідь вказує на концентрацію ресурсів. Ці зміни можуть вимагати подальшого аналізу та коригування

стратегії управління для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

5. При збереженні тенденції зміни показників динаміки продуктивності праці в майбутньому збережеться. При цьому варто розуміти, що це прогнозно-розрахунковий показник і він досить умовний, та може реально бути при великій кількості умовностей. Тим не менше, продуктивність праці одного працівника має позитивну динаміку зростання і позитивні прогнози для її збереження.

6. Заробітна плата, перспективи розвитку та колектив є трьома найважливішими факторами, які впливають на мотивацію працівників. Для підвищення рівня мотивації та утримання працівників, компаніям слід зосередитися на забезпеченні конкурентоспроможної заробітної плати, створенні можливостей для професійного розвитку та підтримці позитивної робочої атмосфери. Інші фактори, такі як умови праці та кар'єрні можливості, також відіграють важливу роль і повинні враховуватися в стратегії управління персоналом.

Проведені дослідження стали основою для визначення напрямків удосконалення управління мотивацією праці підприємства «Добробут» та виділення певних пропозицій:

1. Розробка комплексної мотиваційної програми та системи преміювання, яка включатиме матеріальні та нематеріальні стимули, чіткі критерії преміювання та можливості для професійного розвитку.

2. Оптимізація витрат для забезпечення фінансування мотиваційних програм.

3. Регулярний моніторинг задоволеності працівників та адаптація мотиваційних програм відповідно до змін потреб.

4. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та розробки мотиваційних програм для підвищення їхньої залученості та задоволеності.

5. Створення сприятливих умов праці та забезпечення належного технічного забезпечення для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2002. 248 с.
2. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О.В. Управління мотивацією. Харків: ХНЕУ, 2006. 240 с.
3. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49-60.
4. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26–30.
5. Іляш О.І., Васильців Т.Г. Оцінка розвитку людського капіталу України. *Економіка і регіон. Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка*. 2008. № 3 (18). С.141–145.
6. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2022. №4. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf(дата звернення: 29.04.2024 р.).
7. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
8. Прокопенко О.В. Складові мотивації екологічно орієнтованого споживання. *Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка*. 2005. №2 (74). С. 60–71.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М.. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 307с.;
10. Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «Мотивація – стимул» є системою індивідуального підходу до кожного працівника:., *Служба кадрів*. 2005. № 11. 345 с.
11. Кузьмів О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади

менеджменту: навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. 228 с.

12. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2021. №12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 29.04.2024 р.).

13. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.

14. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46 (дата звернення: 29.04.2024 р.).

15. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

16. Ушаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

17. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". Київ, 2014. 244 с.

18. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.

19. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. *Економіка України*. 2006. № 5. С. 28–30

20. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка* (електронне наукове фахове видання). 2022. № 5. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf (дата звернення: 29.04.2024 р.).

21. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління

сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7–8. С. 57–63.

22.Podolianchuk O. Accounting and taxation of calculations on current payments to employees. Theoretical and practical aspects of the development of the European Research Area: monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2020. P. 220–246.

23. Кодекс законів про працю України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 25.03.2024 р.).

24. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (ПСБО) 26 «Виплати працівникам». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 29.04.2024 р.).

25. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Кондор. 2008. 335 с.

26. Міжнародна науково-практична конференція «Мотивація ефективної праці в ринковій економіці». *Україна: аспекти праці*. 2006. № 6. С. 21–26.

27. Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. №1. С. 89–93. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf (дата звернення: 29.04.2024 р.).

28. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.

29. Сазонова Т.О. Самомотивація як невід’ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). Вип. 3(20). С. 123–127. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf (дата звернення: 29.04.2024 р.).

30. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.* Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ". 2013. № 22 (995). С. 110–113.

31. Щекин Г. В. Основи кадрового менеджменту: посібник. – [4-е изд.]. Київ: МАУП, 2002. 280 с.

32.Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник* (електронне наукове фахове видання). 2021. Вип. 5(28). С. 89–93. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/5_28_ukr/8.pdf(дата звернення: 29.04.2024 р.).

33.Грайченко В. Пашигорова О. Періодична оцінка роботяк складова системи мотивації. URL :<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1199> (дата звернення: 29.04.2024 р.).

34.Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. / Под ред. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. 399 с.

35.Потеряхин А. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=834>

36.Медведь В.В. Моніторинг мотиваційних потреб працівників у навчальному закладі (на прикладі Севастопольського центру професійно-технічної освіти). *Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою»*. Вип. 2. 2009. URL : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/20.pdf (дата звернення: 29.04.2024 р.).

37.Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2023 рр. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>(дата звернення: 30.04.2024 р.).

38.Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>(дата звернення: 30.05.2024 р.).

39.Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.

40.Стамбульська Х., ПередалоХ. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2022. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 01.05.2024 р.).

41.Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*(електронне наукове фахове видання). 2021. № 12. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/81.pdf (дата звернення: 01.05.2024 р.).

42.Олійник Т.І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Економічна наука*. 2018. №22/2018. С. 66–69.

43.Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12–17.

44.Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ :КМ–Букс, 2020. 216 с.

45.Камишнікова Е.В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*(електронне наукове фахове видання). 2022. № 1 (30). URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf(дата звернення: 01.05.2024 р.).

46.Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2015. № 1(9). С. 140–147.

ДОДАТКИ

Проблема дослідження:

Виявлення провідних проблем та особливостей мотивації аграрної праці.

Ціль дослідження:

Оцінити ступінь впливу мотиваційних чинників на діяльність працівників.

Об'єкт дослідження :

150 сільських жителів на території Криворізького району.

Предмет дослідження:

Сукупність проблем, мотивів і стимулів, що визначають ефективність мотивації персоналу сільськогосподарських формувань.

Інструмент дослідження:

Анкета з 10 питань.

Метод зібрання інформації :

Опитуваний метод.

Анкета

Шановний респондент! Я, студент ДДАЕУ, прошу Вас взяти участь в соціологічному дослідженні «МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ». Відповідайте, будь ласка, на низку нескладних запитань, це не займе багато часу. Для правильного заповнення анкети досить поставити галочку або обвести варіант відповіді, який більш точніше відповідає вашій думці. Дякуємо за увагу.

1. Яка ваша стать?
 - a) Чоловіча
 - b) Жіноча
2. Чи задоволені Ви своєю професією?
 - a) Так
 - b) Ні
3. Які методи мотивації частіше переважають і використовуються?
 - a) Матеріальні
 - b) Нематеріальні

- c) Ніякі не використовуються
- 4. Чи будете Ви краще і більше працювати, при збільшені заробітної плати?
 - a) Так
 - b) Ні
- 5. На Вашу думку, чи задіяний мотив матеріальної винагороди?
 - a) Так
 - b) Ні
- 6. Чи задоволені Ви своєю заробітною платою?
 - a) Так
 - b) Ні
- 7. Чи є можливість отримання землі основним спонукальним мотивом?
 - a) Так
 - b) Ні
- 8. Чи розширили б ви присадибні землі?
 - a) Так
 - b) Ні
- 9. Чи задоволені Ви від сільськогосподарської праці?
 - a) Так
 - b) Ні
- 10. Чи хотіли б Ви отримати землю для створення власного господарства?
 - a) Так
 - b) Ні

Додаток Б

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу