

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР

на тему: “Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних сільськогосподарських підприємствах Львівської області”

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Матківський Б. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синюк О. В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту ім. проф.
Є. В. Храпливого
(назва кафедри)

(підпис)
Лілія ВОЙНИЧА
(прізвище, ім'я, по батькові)
«06» березня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти
Матківському Богдану Романовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи “Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних сільськогосподарських підприємствах Львівської області”

Керівник роботи Синюк Оксана Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “___” _____ 2023 р.
№ _____ /к-с

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарств.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Мотивація праці персоналу підприємства як економічна категорія.

1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства.

1.3 Методики вивчення мотиваційної сфери.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.

2.2 Діагностика системи управління персоналом у сільськогосподарських

підприємствах.

2.3 Аналіз стану мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

3.1 Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників сільськогосподарських підприємств.

3.2 Удосконалення форм і систем оплати праці.

3.3 Вдосконалення управління мотивацією трудової діяльності у сільськогосподарських підприємствах.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання: 06.03.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	15.01.24 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Оксана СИНЮК

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядається мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується система мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. На основі результатів проведеного аналізу пропонуються напрями вдосконалення мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Ключові слова: мотивація праці, мотиваційна сфера, мотиваційний механізм, стимулювання діяльності, форми оплати праці, системи оплати праці, управління мотивацією праці.

Annotation

In the qualification work, motivation is considered as a factor of effective personnel management of the enterprise. The organizational and economic characteristics of the research object are given, the personnel motivation system in agricultural enterprises of the Lviv region is analyzed. Based on the results of the analysis, directions for improving the motivation of personnel in agricultural enterprises of the Lviv region are proposed.

Key words: labor motivation, motivational sphere, motivational mechanism, activity stimulation, forms of labor payment, labor payment systems, management of labor motivation.

УДК: 331.101.3658

Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Матківський Б. Р. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Кваліфікаційна робота: 87 стор. текстової частини, 19 рисунків, 16 таблиць, 49 джерел.

В кваліфікаційній роботі розглядається мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується система мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

На основі результатів проведеного аналізу пропонуються напрями вдосконалення мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Ключові слова: мотивація праці, мотиваційна сфера, мотиваційний механізм, стимулювання діяльності, форми оплати праці, системи оплати праці, управління мотивацією праці.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Мотивація праці персоналу підприємства як економічна категорія.....	9
1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства.....	21
1.3 Методики вивчення мотиваційної сфери.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	27
2.2 Діагностика системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах.....	36
2.3 Аналіз стану мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств.....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	57
3.1 Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників сільськогосподарських підприємств.....	57
3.2 Удосконалення форм і систем оплати праці.....	67
3.3 Вдосконалення управління мотивацією трудової діяльності у сільськогосподарських підприємствах.....	73
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	79
БІБЛОГАФІЧНИЙ СПИСОК.....	83

ВСТУП

Тема кваліфікаційної роботи є дуже актуальною і критично важливою для успішного функціонування будь-якого підприємства. Мотивація персоналу визначає, наскільки працівники є зацікавленими та залученими до своєї роботи, що впливає на їхню продуктивність, ефективність та загальний внесок у досягнення цілей підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі, де зміни в технологіях, конкуренції та ринкових умовах стають все швидшими, мотивація персоналу стає ключовим чинником для успішного конкурування. Підприємства, які розуміють важливість забезпечення високого рівня мотивації свого персоналу, можуть розраховувати на більшу пристосованість до змін, інновації та стійкість до викликів.

Мотиваційний фактор в управлінні персоналом включає в себе різноманітні аспекти, такі як фінансові стимули, розвиток кар'єри, визнання, гнучкі умови роботи та справедливе визначення цілей. Здатність створювати і підтримувати мотиваційну атмосферу в підприємстві може суттєво впливати на відданість та вірність працівників, їхню ініціативу та творчість.

Сучасні підприємства розуміють, що задоволені та мотивовані працівники не лише працюють ефективніше, але і сприяють позитивній корпоративній культурі, що впливає на соціально-психологічний клімат колективу та взаємодію всіх рівнів управління. У світлі постійних змін у сфері бізнесу та технологій, підтримка та збереження високого рівня мотивації персоналу стає стратегічною необхідністю для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

Вчені, такі як Н. Л. Вачевська, О. П. Єлець, С. Л. Іванов, М. А. Капранов, А. О. Климчук, К. В. Ковальська, О. А. Кравченко, Ю. В. Макогон, А. М. Михайлов, Н. І. Решетник, Л. І. Телишевська та С. В. Харитоненко внесли значний вклад у розвиток теорії мотивації, а також вдосконалення та розробку її прикладних аспектів.

Метою роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів процесу формування мотивації трудової діяльності у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- розкрити теоретичні основи мотивації персоналу як фактора ефективного управління персоналом підприємства;
- провести аналіз системи мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області;
- виявити напрями вдосконалення мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму у сільськогосподарських підприємствах.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

Дана робота ґрунтується на теоретичних основах та методологічній базі провідних вітчизняних та міжнародних наукових праць у сферах управління персоналом, економіки праці та менеджменту. У процесі дослідження використовувалися аналіз, узагальнення та критична оцінка отриманих результатів. Додатково були використані дані статистичної звітності, а також результати анкетного опитування експертів для більш глибокого розуміння і висвітлення важливих аспектів досліджуваної теми.

Під час проведення дослідження були використані різноманітні методи, такі як структурно-логічний аналіз, структурне групування, ситуаційний аналіз, а також методи експертних оцінок, середніх і відносних величин.

Дослідження ґрунтувалося на різнобічній інформаційній основі, що включала теоретичні й практичні дані, отримані з останніх досліджень та публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних видань. Також були використані статистичні показники, регулярні видання, Інтернет-ресурси, а також корпоративні документи від досліджуваних підприємств. Ця різноманітність джерел надала можливість забезпечити комплексний та об'єктивний підхід до вивчення теми та аналізу отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Мотивація праці персоналу підприємства як економічна категорія

Одним із ключових завдань сучасних суб'єктів господарювання є забезпечення мотивації персоналу та створення умов, що заохочують їх зацікавленість у підвищенні ефективності загальної діяльності підприємства та сприяють розвитку соціального партнерства. Розробка й впровадження дієвих мотиваційних моделей сприяють збільшенню конкурентоспроможності, підвищенню продуктивності та, в остаточному підсумку, зростанню прибутковості підприємства. Додатково, підвищення мотивації персоналу створює умови для переходу на новий рівень економічного розвитку та досягнення власних цілей як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Для підвищення результативності функціонування підприємства важливо, передусім, забезпечити належний рівень мотивації серед персоналу. Згідно з міжнародним досвідом, підприємства, які активно інвестують у розвиток людського капіталу та стимулюють мотивацію своїх працівників, виявляються більш продуктивними та успішними. Ключовою динамічною силою підприємства є людський капітал, оскільки самі працівники зберігають цінності, які, при успішному управлінні, дозволяють досягати стратегічних цілей та формувати справжні конкурентні переваги на ринку.

Дослідження сучасних економічних джерел вказує на те, що кожен автор розглядає категорію “мотивація” зі свого унікального погляду. У рамках нашого дослідження ми розглянемо різні визначення терміну “мотивація персоналу”. Це допоможе обґрунтувати теоретичні основи нашого дослідження та сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства. Здійснимо узагальнення отриманих висновків у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття “мотивація персоналу”

Автор	Визначення поняття
1	2
Богиня Д. П.	Це особистісний аспект людської діяльності, що охоплює різноманіття потреб, бажань, почуттів та інтересів.
Гольда А. В.	Мотивацію можна трактувати як процес усвідомленого створення специфічних мотиваційних станів у інших людей.
Данюк В. М.	Це становище, яке стимулює людину до цілеспрямованих дій; процес мобілізації самої себе та інших для вчинення дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства.
Єлець О. П.	Цей процес можна описати як емоційно-чуттєве порівняння між уявленням про власні потреби та візуальним образом зовнішнього об'єкта, який претендує на задоволення цих потреб. З механічної точки зору, це внутрішній психічний механізм людини, який визначає відповідність між предметом і відчуттям потреби, і сприймає спрямовану на це поведінку для отримання чи здобуття цього предмета, якщо він відповідає потребі.
Іванов С. Л.	Це свідомий процес, при якому людина обирає конкретний спосіб поведінки під впливом різноманітних зовнішніх стимулів та внутрішніх мотиваційних чинників.
Колот А. М.	Це комплекс внутрішніх і зовнішніх сил, які підштовхують людину до дії, визначають її поведінку і форми активності, надаючи цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення як особистих,

1	2
	так і організаційних цілей. Це загальні мотиваційні чинники, які впливають на поведінку людини.
Климчук О. А., Михайлов А.М.	Це спонукання суб'єкта до вчинення дій з метою досягнення певних цілей, що визначається наявністю інтересу до цієї діяльності та методами її ініціювання.
Письменна О. О.	Зовнішній імпульс економічного суб'єкта для здійснення дій з метою досягнення певних цілей, включаючи зацікавленість у цій діяльності та способи її початку, що викликають цю активність.
Польшина І. М.	Процес мотивації для власного себе та інших для здійснення дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і загальних цілей підприємства.
Сардак Є. В., Балабанова Л. В.	Виконання чи процес формування уявлення про намір, який спонукає людину до досягнення певного результату.
Стрельбіцький П. А.	Це процес впливу на особу за допомогою необхідного їй зовнішнього об'єкта чи дії, що призводить до певних активностей.
Телишевська Л. І.	Це ініціатива менеджменту, спрямована на стимулювання працівників для більш ефективної праці та досягнення поставлених цілей. Менеджери визнають мотивацію як один із компонентів управлінської діяльності.
Тимченко І. П., Левіна А.В.	Це прагнення працівника задовольнити свої потреби та отримати різні блага, використовуючи свою працю.
Юрчук Н. П.	Це процес заохочення людини чи соціальної групи виконувати дії, які вони вже знають чи вивчили, і які спрямовані на задоволення конкретних потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.

1	2
Чернишова А. В.	Це аспект управління, який забезпечує процес стимулювання самого себе та інших працівників до активності, спрямованої на досягнення особистих і корпоративних цілей підприємства.

Таким чином, аналіз визначень поняття “мотивація персоналу” підтвердив його різноманітність і дозволив ідентифікувати три основні компоненти: спрямованість, інтенсивність та наполегливість. Спрямованість визначається як усвідомлений або неусвідомлений акцент на цілі, який спонукає людину вчиняти дії для їх досягнення. Вибір мети людини піддається впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, і кінцева мета визначається як найбільш підходяща з ряду можливих альтернатив. Інтенсивність визначається рівнем визначеності чи напруги, яку людина вкладає протягом витраченого часу на досягнення мети. Це відображає ступінь рішучості та показує, наскільки особа наполегливо працювала для досягнення своєї мети, витрачаючи різні ресурси, такі як енергія, час, гроші тощо. Наполегливість визначається як здатність особи утримувати свою мотивацію протягом тривалого періоду, навіть у випадку наявності перешкод.

Отже, мотивація представляє собою внутрішню психологічну силу, яка визначає спрямованість поведінки особи, інтенсивність її дій та рівень наполегливості. Мотивація може бути визначена як внутрішній або зовнішній процес, що впливає на особисті рішення, при яких людина вибирає оптимальні результати та виконує дії, що відповідають цим рішенням.

Мета будь-якого мотиваційного процесу полягає в створенні та забезпеченні умов, які мотивують людину до виконання трудової діяльності з орієнтацією на досягнення конкретної мети з найвищим ефектом та продуктивністю.

Основні складові мотиваційного процесу включають у себе визначені цілі, потреби та мотиви. Оскільки ці цілі, потреби та мотиви є індивідуальними

для кожної людини, то вони також унікальні для кожного співробітника і можуть відрізнятися один від одного. Враховуючи це, кожен керівник має володіти навичками виявлення та використання мотиваційних чинників своїх підлеглих.

Мета є продуктом особистої діяльності людини, досягнення якої вона прагне, вирішуючи виробничі завдання [17, с. 69]. Потреба – це стан, що виникає в ході життєдіяльності людини, коли вона відчуває дефіцит чогось, необхідність чогось для свого існування. У кожної людини цей стан проявляється індивідуально, і кожен задовольняє свої потреби по-особливому способу. Потреби можуть виникати як усвідомлені, так і неусвідомлені. Однак не всі потреби можуть бути свідомо усвідомлені, що призводить до того, що їх важко чи неможливо задовольнити. Потреби зазвичай можуть виникати знову і знову, і при цьому їх вплив на людину може змінюватися в залежності від обставин.

Під час виконання роботи працівники підприємства спрямовують свої зусилля на задоволення власних потреб. Більшість із них розглядає свою професійну діяльність як засіб заробітку грошей, які вони використовують для задоволення основних потреб, таких як оплата житла, одягу, харчування і т. д. Робота також визначає соціальний статус людини в суспільстві, впливає на її розвиток та соціальний рівень.

Важливу роль у мотиваційному процесі кожної окремої особи відіграють:

- різноманітність мотиваційних структур серед людей;
- ступінь впливу одних і тих самих стимулів;
- рівень впливу певних мотивів на інші.

Розгляд мотивації працівника як процесу, що стимулює його до професійної діяльності, включає, на наш погляд, шість основних послідовних етапів (рис. 1.1).

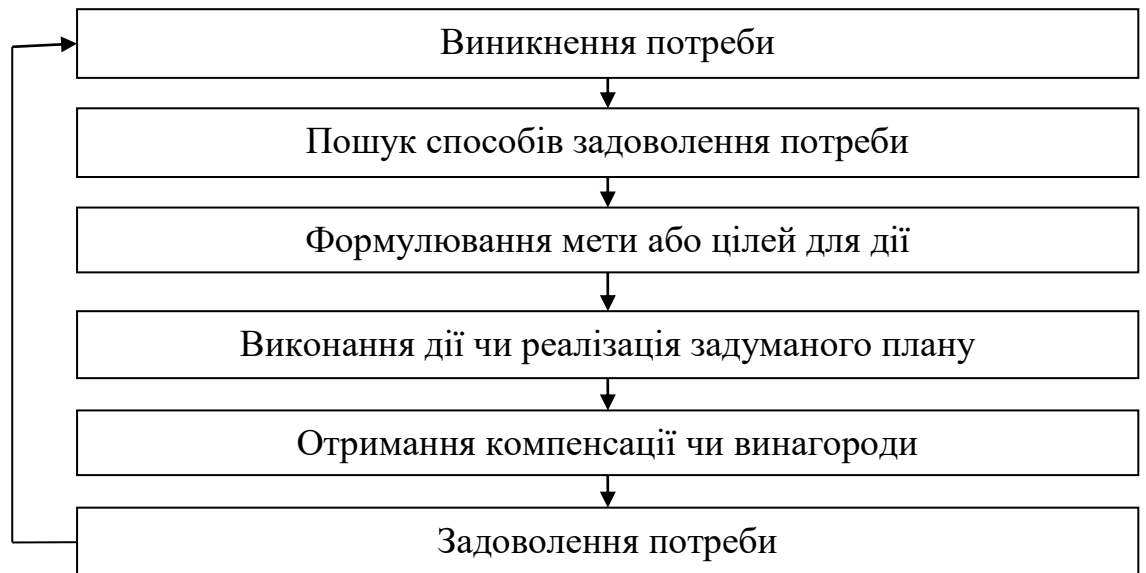


Рис. 1.1 – Мотиваційний процес

Отже, рівень задоволення потреб може відрізнятись від однієї людини до іншої, що призводить до різних результатів в їхньому досягненні. Отже, при аналізі основних проблем трудової мотивації працівників у підприємстві необхідно враховувати наступні основні групи чинників, які впливають на неї:

- особисті характеристики працівників (стать, вік, рівень освіти, стаж і т.д.);
- особливості виконуваної роботи (складність, рівень відповідальності, ступінь самостійності і т.д.);
- особливості ситуації (організаційний контекст, робоче оточення та інші аспекти).

Отже, у кожної особи існує унікальна структура трудової мотивації, яка безпосередньо визначається її індивідуальними особливостями, досвідом та системою цінностей. Розуміння чинників, що мотивують персонал, є ключовим для будь-якого керівника, оскільки взаємодія внутрішніх і зовнішніх стимулів є основою для збалансованого врахування інтересів як працівника, так і підприємства, і для розробки ефективної системи його мотивації.

Можна аналізувати мотивацію через призму зовнішніх та внутрішніх стимулів (рис. 1.2).

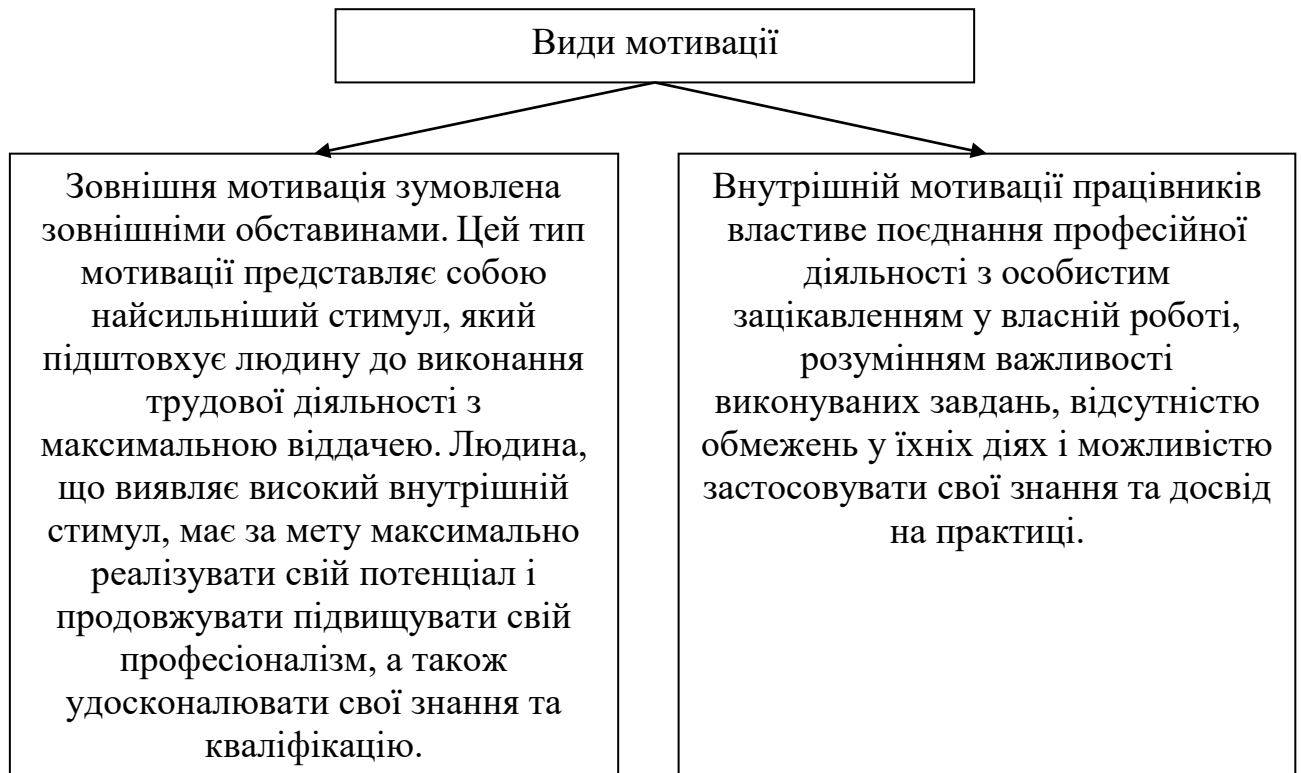


Рис. 1.2 – Види мотивації

Внутрішня мотивація визначає поведінку особи, яка ґрунтується на її власних думках та переживаннях, незалежно від впливу оточуючого середовища. При цьому типі мотивації діяльність приносить задоволення у самому своєму процесі і не вимагає додаткового стимулювання. Внутрішня мотивація є характерною для творчих та обдарованих особистостей, які насолоджуються вирішенням нетрадиційних завдань. Якщо людина займається роботою з внутрішньою мотивацією, спрямованою на сам процес роботи, а не на зовнішню винагороду, вона буде вкладати більше зусиль для досягнення своїх цілей. Внутрішня мотивація співробітників є дійсно потужною силою, яка сприяє розвитку та оптимальному функціонуванню підприємства. Проте великим недоліком цього явища є те, що менеджери в цій ситуації можуть впливати на поведінку співробітників лише опосередковано [4, с. 15]. Наприклад, вони можуть ставити перед своїми підлеглими більш високі завдання та допомагати уникнути рутинних обов'язків; проте, повноцінно контролювати та оцінити вплив цієї внутрішньої мотивації є дуже важко.

Зовнішню мотивацію легше контролювати зі сторони керівництва, оскільки вона виникає від зовнішніх чинників, які можна впливати через системи винагород і покарань, а також через визнання та комунікацію з керівництвом. Зовнішня мотивація – це стимулювання до певної поведінки через використання підкріплення, яке може бути виражене в формі винагороди, спільного корпоративного заходу чи впровадження покарання та догани в разі невиконання завдань. Зовнішня мотивація ефективно використовується, коли працівнику необхідно виконати завдання в обумовлений термін, і використання зовнішніх стимулів, таких як премії чи визнання, може стимулювати швидке та точне виконання роботи. Так, коли співробітник усвідомлює, що йому чекає заслужена винагорода наприкінці проєкту, це може служити сильним стимулом для того, щоб він намагався виконати свою роботу вчасно та якісно [14, с. 79].

Розглядаючи вияви мотивації, можна виділити дві її форми:

1. Мотивація за результатами: Ця форма мотивації базується на досягненнях та результативності. Принцип полягає в тому, що працівник отримує стимул, такий як премія, винагорода або підвищення, за досягнення конкретних цілей чи високої продуктивності. Це може стимулювати працівників до активності та ефективності у виконанні завдань.

2. Мотивація за статусом: У цьому випадку мотивація пов'язана з соціальним визнанням та статусом у підприємстві. Продуктивність та досягнення приводять до підвищення соціального статусу в колективі або отримання певних підтверджень у вигляді титулів, особливих прав чи визнання з боку колег.

Обидві форми мотивації можуть бути використані в організаційному середовищі залежно від характеру завдань, особливостей команди та цілей, які ставляться перед працівниками. Вибір форми мотивації, чи то за результатами, чи за рангами, піддається впливу різноманітних чинників, включаючи характер виконуваної роботи, принципи управління в організації та корпоративну культуру.

Основна мета мотивації полягає в створенні умов, за яких працівники будуть бажати виконувати необхідні дії та досягати поставлених цілей, при

цьому досягаючи максимального ефекту [12, с. 76]. Так, їхні зусилля мають бути спрямовані не тільки на виконання обов'язків, але й на високий рівень старанності та повного заангажування у виконанні роботи. Мотивація також може бути направлена на досягнення інших цілей, таких як зниження обороту персоналу, формування стійкої команди з відданими учасниками, оптимізація системи винагород, і підвищення привабливості роботи у підприємстві для потенційних кандидатів, включаючи цінних фахівців. Усі ці цілі сприяють покращенню робочого середовища та стабільності у підприємстві.

Головні цілі мотивації персоналу включають:

- визначення та відзначення найкращих працівників серед наявних кадрів з метою підвищення їхнього інтересу та утримання їх у колективі;
- можливість приваблення талановитих кадрів від конкурентів через рекрутмент або залучення власних привабливих умов праці;
- можливість постановки завдань та отримання очікуваного результату протягом визначеного терміну;
- підвищення привабливості підприємства як можливого місця роботи для майбутніх співробітників через обговорення та рекомендації персоналу, а також за допомогою ефекту “сарафанного радіо”;
- створення єдиної та згуртованої команди висококваліфікованих співробітників за допомогою зниження обороту персоналу, оскільки працівники цінують наявні бонуси та можливості;
- у керівника сфокусовані всі інструменти контролю над методами заохочень та стягнень, надаючи йому ефективний вплив на роботу персоналу.

Вивчення економічних джерел дозволило узагальнити ряд функцій, що виконує мотивація праці (рис. 1.3).

Для збільшення зацікавленості працівників у роботі на підприємстві необхідно розробити модель системи стимулювання персоналу, яка буде комплексно орієнтованою і постійно розвиватиметься. Ця модель має забезпечити взаємодію та єдність інтересів як самого підприємства, так і його

працівників. Розробка цієї системи повинна бути неперервною та оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

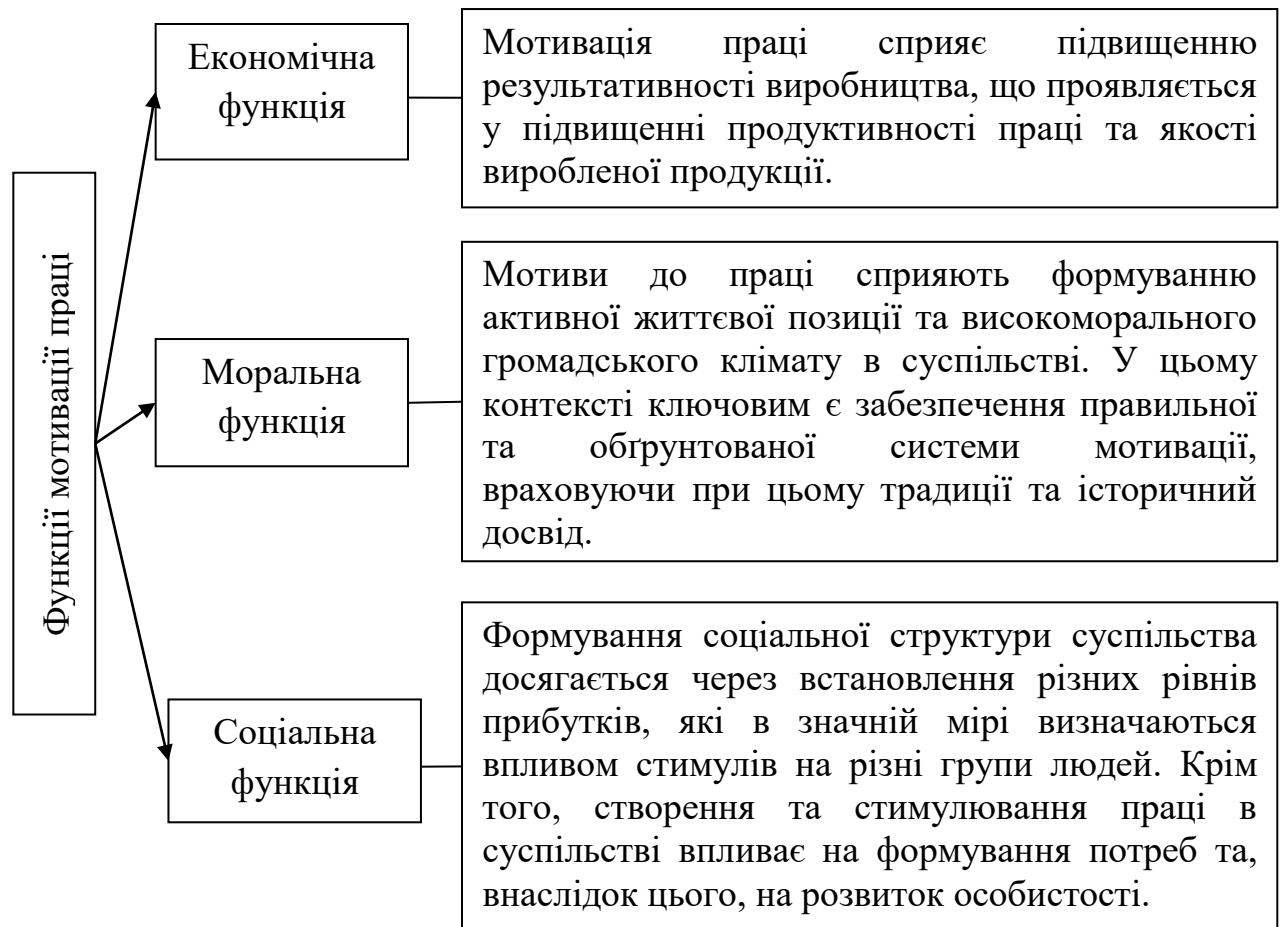


Рис. 1.3 – Функції мотивації праці

Традиційно методи мотивації праці звичайно класифікують на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.4).

Структура системи мотивації персоналу прямо відображає послідовність реалізації процесу мотивації на підприємстві. Шаблонний підхід у сфері стимулювання виявляється не дуже ефективним, тому модель повинна відображати систему конкретних критеріїв, принципів та правил організації процесу стимулювання. Ці параметри дозволяють керівникам управляти, враховуючи змінні умови, в найбільш сприятливому напрямку для підприємства, за умови взаємодії та згоди інтересів працівників та підприємства. Модель системи стимулювання персоналу повинна ґрунтуватися на стратегічному плані розвитку підприємства. На цій основі формуються

стратегії управління персоналом та мотиваційна політика підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.4 – Методи мотивації праці персоналу підприємства

Створення та впровадження моделі системи мотивації вимагає удосконалення організаційної структури управління підприємством, зокрема, акцентує увагу на оптимізації функціональної організації служб управління персоналом. Згідно з сучасними концепціями управління, важливо, щоб менеджер з питань персоналу був інтегрованим у команду стратегічного управління підприємством. Це сприяє успішному плануванню та реалізації політики мотивації персоналу.

При розробці системи стимулювання необхідно чітко визначити методологію побудови та вибрати засоби та методи мотивації для впливу на співробітників. Рисунок 1.5 відображає ключові елементи як матеріального, так і нематеріального характеру у системі мотивації персоналу, сприяючи досягненню максимально позитивного ефекту при експлуатації цієї моделі.

Проте, в будь-якому підприємстві важливо систематично аналізувати та моніторити зміни в потребах та особистих пріоритетах співробітників, використовуючи для цього опитування чи анкетування. Також, враховуючи запропоновану модель системи мотивації, керівник повинен оцінити наявність достатніх фінансових ресурсів для впровадження стратегії мотивації співробітників. Фінансування здійснюється на основі прибутку підприємства, при цьому однією з основних областей його використання є створення ефективною та справедливою системи винагород для мотивації співробітників.

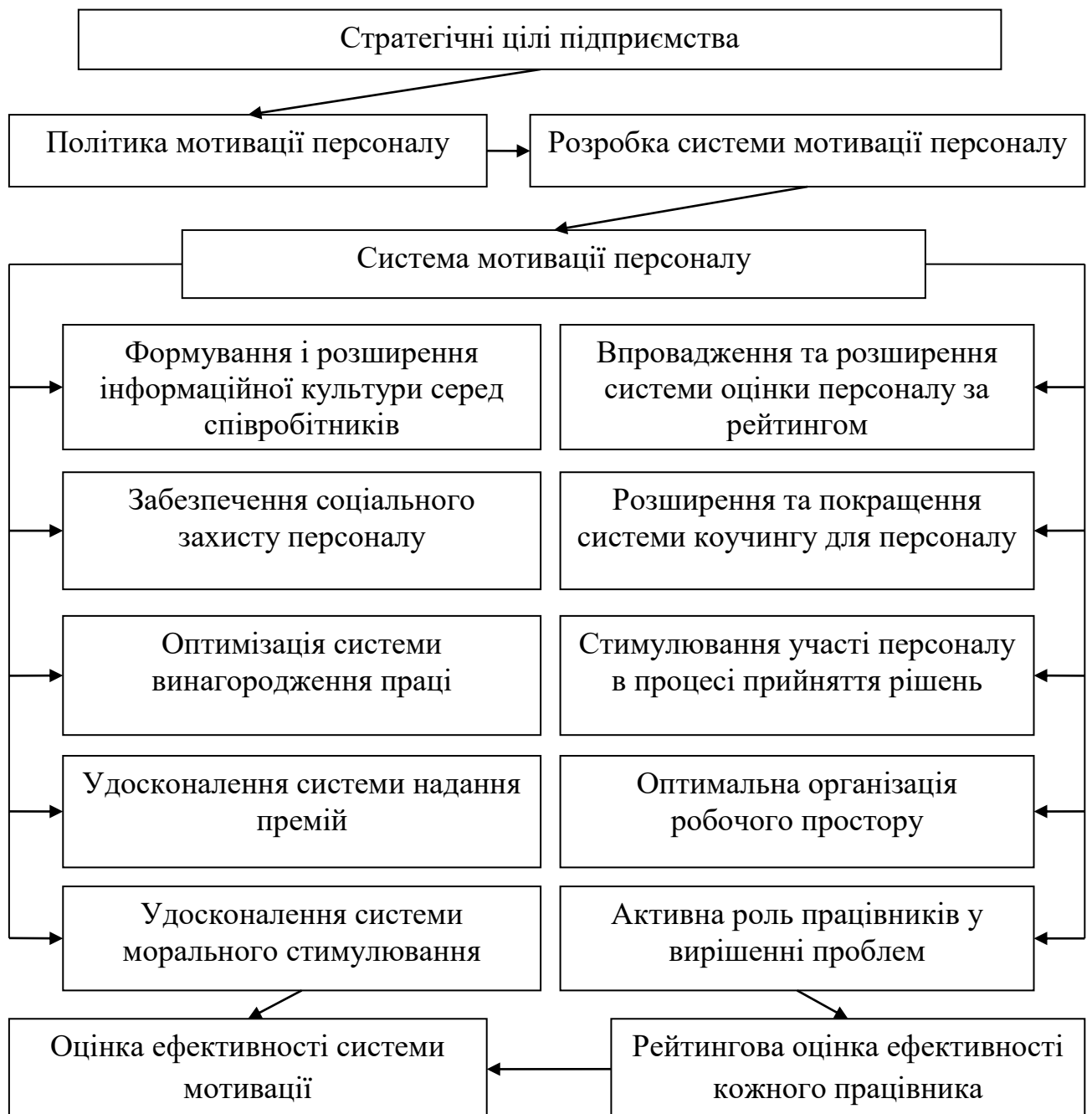


Рис. 1.5 – Модель системи мотивації персоналу

Під час аналізу сутності мотивації було встановлено, що цей процес представляє собою засіб, яким керівництво підприємства стимулює працівників діяти відповідно до попереднього плану та організації, оскільки успішність підприємства в певному відношенні залежить від ефективності учасників виробничого процесу. Мотивація виявляється у спрямованості на задоволення потреб працівників, забезпечуючи при цьому повноцінне та ефективне використання їх трудового потенціалу для швидкого досягнення цілей підприємства.

1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства

На сучасному етапі розвитку соціальних організацій ключовим фактором є впровадження ринкової економіки, яка в першу чергу включає розширений рівень децентралізації управління.

Наша точка зору полягає в тому, що, коли працівники активно допомагають досягненню організаційних цілей і вкладають максимальні зусилля для задоволення власних потреб, це можна охарактеризувати як виявлення мотивації. На сучасному етапі в економічній літературі ще не вивчені теоретичні та методологічні аспекти мотивації праці. По-перше, було розглянуто різні аспекти цієї проблеми, такі як стимулювання праці, система оплати праці і інші. По-друге, було висвітлено взаємозв'язок між мотивацією праці і ринковими відносинами, матеріальною мотивацією та іншими факторами. По-третє, не було визначено мотивацію трудової діяльності в контексті господарської практики, видів і сфер економічної діяльності, різних категорій працюючих та форм власності. По-четверте, не була визначена специфіка мотивації праці на різних рівнях, таких як макро-, мікро- та мезорівні, що включає в себе різні етапи господарювання та управління. По-п'яте, немає можливості розглядати мотивацію трудової діяльності працівників з урахуванням їх віку, статі, регіональних особливостей, міграції економічно

активного населення, тобто не висвітлюються демографічні аспекти. По-шосте, не враховано важливість гендерних форм та аспектів у контексті мотивації праці.

За допомогою технологічних засобів виробництва, економічна наука спрямовується на створення соціальної, компетентної та моральної моделі людини-працівника, розглядаючи особу не лише як ресурс, але і як індивіда. Сучасні технології у сфері управління персоналом, відомі як кадровий маркетинг, відіграють значущу роль у максимізації ефективності та оптимізації використання людського капіталу у вигідних умовах. Ефективне управління мотивацією персоналу особливо важливе в контексті забезпечення відповідності та вирішення різних потреб, цілей і мотивацій працівників, а також у вирішенні завдань координації.

У галузі науки та практики існує концепція “особистий маркетинг”, яку можна розглядати як вид управлінської діяльності, що фокусується на виявленні та задоволенні потреб у персоналі. Ці потреби визначають якісні та кількісні характеристики персоналу, формулюють професійні вимоги до кадрів, обирають методи задоволення вимог, які представлені в персоналі, з метою створення позитивного іміджу підприємства як внутрішньо, так і на ринку праці [13, с. 99].

Для України, особливо важливою є проблема матеріальної мотивації:

- необхідно розробити нові форми та методи матеріального стимулювання, враховуючи сучасний контекст та вимоги;
- низький рівень доходів та виявлення диференціацій та деформацій у їхній структурі [7, с. 75].

Молодим працівникам властиві в першу чергу самореалізація та саморозвиток. В Україні нематеріальна мотивація виникла недавно і наразі перебуває на етапі початкового розвитку. Нематеріальна мотивація вказує на тенденцію прагнення до матеріального успіху, проте вона розглядає цей успіх як передумову для задоволення значущих інтересів і потреб, що не обов'язково пов'язані зі споживанням, але є необхідними для самовираження. Можливість

втілення набутих знань, отримання морального задоволення від власної праці і розвиток власних здібностей при забезпеченні сталого рівня матеріального благополуччя створюють умови для активної трудової діяльності. Отже, нові вимоги формуються відповідно до характеру роботи, її умов та психологічного клімату в колективі.

У зарубіжних країнах на сьогодні вже активно впроваджуються нові методи матеріальної мотивації, що спрямовані на підвищення продуктивності праці через стимулювання матеріального інтересу працівників у досягненні конкретних результатів. Це сприяє гармонізації матеріальних інтересів як підприємства, так і працівника. Це може включати в себе різні методи, такі як надання права працівникам на придбання акцій, участь працівників у прибутках компанії та індивідуальний підхід до визначення заробітної плати. В українському контексті такі підходи є нестандартними.

На сучасному етапі нематеріальні методи мають значний вплив на працівників. Це пов'язано з бажанням виражати задоволення своїх додаткових потреб. В іноземних країнах вже активно використовуються нетрадиційні підходи до нематеріальної мотивації працівників, і ці ініціативи починають розповсюджуватися на вітчизняних підприємствах. Серед цих підходів варто відзначити можливість віддаленої роботи; надання подарунків працівникам під час свят; гнучкий графік роботи та додаткові вихідні дні. На основі аналізу консалтингового агентства встановлено, що перші два зазначені аспекти стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на рівні 60%, а четверта – на 20%. Отже, для жителів Європи стала важливою можливістю ефективніше і впевненіше управляти своїм часом та розвивати кар'єру, використовуючи нові набуті знання.

Для впровадження керованого мотиваційного процесу потрібно створювати певні умови:

- важливо мати уявлення про мотиваційну спрямованість персоналу стосовно динаміки та стану;
- необхідно бути здатним передбачати та ретельно відстежувати соціально-економічні результати управлінських рішень;

- важливо мати достовірну, повну та точну інформацію про об'єкт управління.

Із світового досвіду можна висловити твердження, що фактори матеріальної мотивації переважно мають міжнародний характер, і основні елементи цього досвіду можна узагальнити наступним чином:

- абсолютна самостійність та можливість експерименту, відсутність обмежень на продуктивне мислення;
- застосування тарифної системи як інструменту оплати праці, що залежить від умов, складності виконаної роботи та надійності результатів;
- зацікавленість у сприятливій перспективі виникає як у менеджера, так і власника виробництва, а також у найманого працівника.

Важливо відзначити, що в нашій країні, на відміну від розвинених країн, працю часто сприймають лише як засіб заробітку, а потреба в грошах росте до певної точки, яка залежить від рівня доходу населення. Після досягнення цієї точки розвитку, основний акцент переходить на збереження гідності людей. Для керівника ключовим є знаходження рівноваги між нематеріальною та матеріальною мотивацією.

1.3 Методики вивчення мотиваційної сфери

Вивчення діяльності економічних суб'єктів вказує на те, що ключовим чинником для їх успішного розвитку є стимулювання працівників підприємства та сприяння їхньому професійному зростанню. Сучасна комерціалізація управління персоналом покладає на кадрову службу підприємства відповідальність за розробку компетентних пропозицій та рішень з оплати праці та стимулювання працівників в умовах сучасного бізнесу. Відсутність ефективного системного підходу до мотивації праці працівників призводить до відтоку кваліфікованих кадрів у багатьох підприємствах, що представляє серйозну загрозу для організацій з високим рівнем спеціалізації.

Існує ряд методик, що використовують тести, опитувальники та діагностику, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників та визначити

ефективність системи мотивації. Різні підходи дозволяють вивчити, які засоби – матеріальні чи нематеріальні – можуть бути ефективними в різних сферах.

У зазначених прикладах подано опис характеристик ряду методик, зокрема “Діагностика самооцінки мотивації схвалення”, розробленої Д. Марлоу та Д. Краун. В межах цієї системи використовується тест, який дозволяє визначити бажання особи отримати схвалення від свого оточення за її власні вчинки. Зі зростанням рівня мотивації схвалення збільшується потреба у спілкуванні.

Методика “Ієрархії потреб” розроблена А. Маслоу і дозволяє оцінити задоволеність за різними шкалами, такими як матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв’язків, у повазі та самореалізації.

Методика “Мотивація до уникнення невдач” винайдена Т. Елес і дозволяє визначити рівень захисту людини і її мотивацію до уникнення невдач у трудовій діяльності.

Методика “Мотивація успіху або страх невдач” розроблена А. А. Реан і дозволяє визначити тип мотивації, який найбільше підходить для конкретної особи. Це може бути мотивація успіху, орієнтована на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, що проявляється в прагненні уникати зривів, покарань або негативних подій у сфері трудової діяльності.

Для виявлення типу темпераменту особистості використовується тест-опитувальник “Діагностики темпераменту”, розроблений Г. Айзенк.

Для виявлення реактивної та особистісної тривожності використовується методика “Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності” (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін).

Для визначення ступеня розвитку усвідомленої саморегуляції та індивідуальних профілів, які включають різні регуляторні процеси, використовується багатоскальна опитувальна методика “Стиль регуляції поведінки – ССП-98” (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв).

Для виявлення ціннісних орієнтацій у кар’єрі використовується методика “Якоря кар’єри” (Е. Шейн) [27, с. 195].

Серед методик, які застосовуються у практиці та орієнтовані на проведення анкетування, можна вказати:

1. “Аналіз карти мотиваторів”.
2. “Вивчення заохочень”.
3. “Інформаційний стандарт аналізу робочого місця”.
4. “Рівень лояльності”.
5. “Аналіз причин звільнень”.
6. “Анкета вивчення задоволеності працею”.
7. “Вивчення мотивації” [32, с. 81].

Додатково, використовують різноманітні дослідницькі методики для оцінки рівня мотивації та настрою персоналу. Це може включати діагностичні методики особистості, визначення ступеня готовності до ризику, вивчення мотиваційних тенденцій та інші аспекти. Також застосовуються тести для оцінки вираженості мотивів до праці, таких як мотивація Герчикова, мотивація організаційного поведінка, орієнтація уваги, а також проводять експрес-опитування [33, с. 109].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Львівська область є однією з областей України, розташованою на заході країни. Ця область є важливим центром економіки, туризму, культури та науки. Вона входить в історико-культурний регіон Східна Галичина і є частиною Карпатського єврорегіону.

Львівська область була утворена 27 листопада 1939 року. З того часу вона розвивалася як одна з найбільш розвинених областей в Україні. Економічно вона відома своєю промисловістю, сільським господарством та іншими галузями.

У культурному відношенні Львівська область славиться своєю багатою історією, архітектурними пам'ятками та традиціями. Місто Львів, яке є адміністративним центром області, відоме своєю старовинною архітектурою, вуличними кафе та культурними заходами.

Туризм також відіграє важливу роль у розвитку Львівської області. Багато туристів приваблюється історичними пам'ятками, красивими природними ландшафтами Карпат, а також унікальними культурними подіями.

У науковому напрямку Львівська область також відзначається діяльністю своїх наукових і освітніх установ, сприяючи розвитку науки та освіти в регіоні та країні в цілому.

Львівська область включає в себе сім районів, що визначаються як Дрогобицький, Золочівський, Львівський, Самбірський, Стрийський, Червоноградський і Яворівський. Кожен із цих районів має свої унікальні особливості і культурний контекст, що робить Львівщину багатогранною та цікавою областю в Україні.

Розташована на заході України, Львівська область має прикордонні зв'язки з Волинською, Закарпатською, Івано-Франківською, Рівненською та Тернопільською областями. Крім того, вона має прикордонні перетини з Республікою Польща, що сприяє взаємодії та обміну між регіонами.

Північна частина Львівської області представлена зоною мішаних лісів, відомою як Мале Полісся. Середня частина характеризується лісостеповим кліматом, і в рельєфі виділяються різні пасма, такі як Розточчя, Гологори, Вороняки, Опілля, а також західна частина Подільської височини. На південному заході та півдні Львівської області розташовані передгір'я Карпат та самі Карпати, що представлені гірським масивом Бескиди. Межа на південному заході області співпадає з Верховинським Вододільним хребтом. Територія області входить у склад Головного європейського вододілу, розташованого між басейнами Чорного й Балтійського морів.

В південній частині Львівської області розташована Львівсько-Волинський кам'яновугільний басейн, а також західні частини Передкарпатської нафтогазоносною області та Передкарпатського сірконосного басейну. Промислові центри, такі як Червоноградський, Львівський та Бориславсько-Дрогобицько-Стебницький, є основними економічними вузлами в цьому регіоні.

Трускавець, Східниця і Моршин є визначеними бальнеологічними курортами міжнародного рівня. Архітектурні комплекси Львова і Жовкви, а також численні замки та інші історичні пам'ятки, що розташовані в області, разом з Карпатськими горами створюють значні можливості для розвитку туризму в цьому регіоні.

Площа Львівської області становить 21,832 тис. км², що відповідає 3,6% загальної площі території України. За площею ця область розташовується на 17-му місці серед інших областей країни.

Клімат в області є помірно континентальним і вологим: зими м'які з відлигами, весни вологі, літа теплі, а осінь тепла і суха. У січні середня температура становить приблизно -5 °С, в липні вона коливається від +18 °С у

центральных районах області до +12 °С в гірських районах. Річна сума опадів коливається від 600 мм на рівнинній місцевості до 1000 мм у гірських районах.

Ураховуючи кліматичні умови та географічне положення Львівської області, тут ідеальні умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур і утримання різних видів тварин.

Однією з ключових галузей є рослинництво. Область вирощує зернові, олійні культури, цукрові буряки, картоплю та інші сільськогосподарські культури.

У 2022 році продукція рослинництва складала майже три чверті від загального обсягу сільськогосподарської продукції, а саме 73,4% (рис. 2.1). Це свідчить про значний внесок рослинництва у загальну структуру виробництва сільського господарства в області.

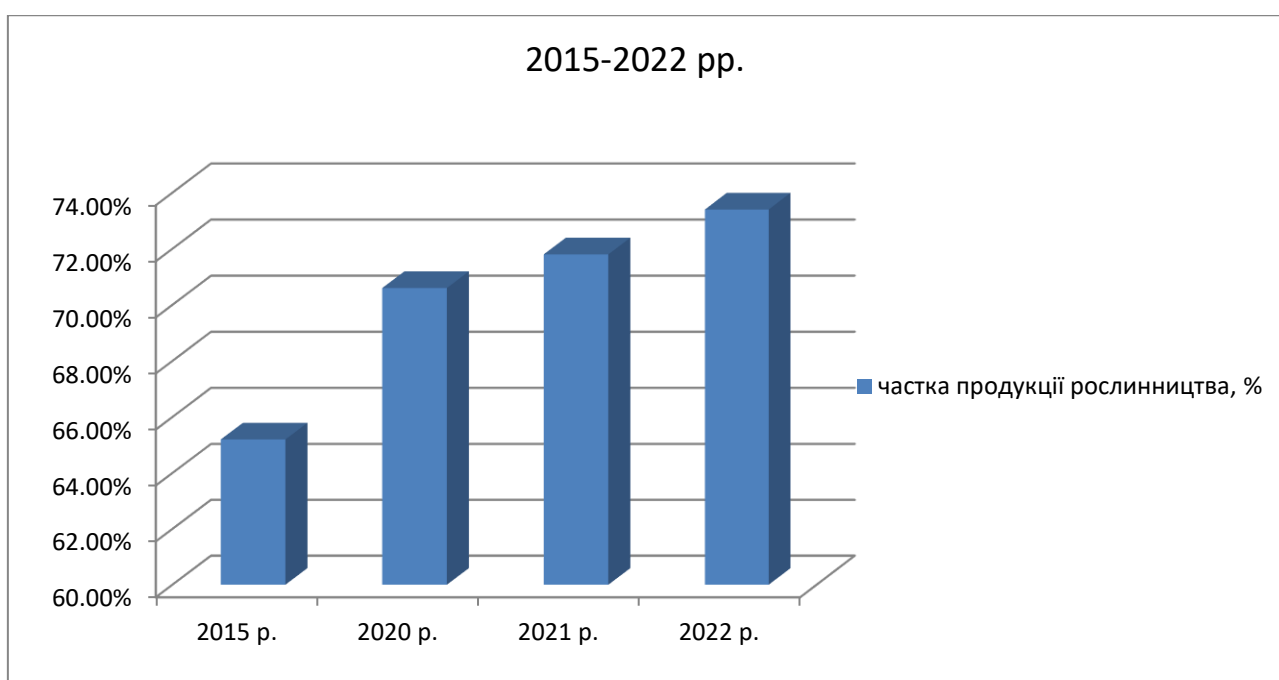


Рис. 2.1 – Частка продукції рослинництва, %

Розглянемо ситуацію із використанням земельних ресурсів підприємств у Львівській області та проведемо аналіз, як змінювалася їхня площа протягом останніх трьох років (табл. 2.1).

Згідно з інформацією з таблиці 2.1, загальна площа всіх сільськогосподарських угідь зменшилася на 1,5%. Найбільш помітним є

зменшення площі угідь, які віднесені до категорії рілля (на 2,6%) і пасовища (на 2,1%). В той час як площа земель, призначених для сіножатей, зросла на 4,1%.

Таблиця 2.1 – Динаміка землекористування підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., тис. га

Категорія земель	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Усі сільськогосподарські угіддя	1260,8	1240,0	1241,5	98,5
Рілля	793,4	770,9	772,6	97,4
Сіножаті	187,6	195,4	195,2	104,1
Пасовища	255,7	250,7	250,3	97,9
Багаторіні насадження	23,4	22,8	23,2	99,1

Таблиця 2.2 відображає площі під посівами сільськогосподарських культур за три роки, з 2020 по 2022.

Таблиця 2.2 – Площі, відведені під вирощування основних сільськогосподарських культур у Львівській області за 2020-2022 рр., тис. га

Сільськогосподарська культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Посівна площа – всього	712,7	717,6	746,0	104,7
Зернові та зернобобові культури	306,6	318,5	326,5	106,5
Пшениця	174,7	167,1	177,7	101,7
Ячмінь	39,9	38,4	35,5	89,0
Гречка	2,4	3,7	6,4	2,7р.
Кукурудза	66,5	86,7	86,7	130,4
Овес	13,3	12,6	12,7	95,5
Зернобобові культури	3,6	3,4	3,5	97,2
Соняшник	30,5	40,5	43,5	142,6
Соя	79,9	87,6	107,1	134,0

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Картопля	94,8	95,5	98,9	104,3
Овочеві культури	42,1	42,3	43,2	102,6
Ріпак і кольза	67,0	51,3	46,6	69,6
Цукровий буряк	12,6	14,2	15,0	119,0
Кормові коренеплоди	9,9	8,7	8,5	85,9
Кукурудза кормова	2,1	1,8	1,8	85,8
Плоди та ягоди	15,1	14,8	14,6	96,7

З аналізу таблиці 2.2 виходить, що загальна посівна площа всіх сільськогосподарських культур в 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 4,7%, що є позитивною тенденцією. Площі посіву гречки збільшились у 2,7 раза, соняшнику на 42,6%, сої – 34,0%, кукурудзи на зерно – 30,4%, цукрового буряка – 19,0%. Також варто відзначити зменшення посівних площ для ячменю, вівса, ріпаку і кользи, кормових коренеплодів, а також посівних площ плодів і ягід.

В таблиці 2.3 представлені обсяги виробництва основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області.

Таблиця 2.3 – Виробництво продукції рослинництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр., тис. ц

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Зернові та зернобобові культури	16074,2	18278,6	19045,5	118,5
Пшениця	7845,4	8243,8	9117,8	116,2
Ячмінь	1767,6	1834,9	1784,3	100,9
Гречка	27,7	36,9	73,9	2,7 р.
Кукурудза	5846,4	7550,0	7535,4	128,9

продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Овес	334,6	340,0	340,0	101,6
Зернобобові культури	59,3	61,4	66,4	112,0
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	128,4
Соя	2289,7	2637,9	2898,6	126,6
Картопля	16011,3	16813,6	18309,5	114,4
Овочеві культури	8066,7	8291,8	8474,4	105,1
Ріпак і кольза	1721,2	1773,6	1766,8	102,7
Цукровий буряк	7230,9	8484,7	11092,1	153,4
Кормові коренеплоди	3202,2	2862,7	2752,9	86,0
Кукурудза кормова	749,2	592,0	513,4	68,5
Плоди та ягоди	1405,3	1309,3	1424,0	101,3

Як видно з інформації в таблиці 2.3, виробництво пшениці у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 16,2%, а обсяг виробництва кукурудзи на зерно збільшився на 28,9%, цукрового буряка на 53,4%, соняшника – 28,4%, сої – 26,6%, картоплі – 14,4%. Також відзначається зменшення виробництва кормових коренеплодів, кукурудзи кормової. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства Львівської області в останні роки акцентують увагу на вирощуванні цукрового буряка, кукурудзи на зерно, соняшника та сої.

Таблиця 2.4 відображає динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур, які вирощуються сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

З таблиці 2.4 можна виокремити, що урожайність сільськогосподарських культур в 2022 році порівняно з 2020 роком значно зросла. Проте, слід відзначити, що урожайність деяких культур зазнала зменшення. Наприклад, урожайність соняшнику зменшилась на 7,0%, сої – на 2,5%, а кукурудзи кормової на 20,4%.

Таблиця 2.4 – Урожайність основних сільськогосподарських культур у підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр., ц/га

Сільськогосподарська культура	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові та зернобобові культури	52,4	58,0	58,5	111,6
Пшениця	44,9	49,3	51,3	114,3
Ячмінь	44,4	47,7	50,0	112,6
Гречка	10,2	9,3	11,5	112,7
Кукурудза	88,0	90,6	87,5	99,4
Овес	25,2	26,9	27,0	107,1
Зернобобові культури	16,5	18,6	19,0	115,2
Соняшник	27,0	25,2	25,1	93,0
Соя	28,2	29,9	27,8	98,6
Картопля	169	176	185	109,5
Овочеві культури	192	196	196	102,1
Ріпак і кольза	25,8	33,9	37,7	146,1
Цукровий буряк	576	597	738	128,1
Кормові коренеплоди	322	330	326	101,2
Кукурудза кормова	357	324	284	79,6
Плоди та ягоди	101,4	95,4	104,6	103,2

Тваринництво також є важливою галуззю. Львівська область спеціалізується на вирощуванні великої рогатої худоби, свиней, птиці. Молочне та м'ясне виробництво є ключовими галузями сільського господарства в регіоні.

У загальному обсязі сільського господарства у 2022 році частка продукції тваринництва склала 26,6% (рис. 2.2).

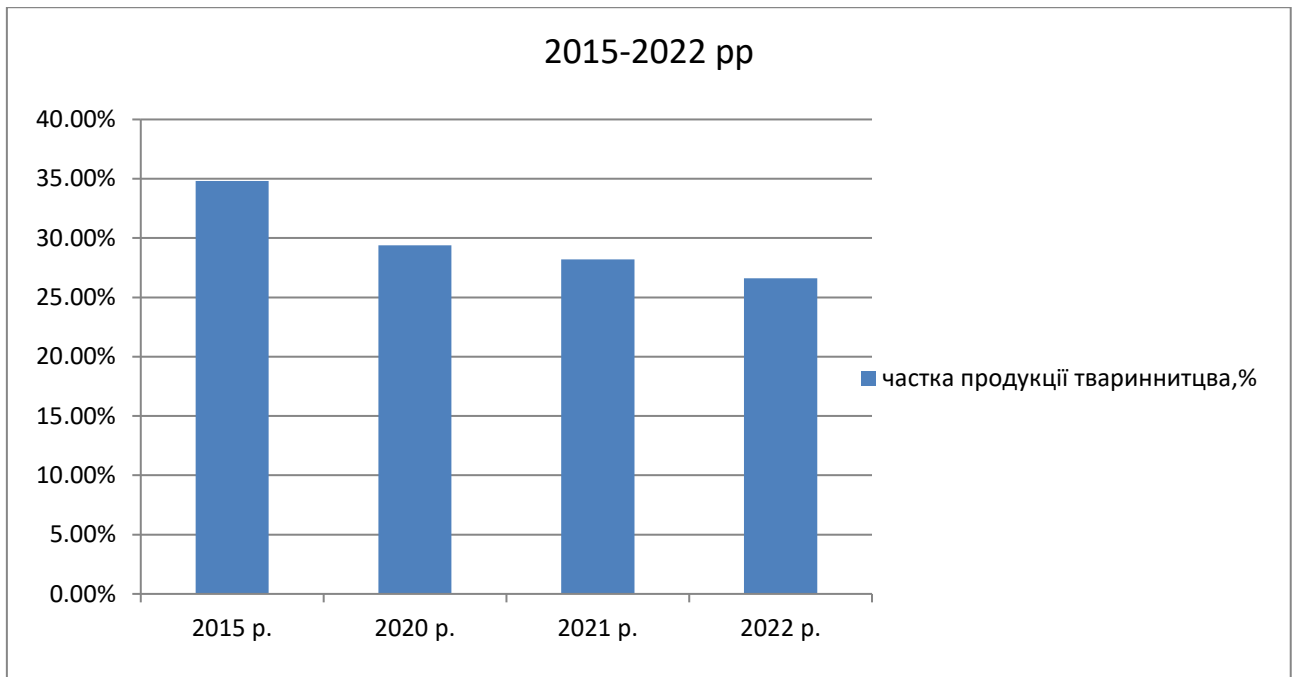


Рис. 2.2 – Частка продукції тваринництва, %

В таблиці 2.5 представлена динаміка кількості худоби та птиці на підприємствах Львівської області, що свідчить про широкий спектр діяльності цих підприємств, включаючи і виробництво продукції тваринництва, окрім рослинництва.

Таблиця 2.5 – Поголів'я худоби та птиці у підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр., тис. гол

Вид тварин	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Велика рогата худоба	157,3	144,3	126,7	80,5
у т.ч.: корови	94,3	84,8	75,9	80,5
Вівці	31,5	31,8	29,8	94,6
Коні	29,9	25,0	23,5	78,6
Кролі	285,8	285,5	261,7	91,6
Свійська птиця	9914,9	10305,8	11576,9	116,8
Свині	332,4	362,7	435,3	131,0
Бджолосім'ї, тис. сімей	64,1	64,0	64,7	100,9

За результатами аналізу таблиці 2.5 можна відзначити, що протягом досліджуваного періоду поголів'я свиней зросло на 31,0%, а кількість птиці на 16,8%. Водночас спостерігається зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 19,5%, овець на 5,4%, коней на 21,4%, і кролів на 8,4%. Це вказує на те, що підприємства акцентують свою увагу на вирощуванні свиней та птиці

У таблиці 2.6 представлена динаміка обсягів виробництва основних видів продукції тваринництва підприємств Львівської області.

Таблиця 2.6 – Виробництво основних видів продукції тваринництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій вазі), тис. т	186,6	193,6	210,9	113,0
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі, тис. т	182,1	180,2	203,5	111,8
М'ясо усіх видів у забійній масі, тис. т	130,0	129,1	147,3	113,3
Молоко, тис. т	480,9	460,1	425,3	88,4
Яйця, млн. шт.	581,1	579,2	598,8	103,0
Вовна, т	19	18	14	73,7
Мед, т	1015	1013	1025	101,0

Аналізуючи дані з таблиці 2.6, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва м'яса у живій вазі збільшилось на 11,8%, яєць на 3,0%, меду на 1,0%. Проте, обсяги виробництва молока зменшились на 11,6%, вовни на 26,3%.

Сприяння розвитку сільського господарства в Львівській області реалізується шляхом впровадження заходів із покращення інфраструктури,

використання сучасних технологій та запровадження програм підтримки аграрних виробників.

2.2 Діагностика системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах

Розвиток та використання персоналу є важливими складовими процесу управління в будь-якому підприємстві. Згідно з класичним підходом до цього питання, управління означає процес забезпечення системи сталою підтримкою у визначених параметрах. Тобто, мета полягає в тому, щоб система знаходилася в стійкому стані, при якому вона може оптимально виконувати свої функції, характерні для конкретної сфери, в межах якої вона існує. Управлінський процес реалізується через постійний аналіз інформації про фактичні значення параметрів, які визначають поточний стан системи. На основі цього аналізу приймаються рішення стосовно впливу на систему.

Механізм управління розвитком і використанням персоналу підприємства – це комплексні процеси, методи, прийоми і підходи, спрямовані на досягнення ефективності та розвитку використання персоналу в підприємстві. Оскільки на механізм управління розвитком і використанням персоналу впливають одночасно чинники макро- і мікросередовища, можна стверджувати, що дослідження функцій суб'єктів управління персоналом дозволить відтворити цей управлінський механізм. На макрорівні мають місце вкладення державних ресурсів у розвиток людського капіталу. На мікрорівні відбувається розвиток людського капіталу, що виражається у вдосконаленні професійної підготовки, набутті професійного досвіду, підвищенні кваліфікації та стимулюванні самоосвіти. Сьогодні, відповідальність за управління розвитком і ефективним використанням персоналу підприємства лежить на працівниках відділу кадрів, а також на керівниках структурних підрозділів, включаючи головного керівника підприємства.

У сільськогосподарських підприємствах слід відобразити у схемі організаційної структури чітко розподілення обов'язків і функцій у сфері

управління розвитком та ефективним використанням персоналу. Це також повинно бути визначено в посадових інструкціях для працівників відділу кадрів та керівників структурних підрозділів. Крім того, якщо існує кадрова політика, вона має містити стратегічні підходи до розвитку персоналу та управління ним.

Для оцінки кількісних аспектів персоналу зазвичай використовують такі показники: чисельність працівників у колективі та кількість годин робочого часу, що визначає межі можливої участі працівника в роботі.

Якісна оцінка управління персоналом зорієнтована на аналіз:

- об'єм загальних та фахових знань, робочих навичок і вмінь, які впливають на здатність виконувати роботу з високою якістю;

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства, включаючи їхні здатності та схильності до праці, стан здоров'я, фізичний розвиток та витривалість;

- характеристики учасників господарської діяльності, такі як відповідальність, зацікавленість та ставлення до економічної діяльності підприємства, визначають їхню якість як членів колективу.

У таблиці 2.7 подано аналіз забезпеченості сільськогосподарських підприємств персоналом.

Таблиця 2.7 – Укомплектованість штату сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	2020 р.			2022 р.			Зростання показника, %
	факт	штат	укомплектованість, %	факт	штат	укомплектованість, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у розлинництві	6344	6411	98,9	5649	5788	97,6	-1,3

продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у тваринництві	2275	2302	98,8	2065	2158	95,7	-3,1
Працівники, що обіймають посади керівників, спеціалістів, службовців	2242	2260	99,2	2147	2261	94,9	-4,3
у т.ч.: - керівники	535	535	100,0	512	512	100,0	0
- їх заступники	162	166	97,6	161	162	99,4	1,8
- головні спеціалісти	435	439	99,1	455	457	99,6	0,5
- спеціалісти	1036	1042	99,4	944	1052	89,7	-9,7
- службовці	74	78	94,8	75	78	96,2	1,4

Давайте розглянемо структуру працівників за їхніми функціональними обов'язками, як це відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Функціональна структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники зайняті у рослинництві	6344	58,5	6091	61,1	5649	57,3	89,0
Працівники зайняті у тваринництві	2275	20,9	1637	16,4	2065	20,9	90,8

продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники, що обіймають посади керівників, спеціалістів, службовців	2242	20,6	2246	22,5	2147	21,8	95,8
у т.ч.: - керівники	535	4,9	532	5,3	512	5,2	95,7
- їх заступники	162	1,5	162	1,6	161	1,6	99,4
- головні спеціалісти	435	4,0	434	4,4	455	4,6	104,6
- спеціалісти	1036	9,5	1044	10,5	944	9,6	91,1
- службовці	74	0,7	74	0,7	75	0,8	101,4
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

За три роки спостерігається зменшення чисельності керівного персоналу на 4,2%, а також зменшення працівників у галузі рослинництва (на 11,0%) та тваринництва (на 9,2%). Ці тенденції можна вважати негативними.

Зміни у функціональній структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області можна найкраще оцінити за допомогою графічного представлення на рисунку 2.3.

Отже, протягом 2020-2022 років найвищий відсоток в функціональній структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на працівників зайнятих у рослинництві та тваринництві.

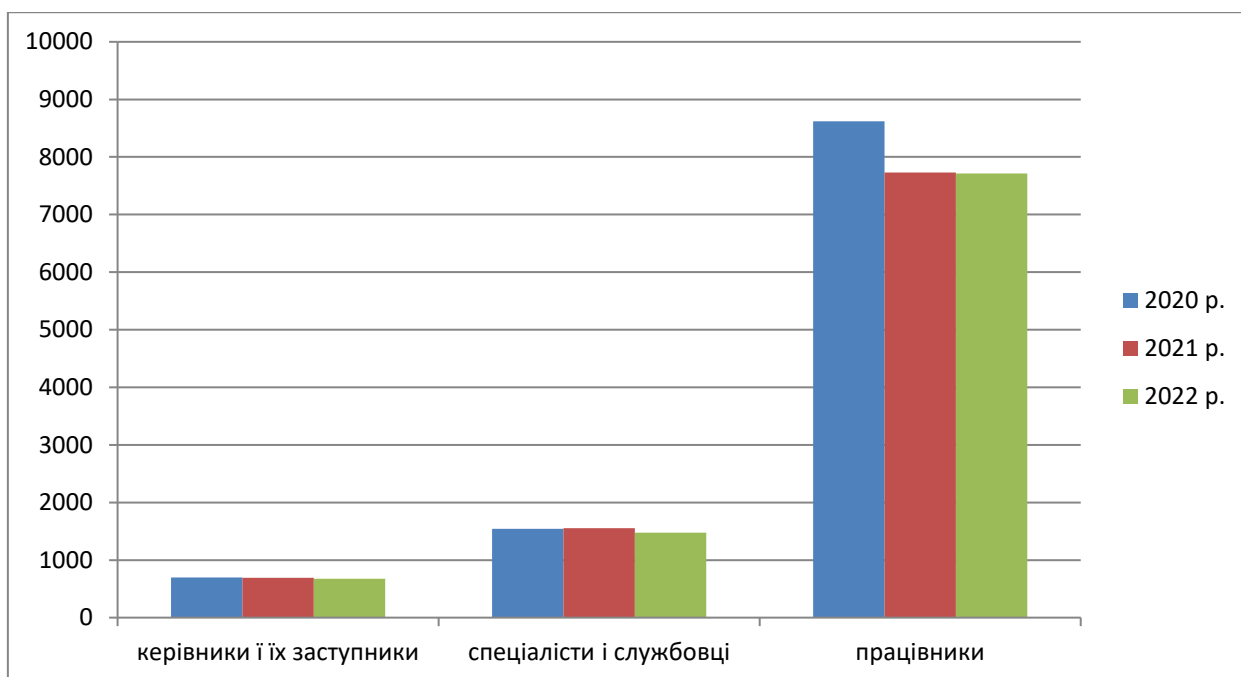


Рис. 2.3 – Зміна функціональної структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., осіб

У табл. 2.9 представлено розподіл працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за статтю за три роки.

Таблиця 2.9 – Розподіл працівників за статевою ознакою у сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Жінки	7711	71,0	7271	72,9	7089	71,9	91,9
Чоловіки	3150	29,0	2703	27,1	2772	28,1	88,0
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

З інформації, представленої в таблиці 2.9, можна зазначити, що структура чоловіків і жінок залишається майже незмінною та однаковою, хоча відзначається значна перевага в чисельності жінок. Така динаміка пов'язана із специфікою сільського господарства, де, зазвичай, жінки переважно займаються роботою у галузі рослинництва, бухгалтерії. Чоловіки, головним

чином, займаються діяльністю у галузі тваринництва та обіймають керівні посади.

Зміни в статевій структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області представлені на рис. 2.4.

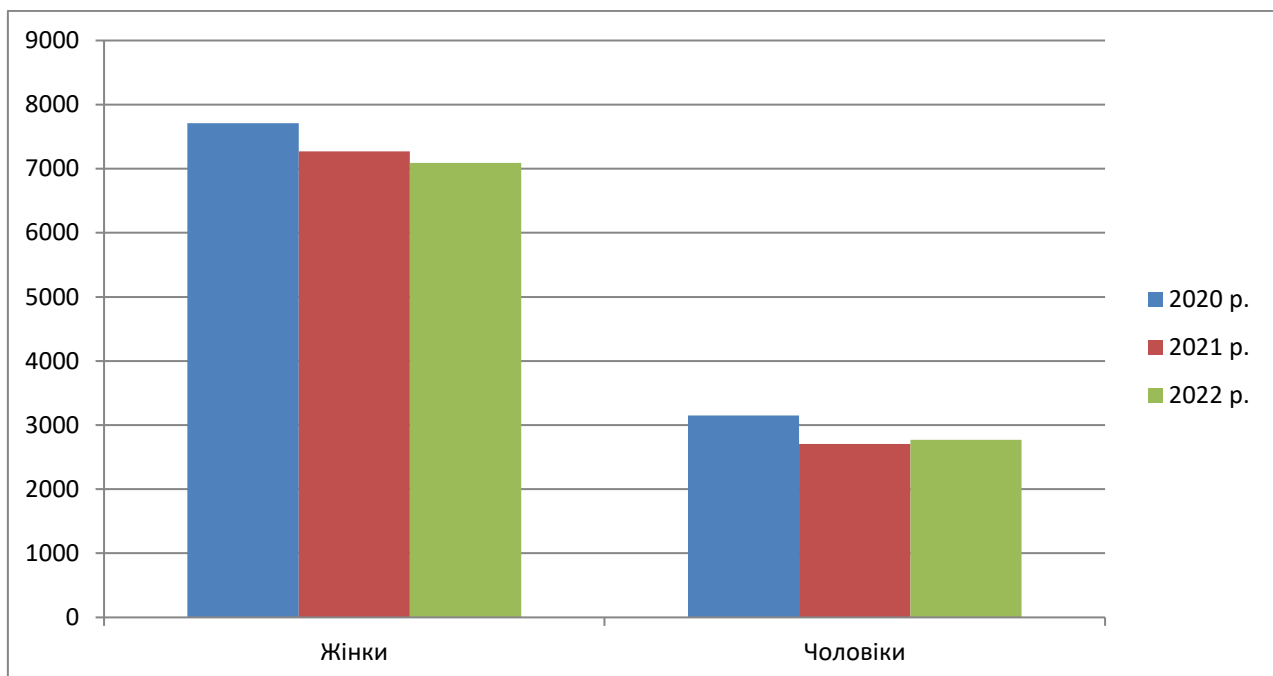


Рис. 2.4 – Зміна статевої структури працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр., осіб

За період дослідження видно, що жінки мають найвищу частку в структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Розподіл працівників за рівнем освіти представлено в табл. 2.10.

Порівняно з 2020 р., у 2022 р. структура майже не змінилася, але зменшується чисельність працівників із середньою освітою на 10,8%, з вищою освітою на 5,2%, з середньою спеціальною освітою на 1,3%. Можна визначити, що протягом усього аналізованого періоду працівники із середньою освітою мають найвагоміший внесок у структурі персоналу за рівнем освіти. Керівники, їх заступники та головні спеціалісти в основному мають вищу освіту, тоді як середню спеціальну освіту переважно мають спеціалісти та службовці, а середню освіту мають працівники зайняті у рослинництві та тваринництві.

Таблиця 2.10 – Розподіл працівників в сільськогосподарських підприємствах в залежності від рівня освіти за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Працівники із середньою освітою	8409	77,4	7510	75,3	7504	76,1	89,2
Працівники із середньою спеціальною освітою	847	7,8	841	8,4	836	8,5	98,7
Працівники із вищою освітою	1605	14,8	1623	16,3	1521	15,4	94,8
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Склад працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком представлений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Вікова структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 30 років	1998	18,4	1735	17,4	1745	17,7	87,3
31-40 років	3399	31,3	2942	29,5	3007	30,5	88,5
41-50 років	3975	36,6	3800	38,1	3571	36,2	89,8
50 років і старше	1489	13,7	1497	15,0	1538	15,6	103,3
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

Після аналізу показників у таблиці 2.11 можна зробити висновок, що структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за віком залишалася майже незмінною протягом трьох років, незважаючи на те, що чисельність працівників у віковій категорії 50 років і старше зросла на 3,3%. Це свідчить про те, що молодші фахівці шукають більш вигідні можливості роботи, тоді як особи перед пенсійним віком віддають перевагу стабільності та продовжують працювати на сільськогосподарських підприємствах.

Зміни в віковій структурі працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області наочно відображені на рисунку 2.5.

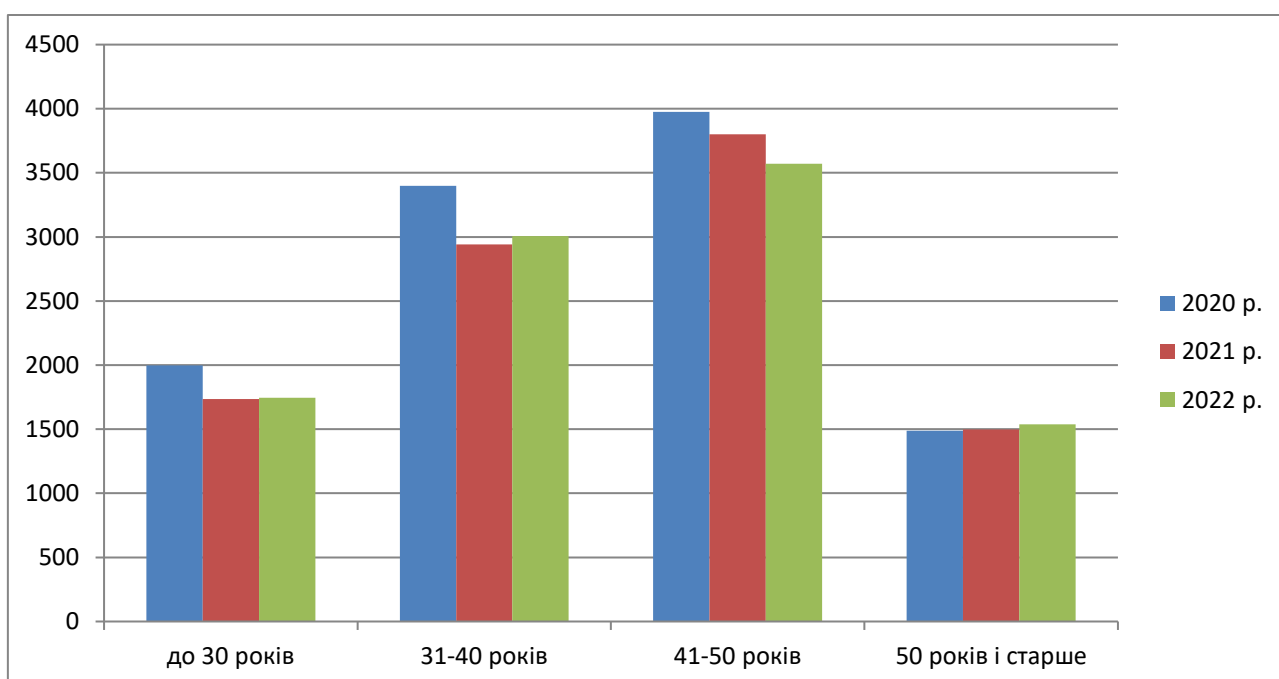


Рис. 2.5 – Вікова структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Загалом можна відзначити, що найбільший віковий діапазон серед працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області припадає на осіб у віці від 31 до 50 років.

Розподіл працівників за стажем роботи представлено в табл. 2.12.

Дані в таблиці 2.12 вказують, що більшість працівників, які працювали у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, мають стаж роботи від 4 до 10 років. Серед працівників найменша категорія включає тих, хто

працює менше одного року. Зростання показника спостерігається тільки серед працівників із стажем від 11 до 15 років.

Таблиця 2.12 – Структура працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області за трудовим стажем, 2020-2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, осіб						2022 р. до 2020 р., %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 1 року	1043	9,6	1027	10,3	996	10,1	95,5
1-3 роки	2129	19,6	1875	18,8	1883	19,1	88,4
4-10 років	4344	40,0	3780	37,9	3796	38,5	87,4
11-15 років	1738	16,0	1755	17,6	1745	17,7	100,4
Понад 15 років	1607	14,8	1537	15,4	1441	14,6	89,7
Разом	10861	100,0	9974	100,0	9861	100,0	90,8

В результаті проведеного дослідження можна визначити, що в сільськогосподарських підприємствах Львівської області спостерігаються негативні тенденції, такі як збільшення плинності кадрів та старіння робочої сили. Також відзначається зниження кількості працівників у сільськогосподарських підприємствах Львівської області на 9,2%.

2.3 Аналіз стану мотивації праці персоналу сільськогосподарських підприємств

Серед важливих аспектів управління персоналом на підприємстві варто визначити його мотивацію. Для підвищення професійного рівня персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області застосовуються різноманітні методи, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні засоби.

Оплата праці в будь-якому виді діяльності залежить від кінцевого результату. Хоча затрати фізичної праці в аграрному секторі можуть

залишатися однаковими, різноманітні чинники, такі як погодно-кліматичні умови, родючість землі та якість насіння, можуть внести відмінності в кінцевий результат.

При розрахунку винагороди за працю необхідно враховувати не лише стандартизований час і виробіток кожного працівника, а також точний облік виготовленої ним продукції. Додатково важливо враховувати особливості сільськогосподарського виробництва та зміни в економічних і трудових відносинах.

Сільськогосподарські підприємства використовують два типи оплати праці: основну та додаткову. Основна оплата праці визначається на основі тарифних ставок і окладів, а також з урахуванням кількості та якості продукції, яку працівник виготовив. Праця, яка виходить за межі стандартних норм та оплачується окремо, включає в себе отримання додаткових результатів праці, таких як високі врожаї, творчі винаходи та інші досягнення у трудовій діяльності. До додаткової оплати праці відносяться різні форми фінансового винагородження, такі як доплати, надбавки, компенсаційні виплати та премії. Законодавство також передбачає можливість натуральної оплати праці, коли підприємство має владу самостійно визначати, яку частину виробленої продукції виділити для оплати праці своїм працівникам.

Натуральна оплата праці може бути використана як доповнення до основної грошової платні або повністю замінювати її. Це означає, що працівники можуть отримувати не лише грошову компенсацію, але й частину виробленої продукції або послуг, як оплату за їхню працю. Зазвичай під час проведення сезонних польових робіт, таких як збір врожаю, керівники сільськогосподарських підприємств часто використовують продукцію сільського господарства як форму розрахунку з найманими працівниками.

У підприємствах, що займаються тваринництвом, де поголів'я худоби закріплюється за окремими працівниками або цілою бригадою, система оплати праці може бути реалізована як індивідуальна, так і колективна. При визначенні оплати праці в галузі тваринництва слід враховувати різноманітні природні показники праці, такі як народження приплоду, збирання яєць, виробництво

меду, надія молока тощо. Також важливо враховувати ставлення працівника до виконання своїх обов'язків, його ефективне використання кормів, умови праці та інші аспекти, що впливають на обсяг виробництва та якість роботи в галузі тваринництва.

На сільськогосподарських підприємствах велику увагу приділяють механізованим роботам. Оплата за виконання механізованих робіт на сільськогосподарських підприємствах проводиться відповідно до встановлених тарифів за годину праці. Механізаторам також нараховується надбавка в розмірі 10-20%, залежно від їхнього рівня кваліфікації або класу. Надбавки до заробітної плати можуть бути нараховані на основі різних показників, таких як безперервний робочий стаж, збереження паливно-мастильних матеріалів, довготривала експлуатація обладнання без капітального ремонту і т. д.

В аграрному секторі оплата праці управлінсько-обслуговуючого персоналу здійснюється на основі посадових окладів або відповідно до умов контракту. Динаміка обсягів заробітної плати та стимулюючих виплат у сільськогосподарських підприємствах Львівської області, представлена на рис. 2.6

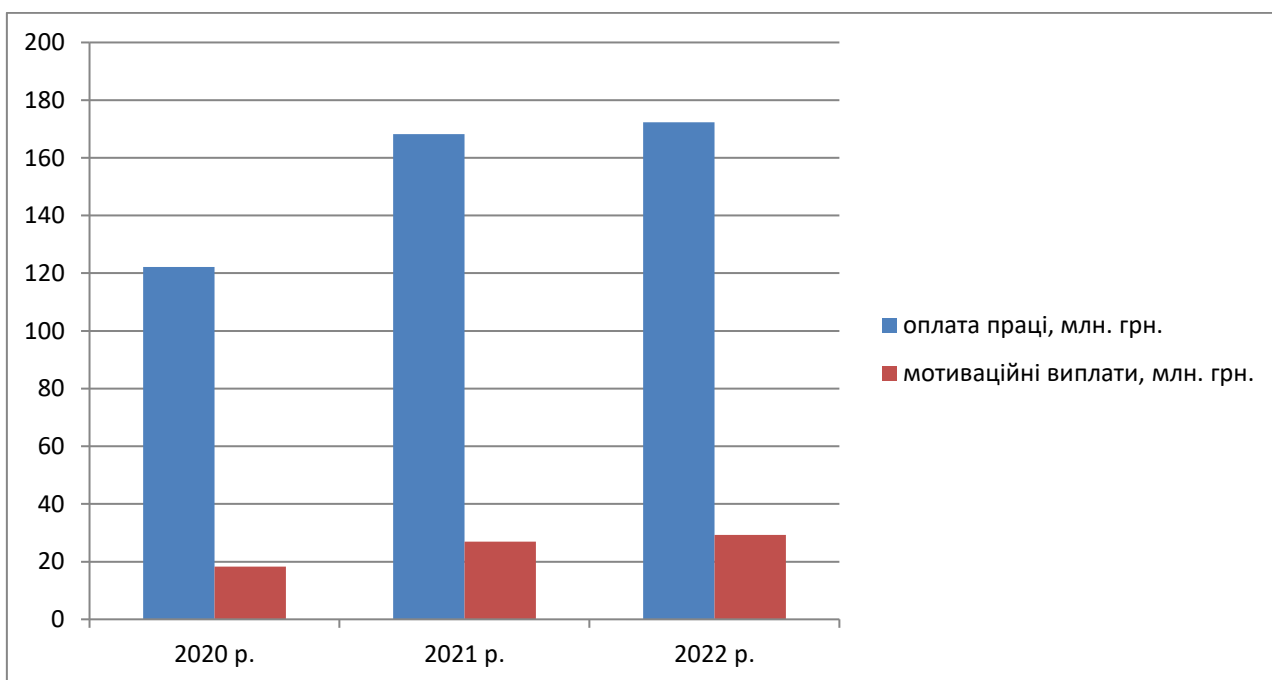


Рис. 2.6 – Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Аналіз даних рис. 2.6 вказує на постійне зростання обсягу заробітної плати та мотиваційних виплат у сільськогосподарських підприємствах. Зокрема, протягом періоду з 2020 року до 2022 року обсяг заробітної плати збільшився на 40,9%, а обсяг мотиваційних виплат зріс на 60,1%.

Порівнюючи рівень заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств із середнім рівнем заробітної плати у Львівській області (таблиця 2.13), можна встановити, що в сільськогосподарських підприємствах реалізується ретельно обдумана політика стосовно матеріального заохочення працівників. Це сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, підштовхує працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває їх творчий потенціал та сприяє загальному покращенню результатів діяльності підприємств.

Таблиця 2.13 – Динаміка середньої заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр.

	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньомісячна номінальна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, грн.	10299	12529	14014
Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у сільському господарстві, грн.	9297	14052	14662
Індекс номінальної заробітної плати в сільському господарстві, у % до попереднього року	111,1	151,1	104,3

Висновок з проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що система матеріальної мотивації для сільськогосподарських підприємств є досить витратною і потребує коригувань.

Соціально-психологічним методам приділяється обмежена увага в сільськогосподарських підприємствах. Взаємодія із працівниками не включає

комплекс заходів, спрямованих на формування корпоративної етики, зміцнення згуртованості колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату тощо.

1. Щорічно, підбиваючи підсумки роботи працівників, оголошується номінація на звання кращого працівника сільськогосподарського підприємства. Церемонія нагородження відбувається до Дня працівника сільського господарства, під час якої номінантам вручається премія.

2. Заохочення за відданість підприємству. Працівникам сільськогосподарських підприємств, які проробили 10, 15, 20 років, надається грошова премія за відданість підприємству.

3. Створюється нематеріальне заохочення шляхом формування атмосфери взаємної поваги та довіри в колективі, позитивного ставлення керівництва до працівників та взаємодії між працівниками.

Для більшості працівників сільськогосподарських підприємств головним чинником мотивації є високий рівень заробітної плати.

Давайте проаналізуємо обсяг витрат сільськогосподарських підприємств на нематеріальну мотивацію персоналу за 2020-2022 роки (рис. 2.7).

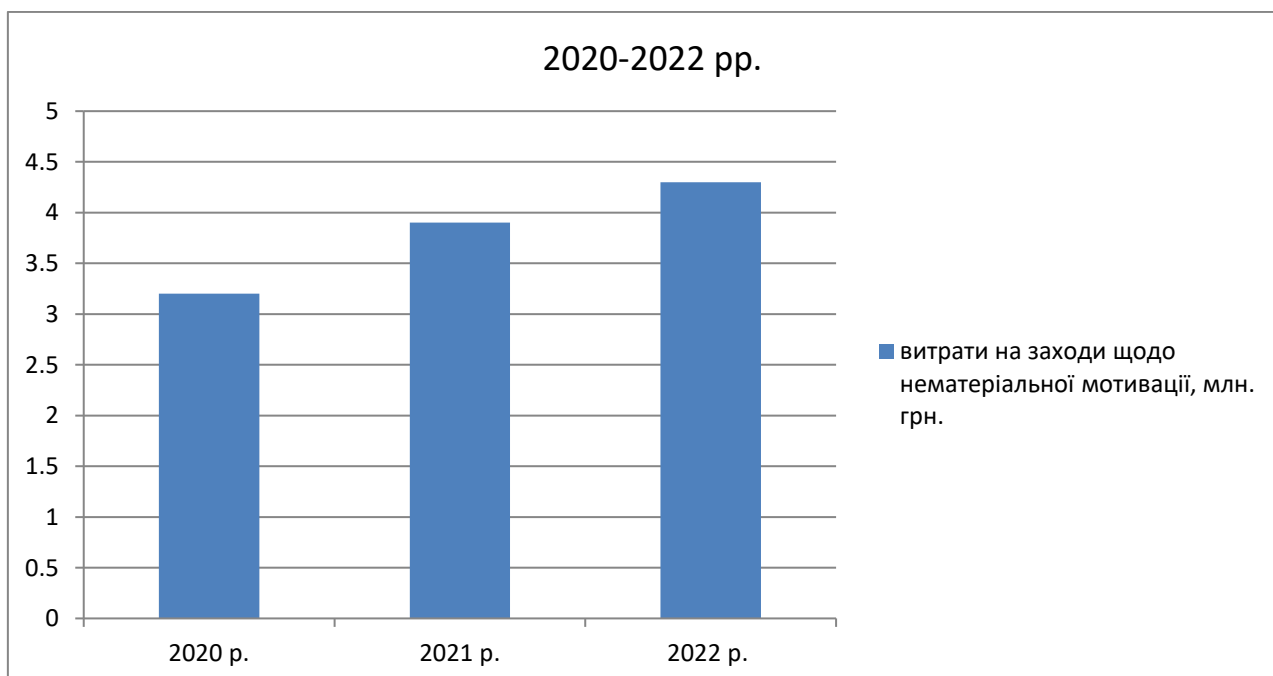


Рис. 2.7 – Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області

Аналіз даних рисунку 2.7 показує, що у 2022 році розмір витрат на нематеріальну мотивацію працівників сільськогосподарських підприємств зріс на 34,4%, з 3,2 до 4,3 млн. грн. Загалом витрати на нематеріальну мотивацію в цілому залишаються невеликими. Важливо відзначити, що темпи зростання витрат на нематеріальну мотивацію менші, ніж темпи зростання витрат на матеріальну мотивацію, що свідчить про вагомість матеріальної мотивації для аналізованих підприємств.

Давайте проведемо аналіз ефективності поточної системи мотивації працівників у сільськогосподарських підприємствах (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники ефективності діючої системи мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у сільському господарстві, грн.	9297	14052	14662	5365
Частка заробітної плати у собівартості продукції, %	12,5	13,1	15,4	2,9
Темпи приросту середньої заробітної плати, %	11,1	51,1	4,3	-6,8
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням середньої заробітної плати	1,15	3,03	1,20	0,05
Коефіцієнт плинності персоналу	8,31	9,21	11,41	3,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,92	0,85	-0,04
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,79	0,83	0,76	-0,03

З таблиці 2.14 видно, що у сільськогосподарських підприємствах середньорічна заробітна плата збільшилась на 57,7%. Проте, важливо відзначити, що продуктивність праці зросла швидше, що вказує на те, що коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці перевищує темпи зростання заробітної плати.

Протягом років 2020-2022 ефективність використання робочого часу відзначалася коливанням. У 2020 році коефіцієнт ефективності склав 0,89, після чого у 2021 році він зріс до 0,92. Однак у 2022 році спостерігалось зменшення до 0,85. Таким чином, у 2022 році робочий час використовувався менш ефективно в порівнянні з попередніми роками. Однак при аналізі структури втрат робочого часу можна відзначити, що головним чинником зниження ефективності використання робочого часу стало збільшення кількості невідпрацьованого часу через тимчасову непрацездатність. Це свідчить про те, що погіршення показників ефективності не є результатом низької мотивації персоналу або інших проблем, що залежать від працівників. Замість цього, це обставини, які перебувають поза їхнім контролем і не пов'язані із їхньою власною ініціативою до праці.

За аналізований період у сільськогосподарських підприємствах відбулося зниження трудової дисципліни, що підтверджується зменшенням коефіцієнта трудової дисципліни з рівня 0,79 у 2020 році до 0,76 у 2022 році. Ці дані свідчать про те, що спостерігалася тенденція до менш строгого дотримання працівниками внутрішніх трудових норм та режимів, що може вплинути на загальну продуктивність і ефективність робочого процесу в підприємствах сільського господарства.

Важливим аспектом для управління сільськогосподарськими підприємствами є увага до плинності кадрів. У 2020 році коефіцієнт плинності становив 8,31%, у 2021 році збільшився до 9,21%, а в 2022 році досяг 11,41%. Якщо індекс плинності перевищує 6%, це слід розглядати як серйозний сигнал для керівництва. Зростання плинності може свідчити про недоліки в управлінні персоналом та робочим середовищем.

Це може бути підставою для перегляду стратегій управління та економічних підходів, а також для впровадження заходів зі стабілізації становища персоналу. Збільшення плинності може вплинути на продуктивність та ефективність підприємства, тому важливо вжити заходів для збереження кваліфікованих та досвідчених співробітників, а також для привертання нових кадрів.

Отже, деякі показники свідчать про недостатню ефективність системи мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах. Кадрова стратегія цих підприємств вимагає подальшого удосконалення та модернізації для досягнення більш високих показників продуктивності та задоволеності працівників.

Також, з метою оцінки ефективності системи мотивації працівників сільськогосподарських підприємств проведено опитування серед персоналу. Учасникам опитування пропонувалося взяти участь у відповіді на питання, що стосуються не лише умов праці на підприємствах, але й інших ключових аспектів їхньої робочої діяльності.

Висновки, отримані в результаті опитування, дозволили виявити наступне. Задоволеними виконуваною роботою є менше половини опитаних працівників сільськогосподарських підприємств – 28%. Розподіл відповідей на це питання анкети представлено на рис. 2.8.

Проте 52% висловлюють сумніви у відповіді на це питання, а 20% опитаних взагалі не задоволені своєю поточною ситуацією, що свідчить про незадоволеність виконуваною роботою та може впливати на її якість. Причини цього можуть бути різноманітні; наприклад, особа може вважати, що їй слід займати вищу посаду. В даному контексті планування кар'єри працівників сільськогосподарських підприємств може внести позитивний вклад у вирішення цієї ситуації.

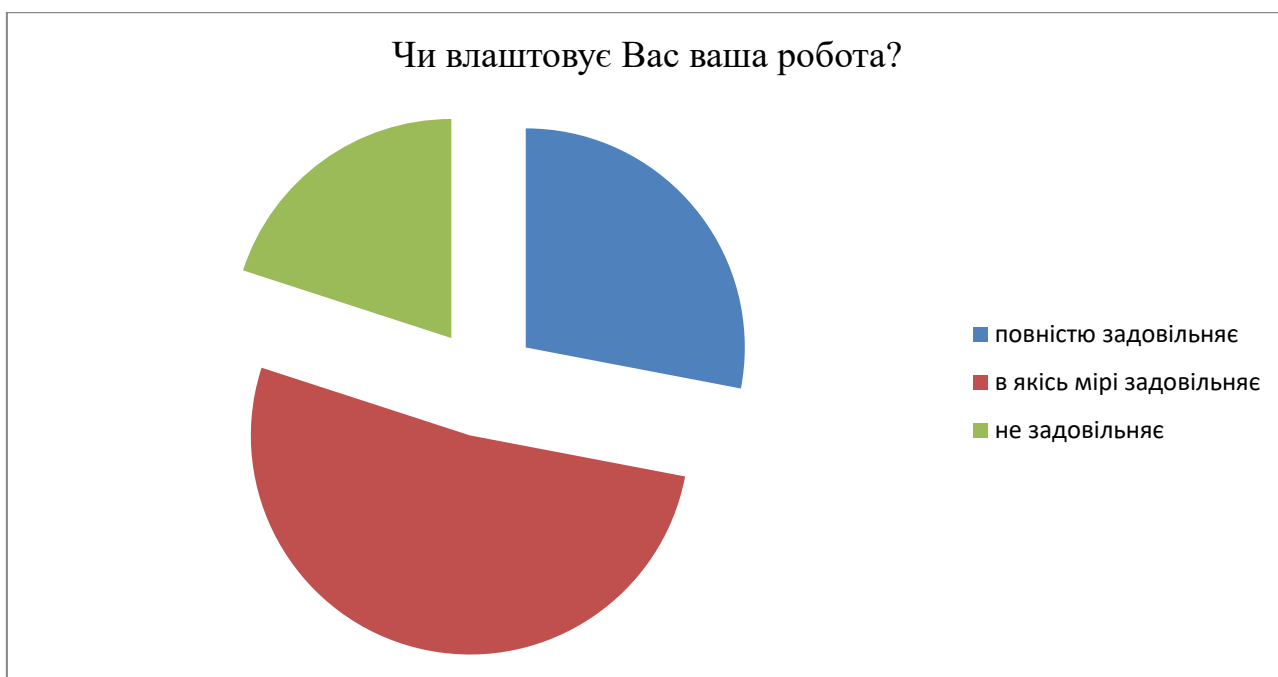


Рис. 2.8 – Відповіді на запитання “Чи влаштовує Вас ваша робота?”

Наступне запитання стосувалося процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу сільськогосподарських підприємств (рис. 2.9).



Рис. 2.9 – Працівники сільськогосподарських підприємств, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації

У відповідь на це питання розподіл виглядає наступним чином: 27% працівників висловили позитивну відповідь, вказавши, що проходили навчання, тоді як 73% стверджують, що не брали участі в навчальних заходах. З цього можна зробити висновок, що керівництво сільськогосподарських підприємств можливо не надає достатньої уваги професійному розвитку свого персоналу.

На рис. 2.10 подано рівень задоволеності персоналу сільськогосподарських підприємств існуючою системою оплати праці. Була виявлена незадоволеність існуючою системою оплати праці. Тільки 30% опитаних вважають, що їхня заробітна плата відповідає їхньому трудовому внеску.

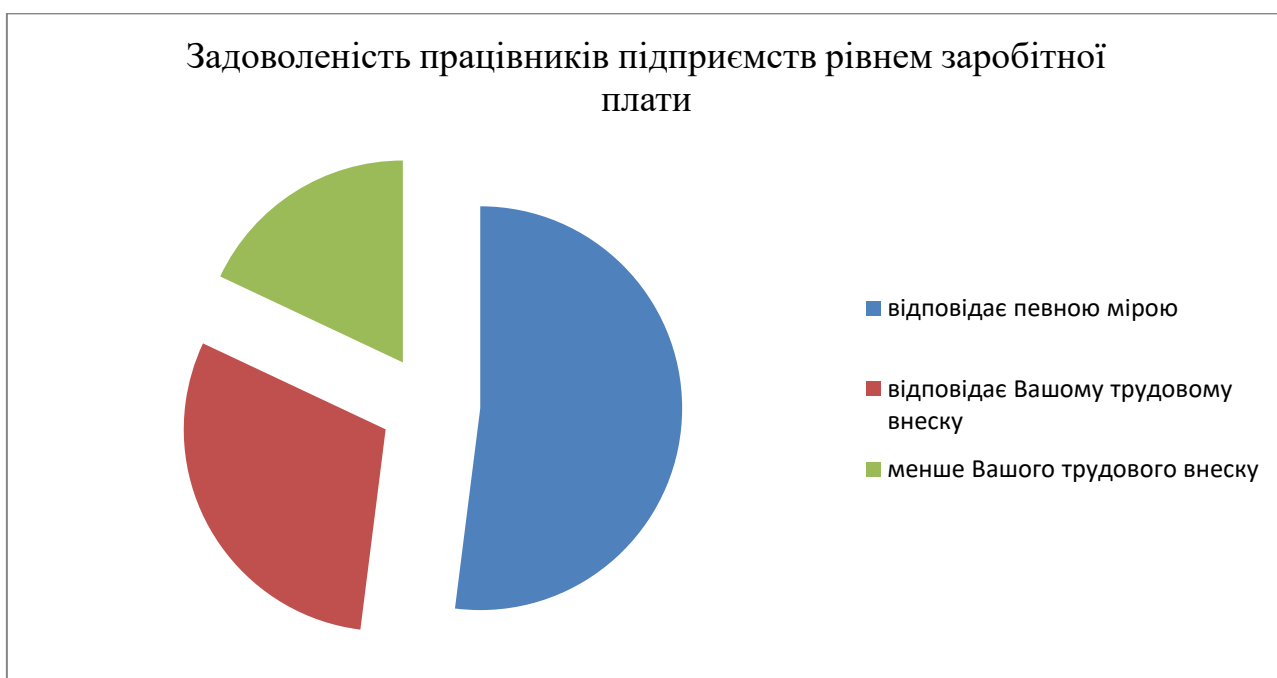


Рис. 2.10 – Задоволеність працівників сільськогосподарських підприємств рівнем заробітної плати

Відповіді на наступне питання відобразили рівень взаємин, який склався в колективі (рис. 2.11).



Рис. 2.11 – Розподіл відповідей на питання щодо взаємин у колективі

За даними, багато працівників сільськогосподарських підприємств відчують труднощі у взаємодії з колегами в залежності від ситуації – це стосується 48% опитаних. Це негативний чинник, який має вплив на зниження продуктивності праці, оскільки психологічний клімат на робочому місці є критичним для ефективності працівника. Тут ключову роль відіграє загальне управління колективом, яке повинно бути спрямоване на вирішення можливих конфліктних ситуацій.

Більшість працівників сільськогосподарських підприємств визнає велику важливість психологічного клімату при оцінці колективної роботи (61%), проте лише 30% вважає, що на перший план її ставити не потрібно (рис. 2.12).



Рис. 2.12 – Розподіл відповідей на питання щодо психологічного клімату в колективах сільськогосподарських підприємств

На наступне питання анкети 73% працівників сільськогосподарських підприємств стверджують, що загальна психологічна атмосфера в колективі позитивно впливає на їхню роботу, тоді як 19% відзначили протилежний вплив (рис. 2.13) Такий розподіл свідчить про наявність конфліктної ситуації в колективах.

Відповіді на питання щодо задоволеності роботою та взаємовідносинами в колективі, а також ставлення до керівника, підтверджують, що навіть при наявності доброзичливої атмосфери в колективі, працівники сільськогосподарських підприємств не відчувають повного задоволення своєю роботою, взаємовідносинами з колегами та загальною психологічною обстановкою у підприємствах. Також є певна напруженість у відносинах із керівництвом.



Рис. 2.13 – Розподіл відповідей щодо впливу загальної психологічної атмосфери у колективах сільськогосподарських підприємств

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств Львівської області потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників сільськогосподарських підприємств

Мотивація представляє собою аспект свідомості людини, який спонукає до активізації дій або викликає їх завершення. Ширше за поняття мотивації є захоплення працею, що визначається як упевненість працівника в доцільності та значущості його праці [15, с. 49].

Інтенсивне захоплення працівників діяльністю підприємства може призводити до зменшення плинності кадрів, але при цьому не обов'язково приносить значущого покращення ефективності праці. Мотивація впливає на результативність праці, проте надмірно високий рівень мотивації особистості може викликати різноманітні проблеми у її функціонуванні. Отже, необхідно оптимізувати механізми мотивації. Тому виникає необхідність розробити науково-обґрунтований механізм мотивації працівників підприємств. Цей механізм повинен використовувати ефективні важелі та стимули для збільшення зацікавленості працівників у продуктивній та якісній роботі, сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності і сприяти якісному оновленню трудового менталітету. Необхідний інструментарій мотиваційного механізму повинен бути здатний об'єднати цілі та результати діяльності персоналу в єдиний вузол. Це дозволить на практиці реалізувати цілеспрямовану мотивацію для досягнення високопродуктивної праці.

Механізм реалізації кадрової політики включає в себе систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів. Ці заходи спрямовані на вирішення проблем у сфері кадрів та задоволення потреб підприємства в персоналі. Кадрова політика входить у склад стратегічно

орієнтованої політики підприємства. Вона встановлює характер взаємовідносин між керівництвом та його підлеглими, а також визначає основні напрями, форми та методи взаємодії з персоналом.

Кадрова політика має на меті формування відповідального та стійкого колективу, здатного ефективно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку, враховуючи стратегію розвитку підприємства. Кадрова політика включає в себе елементи, такі як тип влади в соціумі, стиль управління, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, і статут підприємства. Ці компоненти реалізуються через цілісний підхід до кадрової стратегії.

Мотивацією людської діяльності служить задоволення власних потреб, що виявляються у складній ієрархічній структурі і можуть відрізнятися в різних індивідів. Людина спрямовує свої зусилля на досягнення мети, яка відповідає її потребам. Ефективна мотивація найкраще досягається, коли працівники очікують, що відмінно виконуючи свої обов'язки та сприяючи досягненню цілей підприємства, вони отримають належну винагороду, яка включає як матеріальні, так і моральні стимули, задовольняючи їхні особисті потреби. Щоб забезпечити ефективну мотивацію, необхідно, щоб цілі працівників і підприємства збігалися. Для стимулювання працівників важливо, щоб вони розуміли, що винагорода, яку вони отримують, відповідає їхнім витратам зусиль і приносить користь підприємству. Крім того, важливо порівнювати свої власні зусилля та нагороду зі зусиллями, користю та винагородою своїх колег.

Отже, впорядкування системи мотивації праці персоналу може призвести до:

- створення взаємозв'язку між продуктивністю працівників і системою винагороди, яка включає в себе оплату праці та нематеріальні стимули;
- збільшення продуктивності праці;
- створення збалансованого бюджету, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули;
- зменшення плинності кадрів і подолання проблеми нестачі кадрів;

- зростання відданості та лояльності персоналу;
- ефективного досягнення поставлених цілей підприємств;
- активізації мотивації працівників для досягнення значущих результатів, які важливі для підприємств, а також для виконання стратегічних цілей;
- створення позитивного психологічного клімату у колективі;
- підвищення ефективності колективної взаємодії;
- створення прозорої системи винагород [26, с. 223]

У процесі мотивації важливо враховувати об'єктивні чинники, які не залежать від суб'єкта і визначають умови його діяльності, а також суб'єктивні аспекти, пов'язані з індивідуальною ідеальною обробкою зовнішніх умов у свідомості та психіці людей. Чинники об'єктивного характеру розглядаються як зовнішні стимули, що спонукають до дії, тоді як суб'єктивні чинники вважаються внутрішніми мотивами [20, с. 59].

Мотивація включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які базуються на систематичному формуванні робочих мотивів і використанні вже існуючих мотиваційних чинників. У процесі мотивації необхідно регулювати численні економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні, технологічні та інші чинники так, щоб спрямовувати діяльність працівників у визначений напрямок. При належних заходах із боку керівництва можна взаємодіяти з особистістю, розвивати її інтелектуальні, емоційні та вольові аспекти, сприяючи реалізації потенційних інтелектуально-творчих та психофізіологічних можливостей кожного працівника [3, с. 212].

Заохочення може відбуватися через обмін досвідом та знаннями між керівниками та підлеглими, а також відкрите висловлювання думок під час зборів, засідань, нарад і конференцій. За цією метою керівники повинні сприяти формуванню атмосфери відкритості і доброзичливого ставлення, виявляти постійний інтерес до ініціатив підлеглих та завжди враховувати їхні бізнес-пропозиції.

У сфері управління підприємством важливу роль відіграють не лише матеріальні та моральні заохочення, але й соціальні санкції, що можуть бути

застосовані до особи, чия діяльність виходить за межі певних норм соціального оточення (наприклад, зауваження від колег, глузування і т. д.). Внутрішня мотивація до виправдання сподівань колег та близьких, а також отримання їхньої підтримки, може виступати сильним пусковим механізмом, сприяючи успішному виконанню покладених обов'язків і подоланню різних труднощів [11, с. 34].

Звісно, існують різні негативні аспекти, які можуть виникнути в практиці мотивації працівників виробничої сфери. До них можна віднести:

1. Надмірне захоплення грошовим (матеріальним) стимулюванням. Занадто великий акцент на фінансовому винагородженні може призвести до втрати інтересу працівників до самої роботи та вплинути на їхню мотивацію.

2. Обмежені форми стимулювання. Використання обмежених видів стимулювання, таких як гроші, подарунки, почесні грамоти, може створювати враження несправедливості та викликати конфлікти серед працівників.

3. Недотримання психологічних та етичних стандартів. Неврахування психологічних та етичних норм може призводити до стресу серед працівників та порушувати етичні принципи в робочому оточенні.

4. Несправедливий розподіл стимулів. Несправедливий розподіл стимулів може породжувати відчуття нерівності та невдоволення, що може впливати на загальну робочу атмосферу.

5. Невірна оцінка працівників. Використання невірних критеріїв для оцінки продуктивності може спричинити несправедливість та погіршити взаємини в колективі.

6. Втрата творчості та ініціативи. Занадто великий фокус на матеріальних стимулах може пригнічувати творчість та ініціативу працівників.

7. Високий рівень очікувань. Високі очікування від матеріальної мотивації можуть призвести до розчарування, особливо якщо підприємство не може їх повністю задовольнити.

Важливо збалансувати підходи до мотивації, враховуючи потреби та цінності працівників, щоб забезпечити здорову та продуктивну робочу атмосферу.

Проблеми соціально-психологічного характеру, такі як взаємовідносини в колективі та формування психологічного клімату, можуть бути чинниками, що сприяють виникненню негативної мотивації. Часті конфліктні ситуації також можуть впливати на психологічний стан працівників та загальну ефективність робочого колективу. Здавалося б, з досвіду видно, що більш ефективним є усунення антистимулів (чинників негативної мотивації), аніж намагання подолати їхні негативні наслідки за допомогою позитивних мотиваторів [29, с. 30]. У сфері управління підприємством доцільно використовувати різноманітні методи впливу на особистість працівників, з метою спонукання їх до виконання завдань згідно з власними мотиваційними стимулами, а не тільки відповідно до формальних інструкцій.

Суть проблеми в області мотивації не полягає в складності повного врахування стимулюючих мотивів у людській діяльності. Складність полягає в тому, що структура потреб різниться у різних осіб і може змінюватися з часом та в залежності від конкретної ситуації.

Механізм мотивації має базуватися передусім на ефективній системі стимулювання, що включає в себе матеріальні та нематеріальні аспекти.

До складових матеріального стимулювання входять різні елементи. По-перше, це основна оплата праці, така як відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, а також стимулювання за методом бригадного (сімейного) підряду.

Додаткова оплата включає оплату за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, врахування якості виконаної роботи та якості продукції, а також компенсацію за збереження продукції.

Преміювання є ще однією важливою складовою матеріального стимулювання, яке може бути здійснене за різними параметрами, такими як результати роботи, виконання госпрозрахункових завдань, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, раціоналізаторську роботу і винахідництво, а також за економію сировини і матеріалів.

Нематеріальне стимулювання ґрунтується на ряді елементів, серед яких: оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами та цінними подарунками; присвоєння почесних звань; представлення до урядових нагород. Ці чинники допомагають підвищити моральний дух колективу, підкреслюють важливість внеску працівника та сприяють формуванню позитивного ставлення до його трудової діяльності.

Потреби населення в нашій країні охоплюють різноманітні аспекти, і не можна обмежити їх лише матеріальними благами чи створенням побутових зручностей. Широкий спектр потреб включає в себе різноманітні сфери, такі як соціальні, культурні, освітні, медичні та екологічні аспекти. У сучасний період велика увага приділяється приватизації як потенційному джерелу додаткової трудової активності. За думкою численних вчених і практиків, приватна власність призводить до інстинктивного бажання людини працювати наполегливо та активізує духовні мотиви. Вони вважають, що приватна власність є стимулом для господарського підприємництва та особистої ініціативи [23, с. 97].

Для розв'язання цих проблем належить використовувати ефективні чинники мотивації. Серед них слід враховувати організацію виробничого процесу, забезпечуючи його ергономічність, гігієнічність, екологічність та естетичні умови праці, а також враховувати чіткість робочого ритму тощо.

Важливим елементом є система стимулювання праці, яка повинна враховувати принципи соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги та компенсації матеріальних витрат, зумовлених недбайливістю працівника.

Також важливо використовувати індивідуальні заходи матеріального і морального стимулювання для підтримки високої продуктивності праці. Це може включати грошові винагороди, підвищення професійного розряду, надання складних та відповідальних завдань, можливість відрядження на навчання за кордон і багато іншого.

Також слід враховувати особистий приклад і ділові доручення як ефективні методи стимулювання працівників.

Задоволеність роботою визначає ключовий аспект загального морального та психологічного стану особи. Його важливість не обмежується лише виробничим результатом або рівнем продуктивності працівника. Зазначено, що задоволеність роботою сприяє виникненню позитивного настрою та створює необхідний емоційний фон для оптимізму, навіть в умовах складних і напружених ситуацій. Водночас, тривала незадоволеність роботою може призводити до виникнення пригніченого стану, песимізму та інерції. Виправлення різних неполадок у роботі та впровадження нових, більш вдосконалених методів організації праці служать як стимул для досягнення високої продуктивності. У високорозвинених країнах нові методи мотивації включають такі аспекти, як “збагачення роботи”, “складна оптимізація”, гнучкий графік роботи (флекстайм), “участь у прийнятті рішень” та інші.

До цього типу мотиваторів можна віднести наступні аспекти: розширення “вертикального спектру” обов’язків, що означає надання працівникам більшої автономії та відповідальності в їхній роботі, включаючи функції планування та контролю за якістю виробленої продукції; розширення “горизонтального спектру” обов’язків, що передбачає введення більшого різноманіття завдань у межах однієї функції; виробнича ротація працівників, яка включає зміну професій з метою уникнення монотонності в роботі; створення “центрів якості”, що стимулюють ініціативу працівників у вирішенні різних виробничих завдань та вдосконаленні робочих процесів. В сучасний час “центри якості” виступають як форма групової організації праці, яка демонструє найбільший рівень динамічного розвитку в багатьох країнах із ринковою економікою. Ефективність цієї форми організації праці ґрунтується на використанні ряду специфічних методів, що формують японську модель внутрішньофірмового управління [31, с. 112].

Менеджер повинен мати вміння розкривати систему потенційних напрямків розвитку особистості та уявлення про те, як майбутня діяльність пов’язана з далекими перспективами. Отже, для забезпечення успішної діяльності працівників важливо ефективно стимулювати їхні найближчі,

середні та віддалені цілі і завдання, які вони ставлять перед собою в особистісному розвитку. Коли ціль набуває стимулюючого впливу, вона перетворюється у мотив. Цілі володіють значною стимулюючою силою. Особа, яка не має чітко сформульованої цілі, зазвичай досягає менших успіхів у роботі, живе сьогоднішнім днем, задовольняючись лише поточними потребами, і важко для неї знайти сильні стимули.

Різноманіття точок зору свідчить про те, що мотивація є складним процесом, результативність якого оцінюється на підставі досягнень в діяльності підприємства. Головні завдання мотивації включають у себе створення усвідомлення для кожного працівника сутності та важливості мотивації під час трудової діяльності; проведення навчання психологічним аспектам внутрішньофірмового спілкування для працівників та керівного персоналу; формування у керівників демократичного підходу до управління персоналом із застосуванням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідно провести аналіз таких аспектів: мотиваційного процесу на підприємстві; індивідуальної та групової мотивації; змін, що відбуваються в сфері мотивації особистості при переході до ринкових відносин.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може призвести до наступних переваг:

1. Підвищення результативності роботи персоналу. Ефективна мотивація дозволяє працівникам бути більш вдалими та продуктивними у своїй діяльності.

2. Оперативне досягнення цілей підприємства. Збалансована система мотивації дозволяє спрямовувати зусилля працівників на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

3. Зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням. Прозорість і чіткість в системі винагородження сприяють підвищенню мотивації працівників для досягнення високих результатів.

4. Прозорість системи заохочування. Чіткі правила та прозорий механізм винагородження створюють довіру та розуміння серед працівників, що впливає на їхню мотивацію.

5. Зниження плинності кадрів. Задоволені та мотивовані працівники бажають залишатися у підприємстві, що допомагає знижувати оборотність персоналу.

6. Покращення психологічного клімату. Система мотивації, яка враховує потреби та цінності працівників, сприяє позитивному психологічному клімату на робочому місці.

7. Покращення командної роботи. Мотивація, спрямована на досягнення спільних цілей, підтримує та підсилює ефективність командної співпраці.

Важливо створювати мотиваційний клімат, який сприяє визначенню повноважень і контролю за діяльністю, налагодженню довірчих відносин між людьми, розвитку ефективної комунікації для задоволення емоційних потреб працівників. Також важливо підвищувати мотивацію індивідуальних потреб і враховувати особисті уподобання стосовно різних методів стимулювання.

Необхідно забезпечувати чесну оцінку досягнень та порушень підлеглих, уникаючи завищення чи заниження їхнього внеску у діяльність підприємства. Ефективність стимулювання або стягнення керівника досягається, коли спосіб та розмір заохочення чи стягнення відображають загальну оцінку та думку всього колективу. Необхідно уникати частого використання винагород та стягнень у системі стимулювання, оскільки при такому підході вони можуть втрачати свою цінність і втрачати ефективність [36, с. 335].

Крім того, слід враховувати ще один аспект у питанні проблеми мотивації. Застосування однакових критеріїв оцінки роботи для всіх членів колективу дозволяє успішно втілювати принцип рівного розподілу фонду оплати праці. Безумовно, важливо, щоб оплата не лише була справедливою, але й визнавалася усіма працівниками у не меншій мірі. Деякі працівники вважають, що розмір фіксованого окладу керівників чи спеціалістів не завжди відображає їхнього особистого внеску у досягненні високих результатів. Однак часто винагороди розподіляються пропорційно основному окладу.

Науково встановлено, що існує різноманітність методів мотивації, тому менеджер повинен:

В першу чергу, важливо встановити набір критеріїв або принципів, які максимально ефективно впливають на поведінку співробітника. Ці критерії формують у працівника його власну філософію, що служить основою для вибору ним свого ставлення та дій.

По-друге, важливо створити атмосферу, яка сприяє мотивації працівників.

По-третє, важливо підтримувати активний комунікаційний процес із співробітниками. Це обумовлено тим, що для того, щоб працівник був повністю мотивованим і працював з максимальним зусиллям, йому необхідно чітко розуміти очікування щодо його діяльності. Це має значення не лише тому, що співробітники повинні бути в курсі очікувань своїх керівників, але і тому, що вони повинні відкрито обговорювати свою продуктивність та якість виконаної роботи. Прямий контакт з керівником вказує на його рівність та доступність для всіх працівників. Зворотний зв'язок створює стійку основу для підтримки мотивації [37, с. 96].

Отже, серед ключових заходів для удосконалення системи мотивації праці на підприємстві можна виділити: вдосконалення показників оцінювання продуктивності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для більш повного відображення їх завдань та виконуваних функцій; підвищення галузевого мінімуму заробітної плати; створення механізму, що гарантує, що винагорода для співробітників буде пропорційною до реальних результатів їхньої праці; підвищення ефективності виробництва шляхом збільшення зацікавленості персоналу через зростання частки заощаджених ресурсів, що доступні керівникам виробництва; поліпшення процесу оцінки керівників і фахівців в галузі, з метою підвищення об'єктивності та точності отриманих результатів атестації; створення комітету з соціального захисту для забезпечення координації соціальної політики, включаючи всі аспекти системи мотивації праці, такі як оплата праці, надання соціальних пільг і інше.

3.2 Удосконалення форм і систем оплати праці

У сільськогосподарських підприємствах Львівської області важливо регулярно та професійно проводити аналіз структури заробітної плати, включаючи оцінку ефективності застосовуваних методів і систем оплати праці. Це сприятиме підвищенню результативності виробництва та досягненню оптимального узгодження інтересів найманих працівників і підприємців.

У сфері діяльності сільськогосподарських підприємств основними формами оплати праці є погодинна і відрядна системи.

Розміри оплати праці при використанні системи погодинної оплати можуть бути визначені за допомогою різних підходів. Зокрема: а) як результат множення відповідної тарифної ставки на кількість відпрацьованих годин; б) в розмірі місячної ставки – шляхом перемноження відповідної денної ставки на кількість відпрацьованих повних робочих днів за місяць.

Діапазон тарифних ставок при погодинній оплаті праці обмежується невеликим відхиленням і становить 2-3 розряди. Отже, рекомендується встановлювати тарифні ставки в межах 3-5 розрядів, оскільки при різному рівні кваліфікації працівників може виникати взаємозаміна, де працівники з меншою кваліфікацією виконують роботи, що тарифікуються за вищим розрядом.

При застосуванні системи погодинної оплати праці, необхідно визначити розмір авансу, враховуючи суму оплати, передбаченої за технологічними картами для вирощування закріплених за бригадою (ланкою) сільськогосподарських культур. Під час проведення основних сільськогосподарських робіт, таких як сівба, збирання урожаю та інші, рекомендується застосовувати збільшений розмір авансу.

В механізованих загонах (ланках) рекомендується встановлювати систему погодинного авансу, враховуючи кваліфікацію кожного тракториста-машиніста та присвоюючи їм відповідний кваліфікаційний розряд.

Відрядна оплата праці повинна здійснюватися відповідно до реально виконаного обсягу робіт, враховуючи встановлені нормативи виробітку та

узгоджені на сільськогосподарських підприємствах тарифні ставки. У разі застосування єдиного нарахування відрядної оплати праці, заробітну плату за виконану роботу належить нараховувати не окремо для кожного механізатора чи працівника, але за весь обсяг виконаних робіт протягом певного періоду для всього колективу. Рішення щодо розподілу авансу може бути прийняте колективом із урахуванням коефіцієнта трудової участі.

Обґрунтування розміру авансу є ключовою вимогою незалежно від обраної форми оплати праці. Розмір авансу має відповідати вимогам, згідно яких він не може бути меншим за 25-50% від загальної суми оплати праці і не повинен становити 100% від цього розміру. В обох випадках це має негативний вплив на функціонування сільськогосподарських підприємств та їхні результати. При низькому рівні втрачається мотивація для своєчасного виконання робіт та дотримання технологічної дисципліни, тоді як при високому рівні може з'явитися бажання забезпечити собі високий заробіток за рахунок нехтування якістю виконуваних робіт.

Рекомендації щодо поточного авансування потребують конкретизації та уточнень. В першу чергу, важливо проводити точне та своєчасне нарахування та виплату заробітної плати, додаткових винагород і премій. У протилежному випадку, низька оплата праці працівників сільського господарства фактично скорочується внаслідок зниження їхньої купівельної спроможності грошей.

У зв'язку з можливим знеціненням грошей та зростанням цін, важливо враховувати, що відношення між розміром поточного авансу і залишковою сумою для остаточного розрахунку, що ґрунтується на фактично одержаній продукції, може бути скориговане на користь надання максимально можливого авансу протягом року.

По завершенні сільськогосподарських робіт, включаючи обробку полів для майбутнього врожаю, необхідно здійснювати остаточний розрахунок із працівниками бригад чи ланок за вироблену продукцію. З суми заробітку, нарахованого за вироблену продукцію, здійснюється відрахування отриманого авансу. Отримана різниця представлятиме суму для остаточного розрахунку за фактично отриману продукцію, яку розподіляють між членами колективу.

У випадках переоплати, яка може виникнути при недостатньому виробництві продукції порівняно з планом, переоплачені суми розглядаються як кредит, який підрозділ отримав у рахунок оплати під продукцію наступного року.

При вдосконаленні форм та систем оплати праці для керівників і спеціалістів, слід керуватися такими принципами:

- нововведення необхідно впроваджувати розумно та не занадто часто;
- малі, несуттєві зміни, як правило, не ефективні, і час краще витратити на більш суттєві аспекти;
- виплата заробітної плати повинна здійснюватися в короткі терміни, оскільки довгі затримки зменшують стимулюючий вплив оплати праці;
- нові умови оплати повинні суттєво підвищувати винагороду, оскільки символічне підвищення може бути непомітним для працівників, і таким чином не досягається мета впровадження нововведень;
- винагороду за працю слід пов'язувати з кількістю, якістю та результатом виконаної роботи, і цей зв'язок повинен бути очевидним для всіх;
- суттєві інновації в оплаті праці слід підготовлювати з великою відповідальністю, використовуючи спеціальний план, який буде детально пророблений до дрібниць;
- під час підготовки та впровадження нововведень важливо приділяти велику увагу навчанню персоналу та визначенню його психологічної готовності до прийняття нового;
- у період економічної нестабільності доцільно пов'язувати організаційні зміни в оплаті праці з установленням нового розміру мінімальної заробітної плати, яке визначається урядом;
- нововведення в сфері оплати праці краще приймаються, коли їхнє впровадження співпадає в часі з важливими організаційно-технічними змінами;
- при впровадженні радикальних нововведень, що стосуються інтересів великих трудових колективів, доцільно спочатку проводити експерименти на обмеженій соціально-виробничій базі.

Необхідно провести докладний аналіз та перегляд поточної практики застосування стимулюючих доплат і надбавок. Варто звернути увагу на наступні ключові аспекти:

1. Важливо зберегти поточні відносні розміри виплат, пов'язавши їх із тарифними ставками (окладами), які визначені колективним договором. Цей варіант є традиційним, вже добре узгодженим і легким у використанні. Однак, у випадку узгодження у колективному договорі розміру мінімальної заробітної плати, що перевищує державний чи галузевий стандарт, а також розширення діапазону диференціації оплати праці, винагороди за компенсацію значно збільшуються. Це може призвести до фінансових труднощів і, відповідно, може виникнути необхідність перегляду планованих розмірів тарифних ставок і окладів, або затримки в їхньому впровадженні.

2. Важливо зберегти відносний характер виплат за неналежних умов праці (виражених у відсотках до тарифної ставки або окладу). Проте, важливо забезпечити, щоб розмір цих виплат, по-перше, не був меншим за мінімальні гарантії (державні, галузеві, регіональні), а по-друге, не перевищував рівень, встановлений у попередньому періоді.

У цьому разі зберігається традиційний підхід до визначення стимулюючих доплат і надбавок. Особливість полягає в тому, що цей підхід дозволяє впроваджувати підвищення тарифних ставок та окладів за обмежених фінансових ресурсів. Навіть якщо це рішення є частковим, воно дозволяє забезпечити значну частку тарифної ставки у середній заробітній платі та утримувати рівень компенсаційних виплат на не меншому рівні, ніж у попередньому колективному договорі.

3. Важливо перейти до встановлення однакових абсолютних компенсацій за умов праці для всіх працівників, які працюють в умовах, що відхиляються від нормальних, незалежно від їхнього рівня кваліфікації та посади. Цей варіант ґрунтується на наукових висновках, які, як вже зазначалося, демонструють, що відхилення умов праці від нормальних має негативний вплив на організм людини, незалежно від її кваліфікації.

В рамках цього підходу розміри компенсацій встановлюються на рівні, що вже передбачений для працівників із вищою кваліфікацією. Наприклад, у випадках, де раніше працівникам нараховували доплати у розмірі 12% від тарифної ставки, тепер абсолютні доплати розраховуються за тарифною ставкою працівника вищого розряду (VI або вище). Проте для реалізації цього потрібні детальні попередні розрахунки та врахування реальних економічних можливостей, оскільки розміри доплат і надбавок для працівників із нижчими тарифними розрядами суттєво збільшаться як в абсолютному, так і відносному виразі. Водночас введення цього варіанту забезпечить рівну грошову компенсацію для відновлення працездатності організму людини, яка працює в несприятливих умовах.

4. У колективному договорі важливо зберегти чинний порядок визначення компенсаційних виплат або впровадити новий, але одночасно розширити чи скоригувати рекомендований галузевий перелік робіт із умовами праці, що відхиляються від звичайних. Оцінка фактичних умов праці на відповідних робочих місцях повинна слугувати основою для такого розширення чи коригування.

Досвід господарювання вказує на необхідність удосконалення системи преміювання. Щоб забезпечити оптимальний вплив на поведінку персоналу за допомогою матеріального стимулювання, важливо враховувати певні критерії при розробці системи преміювання.

Перша вимога полягає в тому, щоб уважно та відповідально підходити до вибору конкретних показників і умов преміювання. Основною вимогою є забезпечення відповідності показників і умов преміювання завданням, які стоять перед колективом та окремими виконавцями. Крім того, важливо, щоб ці показники реально відображали трудові зусилля конкретного колективу чи працівника.

Друга вимога полягає в обмеженні кількості показників і умов преміювання для забезпечення їхньої чіткості та зрозумілості.

Третя вимога полягає в тому, щоб показники і умови преміювання, включені до системи, не суперечили один одному. Іншими словами, мотиваційний вплив одних не повинен призводити до погіршення інших.

Четверта вимога передбачає визначення бази, вихідної точки та розробку “технології” визначення фактичного рівня показників і умов, що мають стимулюючий вплив на поведінку персоналу або окремих виконавців. Це дозволяє об’єктивно визначати рівень виконання завдань, які є основою для виплати винагороди.

П’ята вимога полягає в необхідності розробити обґрунтування для визначення розміру премії, щоб забезпечити відповідність між розміром заохочення та обсягом трудового внеску як окремого працівника, так і колективу в цілому.

Шоста вимога передбачає включення до списку працівників, які підлягають преміюванню, лише тих, чиї дії можуть безпосередньо сприяти утриманню чи подальшому поліпшенню вихідних показників, які служать основою для визначення розміру премії. Так, іншими словами, важливо преміювати лише тих працівників, які можуть вплинути на поліпшення ситуації у конкретній сфері виробничої діяльності. Якщо працівник не має можливості вплинути на певні аспекти та це не залежить від його дій, то винагорода за такі показники втрачає своє раціональне обґрунтування.

Сьома вимога передбачає урахування особливостей організації виробництва і праці під час розробки періодичності преміювання у структурі преміальної системи. Важливо врахувати характер показників, за якими буде проводитися преміювання, а також наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Вимоги до розробки преміального положення мотиваційного типу не обмежуються лише зазначеним. Зокрема, підлягають обов’язковому врахуванню ще й такі вимоги:

- премія не може бути визначена на основі результатів роботи, яка вже компенсується в рамках обов’язкової (тарифної) частини заробітної плати працівника;

- важливо уникати визначення доцільності виплати премії на підставі факторів, які не мають прямого відношення до професійної діяльності працівника, таких як фінансові труднощі, вихід на пенсію та інші аналогічні обставини;

- хоча премія може бути невеликою за розміром, але якщо вона широко розповсюджена серед працівників і виплачується надто часто, це може призвести до того, що вона стає сталою формою винагороди і втрачає свій мотиваційний ефект.

Дотримання вказаних вимог сприятиме підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень і розвитку систем оплати праці, що сприяють активізації трудової діяльності персоналу та досягненню його особистих цілей та цілей підприємств в цілому.

3.3 Вдосконалення управління мотивацією трудової діяльності у сільськогосподарських підприємствах

Стимулювання працівників є важливим інструментом для максимально ефективного використання ресурсів та активізації наявного кадрового потенціалу. Головною ціллю мотиваційного процесу є досягнення максимального результату використання доступних трудових ресурсів, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та прибутковості діяльності підприємства [21, с. 18].

Жодна система управління не може оптимально функціонувати без належної розробки ефективної моделі мотивації персоналу. Мотивація є силовим стимулом для конкретних особистостей та колективу в цілому, спонукаючи їх до досягнення особистих та загальних цілей [13, с. 99].

Система мотивації працівників має бути адаптованою до їхніх інтересів і не повинна нав'язуватися. У процесі створення та вдосконалення системи матеріальних винагород для мотивації працівників розглядаються ключові чинники стимулювання трудової діяльності, такі як:

- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану та інших позитивних аспектів;
- задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників;
- орієнтація персоналу на досягнення конкретних теперішніх і кінцевих результатів;
- створення інтересу працівників до удосконалення виробництва, включаючи прискорення науково-технічного прогресу та ефективного управління витратами.

Ці заходи спрямовані на те, щоб система мотивації була не лише ефективною, але й відповідала унікальним вимогам та очікуванням персоналу конкретного підприємства.

У цьому контексті, важливо для керівника розробити прозору систему мотивації праці, спрямовану на ефективне управління персоналом. Ця система повинна включати в себе наступні компоненти: чіткий перелік форм матеріального стимулювання та доступні для всіх працівників умови отримання конкретних матеріальних заохочень.

Для поліпшення існуючої системи мотивації праці персоналу на підприємствах, на наш погляд, необхідно чітко визначати мотиваційні чинники та стимули як на етапі розробки стратегії, так і на етапі її впровадження. Важливо, щоб ці мотиваційні засоби були встановлені відповідно до результатів проведених соціологічних досліджень. Ці чинники і стимули мають бути узгоджені відповідно до проведених соціологічних досліджень. Співробітникам слід бути ознайомленими з перспективами, які відкриваються перед ними у майбутньому, якщо вони відзначатимуться сумлінною та якісною працею в межах стратегії свого підприємства. Було б доцільно проводити регулярні соціологічні опитування для визначення у працівників відношення до існуючої системи мотивації на підприємстві. Це дозволить їм краще орієнтуватися в своїй діяльності на перспективу [45, с. 119].

Для ефективного керівництва системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та розробки програми мотивації важливо:

- розуміти модель основного процесу мотивації, яка включає в себе послідовність потреб, мети, дії, досвіду та очікувань;
- сформуванати набір потреб, які стимулюють досягнення поставленої мети, і визначити умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені;
- розуміти, що мотивація є засобом досягнення задоволення, а не самоціллю.

Взагалі, управління мотивацією та стимулюванням реалізується за допомогою наступних методів: використання фінансової винагороди як інструменту мотивації; застосування санкцій; стимулювання співпраці; мотивація через сам процес роботи; нагородження та визнання досягнень; залучення працівників до управлінських процесів; стимулювання та винагородження групової роботи [40, с. 211].

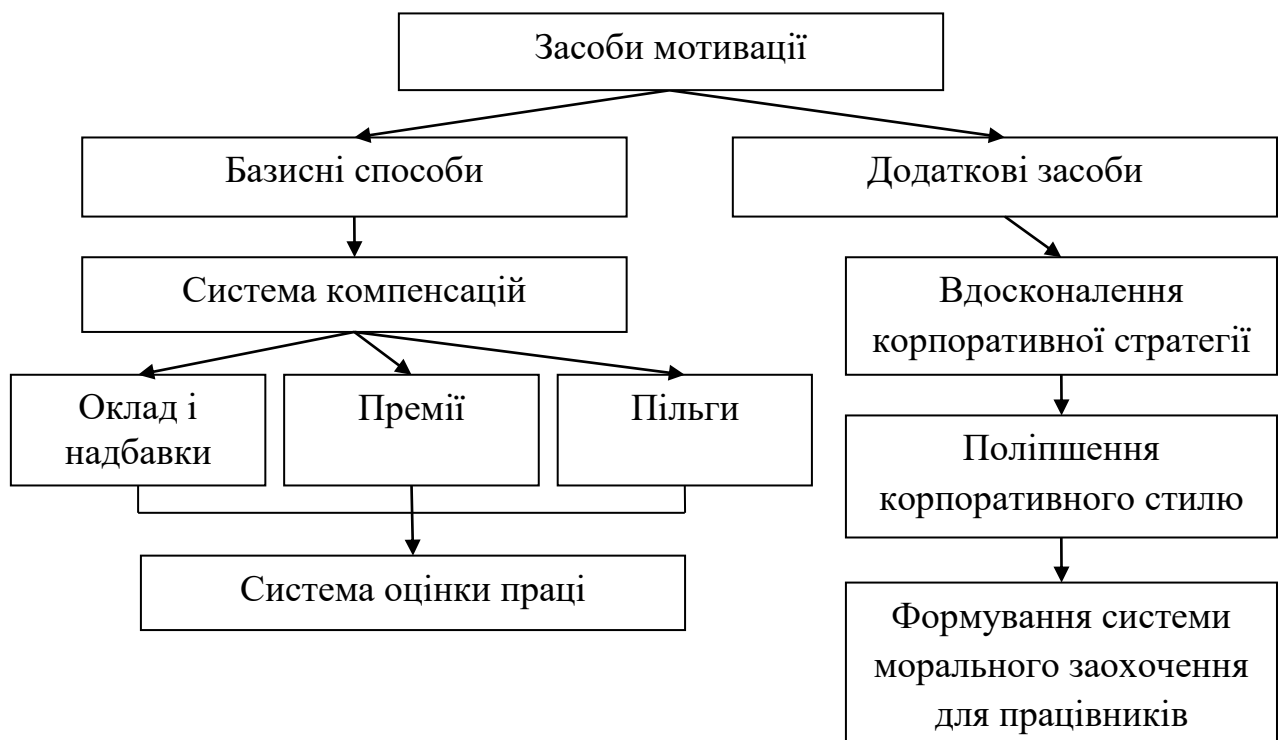


Рис. 3.1 – Модель удосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Поміж вже розглянутих пропозицій можна взяти до уваги такі рекомендації для мотиваційної програми:

1. Створити мотиваційну програму на підприємстві так, щоб кожен працівник був зацікавлений у призначенні йому більших повноважень та

направлення своєї праці на досягнення позитивного результату. Таким чином, кожен працівник буде активно допомагати в досягненні визначених цілей підприємства і власно особисто зацікавлений у їхньому успішному втіленні завдяки системі мотивації. Необхідно надати особливу увагу розробці мотиваційної програми, спрямованої на виробничий персонал. Це може сприяти зменшенню плинності кадрів і формуванню стійких груп, що сприятиме єднанню та згуртованості виробничого персоналу на підприємстві.

2. Створити систему розвитку кваліфікації для менеджерів середнього рівня, організовувати послідовні тренінги для працівників, уповноважити відділ кадрів знаходити профільні семінари та тренінги для менеджменту підприємства та постійно проводити такі навчання.

Для того, щоб наймані працівники були зацікавлені в отриманні пільг, важливо провести аналіз їхніх потреб, наприклад, за допомогою анкетування. На основі отриманих результатів та фінансових можливостей підприємства, важливо визначити набір та розмір пропонованих пільг (табл. 3.1).

Для забезпечення фінансової стійкості підприємства важливо використовувати різноманітні матеріальні та нематеріальні засоби мотивації для стимулювання активності та продуктивності працівників різних категорій. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності праці та зростанню прибутків підприємств, що, в свою чергу, призведе до поліпшення матеріального становища працівників.

Ефективним буде імплементування зазначених принципів під час створення мотиваційних програм у досліджуваних підприємствах:

- важливо утримувати розумний баланс між матеріальною та нематеріальною компонентами винагороди;
- системи мотиваційного стимулювання для менеджерів мають бути конкурентоспроможними порівняно з іншими підприємствами;
- система матеріального стимулювання має спрямовувати керівництво на досягнення остаточних результатів як у власній діяльності, так і в роботі підприємства в цілому;

- створити можливість для працівника втілити накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності у роботі на користь підприємства;
- частину прибутку слід використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні [42, с. 55].

Таблиця 3.1 – Запропоновані соціальні пільги для працівників сільськогосподарських підприємств Львівської області відповідно до ієрархічної структури

Категорія персоналу	Пільги
Керівники вищої ланки	Надання автомобіля у користування. Страхування особистого автомобіля. Оплата мобільного зв'язку. Оплата навчання і підвищення кваліфікації.
Керівники середньої ланки	Оплата проїзду. Оплата харчування (встановлення ліміту на день). Оплата навчання і підвищення кваліфікації.
Керівники нижчої ланки, спеціалісти, службовці, працівники	Оплата проїзду. Оплата харчування (встановлення ліміту на день). Часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації.

Отже, основна ідея системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає у розробці такої системи, яка оптимально враховує всі потреби працівника та стимулює його до досягнення найкращих результатів у своїй діяльності. Ця система включає в себе оплату праці і створення сприятливих умов для відновлення трудової енергії та робочої сили, що охоплює надання працівнику послуг у сфері охорони здоров'я, освіти та інших супутніх аспектів.

Запровадження запропонованих заходів, у поєднанні з удосконаленням інших методів управління, дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результативності своєї праці та підвищить ефективність всієї системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Серед важливих аспектів управління персоналом на підприємстві варто визначити його мотивацію. Для підвищення професійного рівня персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області застосовуються різноманітні методи, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні засоби.

У сільськогосподарських підприємствах реалізується ретельно обдуману політику стосовно матеріального заохочення працівників. Це сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, підштовхує працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває їх творчий потенціал та сприяє загальному покращенню результатів діяльності підприємств.

Так у 2022 році порівняно з 2020 роком середньорічна заробітна плата працівників сільськогосподарських підприємств збільшилась на 57,7%. Проте, важливо відзначити, що продуктивність праці зросла швидше, що вказує на те, що коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці перевищує темпи зростання заробітної плати.

Протягом 2020-2022 років ефективність використання робочого часу відзначалася коливанням. У 2020 році коефіцієнт ефективності склав 0,89, після чого у 2021 році він зріс до 0,92. Однак у 2022 році спостерігалось зменшення до 0,85. Таким чином, у 2022 році робочий час використовувався менш ефективно в порівнянні з попередніми роками. Однак при аналізі структури втрат робочого часу можна відзначити, що головним чинником зниження ефективності використання робочого часу стало збільшення кількості невідпрацьованого часу через тимчасову непрацездатність. Це свідчить про те, що погіршення показників ефективності не є результатом низької мотивації персоналу або інших проблем, що залежать від працівників.

За аналізований період у сільськогосподарських підприємствах відбулося зниження трудової дисципліни, що підтверджується зменшенням коефіцієнта трудової дисципліни з рівня 0,79 у 2020 році до 0,76 у 2022 році. Ці дані свідчать про те, що спостерігалася тенденція до менш строгого дотримання

працівниками внутрішніх трудових норм та режимів, що може вплинути на загальну продуктивність і ефективність робочого процесу в сільськогосподарських підприємствах.

Важливим аспектом для управління сільськогосподарськими підприємствами є увага до плинності кадрів. У 2020 році коефіцієнт плинності становив 8,31%, у 2021 році збільшився до 9,21%, а в 2022 році досяг 11,41%. Якщо індекс плинності перевищує 6%, це слід розглядати як серйозний сигнал для керівництва. Збільшення плинності може вплинути на продуктивність та ефективність підприємства, тому важливо вжити заходів для збереження кваліфікованих та досвідчених співробітників.

Отже, деякі показники свідчать про недостатню ефективність системи мотивації персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Кадрова стратегія цих підприємств вимагає подальшого удосконалення та модернізації для досягнення більш високих показників продуктивності та задоволеності працівників.

Соціально-психологічним методам приділяється обмежена увага в сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Взаємодія із працівниками не включає комплекс заходів, спрямованих на формування корпоративної етики, зміцнення згуртованості колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату тощо.

Жодна система управління не може оптимально функціонувати без належної розробки ефективної моделі мотивації персоналу. Мотивація є силовим стимулом для конкретних особистостей та колективу в цілому, спонукаючи їх до досягнення особистих та загальних цілей.

Система мотивації працівників має бути адаптованою до їхніх інтересів і не повинна нав'язуватися. У процесі створення та вдосконалення системи матеріальних винагород для мотивації працівників розглядаються ключові чинники стимулювання трудової діяльності, такі як:

- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану та інших позитивних аспектів;

- задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників;
- орієнтація персоналу на досягнення конкретних теперішніх і кінцевих результатів;
- створення інтересу працівників до удосконалення виробництва, включаючи прискорення науково-технічного прогресу та ефективного управління витратами.

Ці заходи спрямовані на те, щоб система мотивації була не лише ефективною, але й відповідала унікальним вимогам та очікуванням персоналу конкретного підприємства.

У цьому контексті, важливо для керівника розробити прозору систему мотивації праці, спрямовану на ефективне управління персоналом. Ця система повинна включати в себе наступні компоненти: чіткий перелік форм матеріального стимулювання та доступні для всіх працівників умови отримання конкретних матеріальних заохочень.

Для поліпшення існуючої системи мотивації праці персоналу на підприємствах, на наш погляд, необхідно чітко визначати мотиваційні чинники та стимули як на етапі розробки стратегії, так і на етапі її впровадження. Важливо, щоб ці мотиваційні засоби були встановлені відповідно до результатів проведених соціологічних досліджень. Ці чинники і стимули мають бути узгоджені відповідно до проведених соціологічних досліджень. Співробітникам слід бути ознайомленими з перспективами, які відкриваються перед ними у майбутньому, якщо вони відзначатимуться сумлінною та якісною працею в межах стратегії свого підприємства. Було б доцільно проводити регулярні соціологічні опитування для визначення у працівників відношення до існуючої системи мотивації на підприємстві. Це дозволить їм краще орієнтуватися в своїй діяльності на перспективу.

Для ефективного керівництва системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та розробки програми мотивації важливо:

- розуміти модель основного процесу мотивації, яка включає в себе послідовність потреб, мети, дії, досвіду та очікувань;

- сформувати набір потреб, які стимулюють досягнення поставленої мети, і визначити умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені;

- розуміти, що мотивація є засобом досягнення задоволення, а не самоціллю.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємств важливо використовувати різноманітні матеріальні та нематеріальні засоби мотивації для стимулювання активності та продуктивності працівників різних категорій. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності праці та зростанню прибутків підприємств, що, в свою чергу, призведе до поліпшення матеріального становища працівників.

Запровадження запропонованих заходів, у поєднанні з удосконаленням інших методів управління, дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результативності своєї праці та підвищить ефективність всієї системи мотивації, стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ануфрієв В. П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. *Регіональні перспективи*. 2016. № 3-4. С. 12-15.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Мотивація персоналу. К. : Центр учбової літератури, 2015. 468 с.
3. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210-214.
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць*. К. : Ін-т економіки НАН України, 2018. С. 10-27.
5. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
6. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727. С. 10-15.
7. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. С. 73-79.
8. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
9. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки*. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
10. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць*. 2018. Вип. 2 (33). С. 94-97.

11. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2018. №4. С.32-36.
12. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К. : МАУП. 2012. 321 с.
13. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету : Економіка*. 2013. Т. 18. С. 97-101.
14. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
15. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. С. 47-52.
16. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368-372.
17. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133. С. 65-70.
18. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці : Буковинський ун-т, 2012. 228 с.
19. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 34-38.
20. Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С.58-62.
21. Ільченко В. М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. *Економіка і регіон*. 2012. № 5. С. 36-39.
22. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.

23. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу підприємства. *Управлінські інновації*. 2012. № 2. С. 88-99.
24. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету : Економіка*. 2014. Т. 22. С. 65-72.
25. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.
26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
27. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
28. Клочков А. Р. Мотивація персоналу та її вплив на стратегію компанії. *Економіст*. 2010. № 9. С. 32-36.
29. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 29-33.
30. Козак К. Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка промисловості*. 2013. № 1. С. 21-24.
31. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і безпека*. 2015 № 3. С. 114-120.
32. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2012. 397 с.
34. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один із факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. № 2. С. 237-244.

35. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 53-59.
36. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
37. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
38. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 1. С. 149-155.
39. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.
40. Мягких І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. С. 210-211.
41. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. С. 375-383.
42. Поліщук Д. І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 21. С. 209.
43. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 150-151.
44. Сардак Е. В. Балабанова Л. В. Менеджмент персоналу. 2019. 468 с.
45. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічні науки*. 2020. № 8. С. 117-123.
46. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 293-298.

47. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
48. Чернишова Л. І., Лук'янчук О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦУЛ. 2017. 116 с.
49. Юрчук Н. П. Мотивація персоналу в системі управління банку. *"Агросвіт"*. 2018. № 9. С. 64-70.