

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА**

**РОБОТА**

**11.13 – МКР. 1741 «С» 2022.11.21. 24. ПЗ**

**ПРИЙМАКА МАКСИМА ВІКТОРОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

УДК 331.101.3:631.11

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан економічного факультету Завідувач кафедри економіки

Анатолій ДІБРОВА

Вікторія БАЙДАЛА

(підпис)

(підпис)

2023р.

2023р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування системи мотивації праці в  
сільськогосподарських підприємствах»

Спеціальність 051 – "Економіка"

Освітня програма Економіка підприємства

Орієнтація освітньої програми Освітньо - професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

Тетяна ГУЦУЛ

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент.

(підпис)

Лілія ІЛЬКІВ

Виконав

(підпис)

Максим ПРИЙМАК

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

д.е.н., проф. Вікторія БАЙДАЛА

2023р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Приймаку Максиму Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 051 – "Економіка"

Освітня програма Економіка підприємства

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Тема магістерської роботи: «Формування системи мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах»»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від "21" 11. 2022 р. №1741 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.06

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність сільськогосподарських підприємств, дані Держстату України, інтернет-джерела, наукові праці

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування мотивації праці на підприємстві
2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу на підприємстві СТОВ «Баришівське»
3. Напрямки удосконалення мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "21" листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Лілія ДІВКІВ

Завдання прийняв до виконання

Максим ПРИЙМАК

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Формування системи мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах» викладена на 96 сторінках комп'ютерного тексту і містить 38 таблиць, 7 рисунків. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 83 найменувань.

Предметом дослідження є система мотивації праці на підприємстві СТОВ «Баришівське».

Об'єктом – є процес мотивації праці на підприємстві СТОВ «Баришівське» та ефективність його діяльності

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження шляхів вдосконалення мотивації праці й підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали статистичних публікацій, наукових праць науковців, законодавчих актів, матеріали звітності підприємства СТОВ «Баришівське», інформація з мережі Інтернет тощо.

У першому розділі роботи проведено теоретичний аналіз сутності категорії соціальна мотивація праці. Розглянуто сучасні моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації.

У другому розділі проведено аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу та проведено дослідження фінансових показників та продуктивності праці на СТОВ «Баришівське»

У третьому розділі розглянуто напрямки удосконалення мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах. А саме фактори формування ефективної мотивації праці на підприємстві та впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.

*Ключові слова:* мотивація праці, продуктивність праці, персонал підприємства, ефективність, заробітна плата, премія, бонус, працівник.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві	9
1.2 Матеріальна та нематеріальна мотивація праці	21
1.3 Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СТОВ «БАРИШІВСЬКЕ»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства СТОВ «Баришівське»	38
2.2 Аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу	47
2.3 Аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	60
3.1 Фактори формування ефективної мотивації праці на Підприємстві	60
3.2 Матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників	66
3.3 Впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним з головних факторів, що забезпечує розвиток підприємств, в сучасних умовах є оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати зростання ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації підприємства. Сьогодні безумовно жодна з управлінських систем не може функціонувати, не включаючи до себе ефективної системи мотивації праці, яка спонукає кожного робітника працювати якомога продуктивніше та якісніше, для досягнення поставленої мети. Управління трудовим колективом є значно ефективнішим, якщо використовуються такі мотиваційні резерви, як матеріальні, соціальні й особистісні стимули. Мотивація працівників підприємства гарантує успішність роботи та впевнений рух до реалізації його стратегії і зміцнення становища на ринку в цілому. Розробка системи мотивації, що спонукає кожного робітника працювати з найбільшою віддачею, є однією з найскладніших й найбільш трудомістких завдань керівництва підприємства.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Врум, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, А. Сміт, Д. Мак-Клеlland, Е. Мейо, В. Літвінов[45], В. Сидоренко[9], А. Шахно[77], Н. Єсінова[28], К. Альдерфер[1], Д. Богиня[7], О. Коваль[69], М. Дороніна[26], І. Завадський, А. Козаченко[40], О. Грідін[20], О. Грیشнова[21] та інші. В роботах вказаних авторів було досліджено теоретичні й практичні проблеми мотивації праці на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** - процес мотивації праці на підприємстві СТОВ «Баришівське» та ефективність його діяльності.

**Предмет дослідження** - система мотивації праці на підприємстві СТОВ «Баришівське».

**Мета роботи:** дослідження шляхів вдосконалення мотивації праці й підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **Завдання роботи:**

- розглянути теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві;

- дослідити класифікацію методів матеріальної та нематеріальної мотивації праці;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;  
- провести аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу;

- провести аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції;

- запропонувати шляхи формування ефективної мотивації праці на підприємстві;

- вдосконалити матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників;

- обґрунтувати впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.

**Методи дослідження:** в роботі були застосовані наступні методи: аналізу

й синтезу – для вивчення понятійно-термінологічного апарату дослідження,

метод порівняння – для дослідження змін, логічно-теоретичний – для дослідження сутності мотивації праці; узагальнення – при дослідженні проблемних аспектів підвищення мотивації праці на досліджуваному підприємстві, метод узагальнення; індукція та дедукція, гіпотетичний метод,

метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

**Інформаційна основа дослідження** складається з матеріалів статистичних публікацій, наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, законодавчих актів, матеріалів періодичних видань, матеріалів звітності підприємства СТОВ «Баришівське», інформації з мережі Інтернет тощо.

**Апробація та публікації за темою магістерського дослідження.** Згідно з результатами проведеного дослідження було опубліковано тези «Формування системи мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах» 2023 р.

**Структура і обсяг роботи.** Робота загальним обсягом 96 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел з 83 найменувань. Робота ілюстрована 7 рисунками і містить 38 таблиць.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві

Мотивація - процес створення стимулів для досягнення поставленої мети працівниками (індивідуальна мотивація) і колективами (групова мотивація).

Мотивація є механізмом, що приводить в дію усі зв'язки організаційної структури підприємства і забезпечує виконання заданих функцій кожним працівником, підрозділами і підприємством в цілому[78].

Проблема мотивації була і залишається предметом дослідження багатьох вчених-економістів. Багатаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її сутності та структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному. Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в табл. 1.1:

Таблиця 1.1.

Підходи науковців до визначення терміну «мотивація»

Автор	Визначення
О. Крушельницька	Довгостроковий вплив на робітників з метою змін за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій й інтересів, формування відповідної мотиваційної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу
І.Борисенко, Н.Дикань	Готовність людини докладати максимум зусиль з метою досягнення організаційних цілей, зумовлена здатністю цих зусиль задовільнити певну індивідуальну потребу
І. Бех	Динамічний процес формування мотиву як підґрунтя вчинку
С. Мочерний	Цілеспрямоване й усвідомлене спонукання робітника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
А. Кібанова	Функція керівництва, що полягає в формуванні у робітників стимулів до праці (спонукає їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на робітника в цілях зміни за заданими параметрами

Е. Комаров	структури його ціннісних орієнтацій й інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу
С. Занюк	Сукупність спонукальних факторів, що визначають активність особистості, тобто мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, що спонукають поведінку особи
Р. Немов	Сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку особи, її активність й направленість
Л. Колот	Сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що спонукають до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають їй діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації
І. Мушкін	Функція керівництва, за допомогою якої у підлеглих створюється стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
О. Шпикуляк	Сукупність факторів, які викликають активність особистості й визначають її спрямованість
В. Островерхов	Процес спонукання до діяльності, що пов'язаний з задоволенням потреб суб'єкта; сукупність внутрішніх чи зовнішніх умов, що викликають активність суб'єкта та визначають її напрямок
Б. Карпінський, П. Буряк	Процес створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає достатньою та необхідною умовою задоволення значних й соціально обумовлених потреб робітника, формування мотиву до праці

Розроблено автором на основі [3,4,13,15,26]

Отже, мотивація персоналу – основний напрямок системи управління персоналом підприємств. Мотивація персоналу здійснюється й розглядається в поєднанні з процесами стимулювання праці персоналу[33].

В процесі трудової діяльності мотивація надає можливості для вирішення наступних завдань: задоволення потреб робітників в певних благах за

допомогою праці, оцінка результатів їхньої діяльності, встановлення ступені задоволеності робітника винагородою за виконану роботу.

Сучасні концепції мотивації праці персоналу засновані на 4 базових теоріях, що ґрунтуються на потребах особистості (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Базові теорії мотивації праці персоналу	
Теорія Тейлора	Мотивація робітника залежить безпосередньо від того, наскільки робота задовольняє фізіологічні потреби й інстинкти. Відповідно система мотивації має будуватися на ряді управлінських методів, серед яких найважливіші: установка чітких правил для виконання посадових обов'язків, оплата праці відповідно кількості робочих годин або результативності, присутність мінімального ступеню тиску на робітників. Колеги мають відчувати певну конкуренцію в роботі і навіть азарт.
Теорія Маслоу	Найпопулярніша теорія потреб людини. Маслоу бачить індивіда, як істоту з потребами у вигляді піраміди. На першому місці фізіологічні потреби (їжа, вода, житло тощо), на другому — потреба в безпеці, на третьому — любов та повага з боку колег, на четвертому — визнання (з боку колег й суспільства), на п'ятому — самовдосконалення як людини та професіонала.
Теорія Герцберга	Результативність й ефективність підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх умов. Згідно з ними необхідно забезпечити робітників комфортними умовами праці (зовнішній аспект) й стимулювати почуття задоволення від роботи (внутрішній аспект).
Теорія Макклелланда	Людина керується трьома базовими бажаннями: успішність, влада, належність до певної VIP-групи людей. Відповідно до цього можна розділити колектив на 3 умовні групи, для яких підбираються окремі методи стимулювання

Розроблено автором на основі [1,40,48,55]

Ф. Герцбергом була розроблена модель мотивації, заснована на потребах яка дістала назву «двофакторної теорії». Модель побудована на результатах соціологічного опитування інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповідь на питання: "Коли (в яких ситуаціях) після виконання службових

обов'язків, ви відчували себе особливо добре та навпаки?" За результатами відповідей Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділені дві категорії чинників: гігієнічні та мотивації.

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому виконується робота, мотивації – з характером та змістом роботи.

При відсутності чи недостатній мірі присутності гігієнічних чинників виникає та формується відчуття невдоволення роботою. Але навіть їх достатня кількість не може мотивувати людину до чогось. Відсутність чи неадекватність мотивацій напряду не пов'язана з незадоволенням роботою, проте їх наявність викликає задоволення та підштовхує на підвищення ефективності діяльності.

Теорія Герцберга представлена на рисунку 1.1.

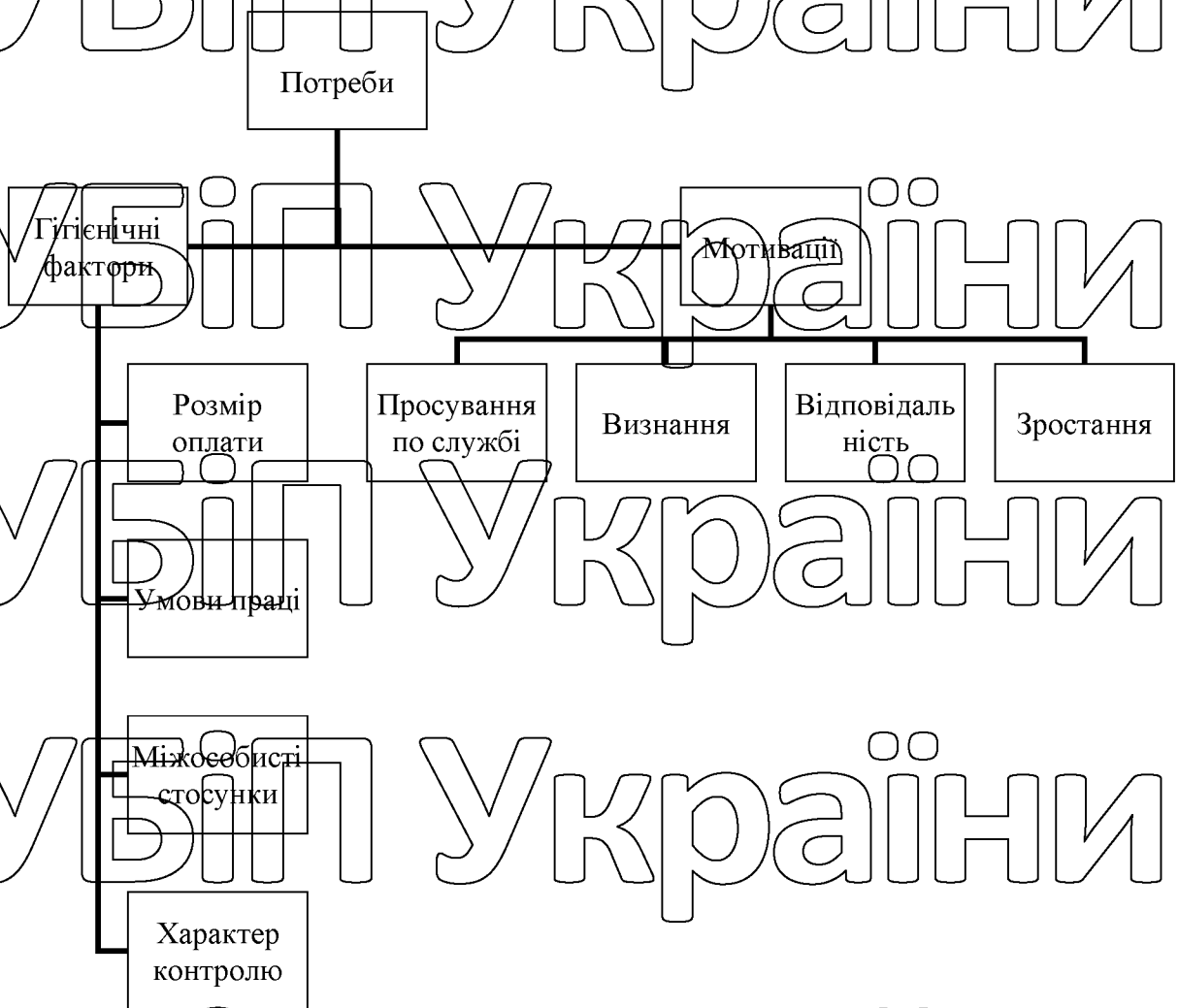


Рис. 1.1 Теорія Ф. Герцберга

Мотивація праці - це система, в якій поєднуються потреби, цінності, мотиви та інтереси. Процес мотивації починається з визначення незадоволених потреб[58]. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреб важливе виконання дій, за допомогою яких буде вирішена мета й відбудеться задоволення потреби. Спрощена модель мотивації поведінки через споживання виглядає наступним чином (рис. 1.2):



**Рис. 1.2 Спрощена модель мотивації**

Отже, важливу роль в визначенні мотивації представляють мотиви, які є спонукальними і передують дії. Система мотивації праці персоналу дотримується таких вимог:

- врахування всіх інтересів та потреб кожного робітника в трудовому колективі;
- створення мотиваційно-стимуляційної основи внутрішньої й зовнішньої діяльності;
- вплив на мотиваційну свідомість персоналу підприємства[66].

Мотивація заснована на внутрішніх й зовнішніх силах, що спонукають персонал підприємства до роботи, впливають на поведінку та формують досягнення як своїх цілей, так і цілей компанії[72]. Через те, що основою трудової діяльності персоналу є його потреби й інтереси, для створення довготривалих мотивів праці варто організовувати умови, за яких робітник сприймає свою роботу, як джерело справедливої винагороди, основу

професійного зростання, визнання та об'єктивної оцінки його здібностей й результатів праці. Процес мотивації праці персоналу складається з п'яти етапів (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Етапи процесу мотивації праці персоналу підприємства

1 етап	Виникнення потреби	У людини виникає потреба, яку вона хоче задовольнити. Тут виникає питання розробки методів матеріального й морального стимулювання. В залежності від можливостей організації варто забезпечити достатньо високий рівень надбавок та премій, таким чином продемонструвавши реальний інтерес керівництва підтримувати прагнення до якісної роботи
2 етап	Розробка стратегії й пошук шляхів задоволення потреб	Пошук засобів задоволення потреб персоналу. Пропонується покращити й модернізувати систему мотивації персоналу для підвищення конкурентоздатності підприємства
3 етап	Визначення тактики діяльності та її поетапне здійснення	Створення загальної системи мотивації, заснованої на підготовленій філософії якості та передбачає зміни в значенні поняття якості роботи. Застосовується моніторинг, що передбачає аналіз існуючої системи мотивації, якісного складу персоналу, його мотиваційну сферу й оцінку необхідності зміни системи мотивації.
4 етап	Отримання винагороди за дії	Через зусилля, що були прикладені на попередніх етапах, робітник отримує те, що задовольняє його потребу. Від того, чи задовільнився персонал цим чи ні, відбувається або послаблення або збереження та, навіть, підсилення мотивації
5 етап	Задоволення потреби та отримання матеріальної або духовної винагороди	Задоволення потреб. Від цього рівня робітник або починає заново шукати способи задовільнити потребу, або зупиняється на досягнутому

Розроблено автором на основі [5,12,17,76]

Характер мотиваційного процесу значною мірою залежить від виду потреб, якими він ініціюється. Значний вплив на характер мотиваційного процесу мають індивідуальні особливості людей та їхня мотиваційна спрямованість й такі властивості, як наполегливість, зусилля, сумлінність ретельність. Види мотивації праці персоналу підприємства детальніше представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4  
Види мотивації праці персоналу підприємства

Види мотивації праці					
За джерелами виникнення мотивів		За спрямованістю на досягнення цілей підприємства		За формою задоволення потреб	
Внутрішня	Зовнішня	Позитивна	Негативна	Матеріальна	Нематеріальна
Самостійна оцінка результатів	Позитивна оцінка роботи керівництвом	Підвищення авторитету, доручення особливої роботи, матеріальне заохочення	Матеріальні стягнення, зниження в посаді	Преміювання, дивіденти, участь в капіталі, оплата за навчання	Гнучкий графік роботи, можливість самореалізації

Розроблено автором на основі [24,27,33,39]

Внутрішня мотивація передбачає застосування системи оцінювання заслуг, ділових якостей робітників, виховання в них почуття гордості за своє підприємство, відданості йому, відчуття необхідності та потрібності на підприємстві.

Зовнішня мотивація засновується на дисципліні праці, відповідальності працівників, використанні різних форм дисциплінарного покарання й дисциплінарних заохочень[47].

Крім того, можна виділити окремі мотиви, які мають вплив на вчинки людей. Вони представлені на рисунку 1.3:

Мотиви, що керують вчинками людей

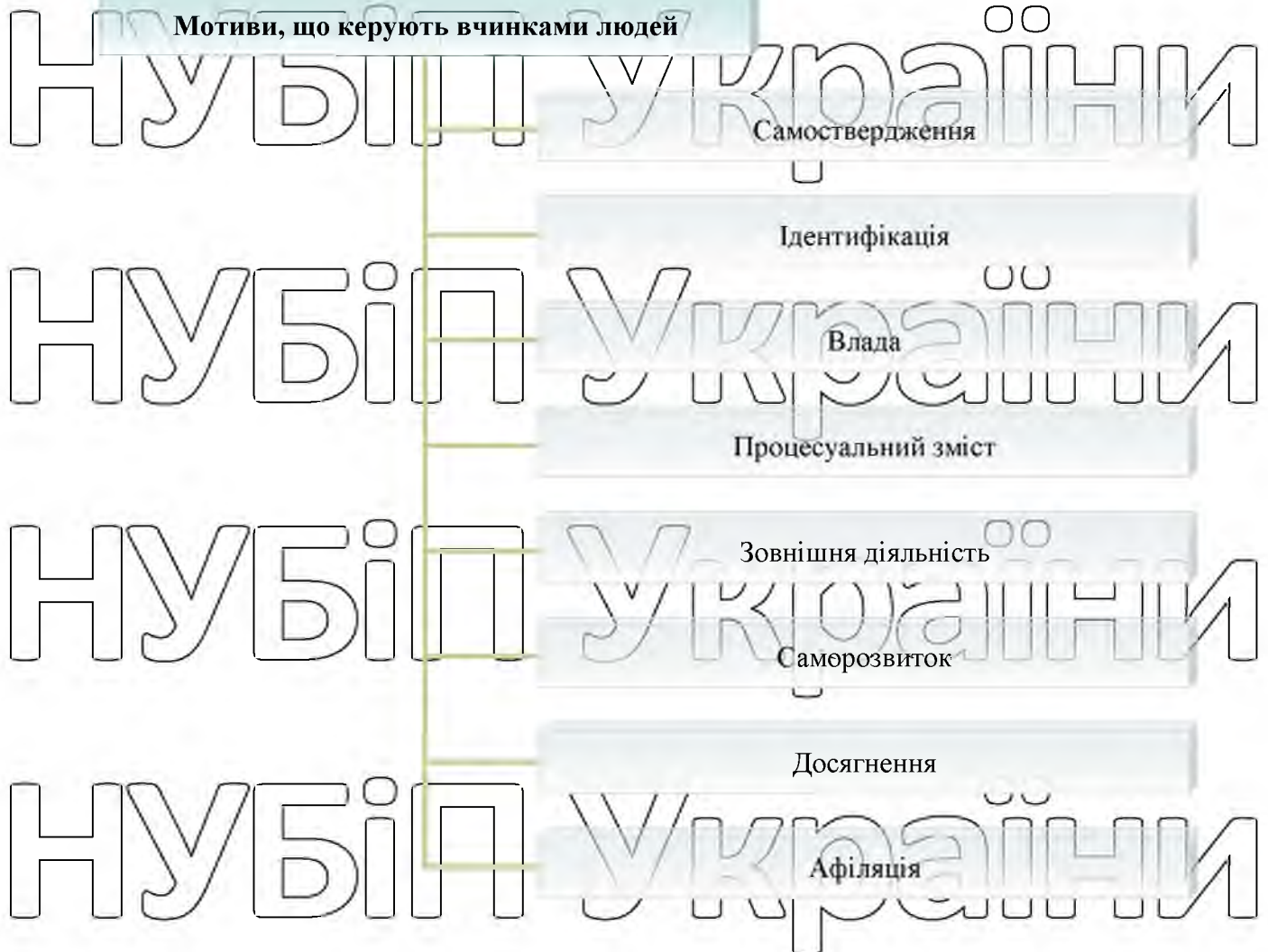


Рис. 1.3 Мотиви, що керують вчинками людей

Більш докладна характеристика мотивів, що мають вплив на вчинки людей представлена в таблиці 1.5:

Таблиця 1.5

Характеристика мотивів, що мають вплив на вчинки людей

Назва	Характеристика
Мотив самоствердження	Проявляється в бажанні самоствердження особи в суспільстві, прагнення досягнення певного соціального статусу в суспільстві. Його часто відносять до мотивації престижу, прагнення досягнення й підтримання високого соціального статусу
Мотив ідентифікації	Проявляється в прагненні походити на іншу особу.



Мотив процесуального змісту	Проявляється в спонуканні до дій за допомогою не процесу і змісту діяльності, а використання зовнішніх факторів.
Мотив зовнішньої діяльності	Проявляються в діях, які працюють окремо від діяльності. Сюди можна віднести престижну роботу, матеріальні блага тощо
Мотив саморозвитку	Проявляється в бажанні досягти особистісного зростання, виконання потенціалу внутрішніх мотивів
Мотив досягнення	Проявляється в бажанні досягти високих результатів й професіоналізму у певній сфері.
Мотив афіліації	Проявляється в бажанні встановлення й підтримки зв'язків з соціумом, появи контактів і спілкування
Мотив влади	Проявляється в бажанні отримати владу над оточуючими та керувати ними

Розроблено автором на основі [6,52,56,58]

Основною метою системи мотивації персоналу підприємства є стимулювання його діяльності з метою збільшення продуктивності праці. Якщо робітник вмотивований, він якісніше виконує свої обов'язки та доручену йому роботу[62].

Система мотивації персоналу прямо пов'язана з розвитком суб'єкта господарської діяльності. Від якості системи мотивації та її відповідності до конкретних завдань залежить не тільки ставлення працівників до своєї роботи, але й результати та ефективність діяльності самого підприємства.

Ефективність мотиваційної системи передбачає наявність не лише матеріальних факторів (висока зарплата тощо), але й нематеріальних, що пов'язані з надійністю робочого місця, бажанням брати на себе ініціативу й відповідальність досягненням особистих цілей. Все це має вплив на продуктивність праці, ефективність виробництва й конкурентоспроможність підприємства. Основними завданнями мотивації праці персоналу підприємства є:

- формування у кожного робітника розуміння сутності й значення мотивації в процесі праці;

– навчання персоналу й керівництва психологічним основам внутрішнього спілкування;  
– формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації[4].

Для вирішення вказаних завдань необхідним є аналіз:

– функції мотивації праці на підприємстві;  
– процесу мотивації на підприємстві;  
– індивідуальної та групової мотивації;  
– змін, які відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин[3].

Система мотивації персоналу ставить низку завдань, основні з яких відображені на рисунку 1.4.

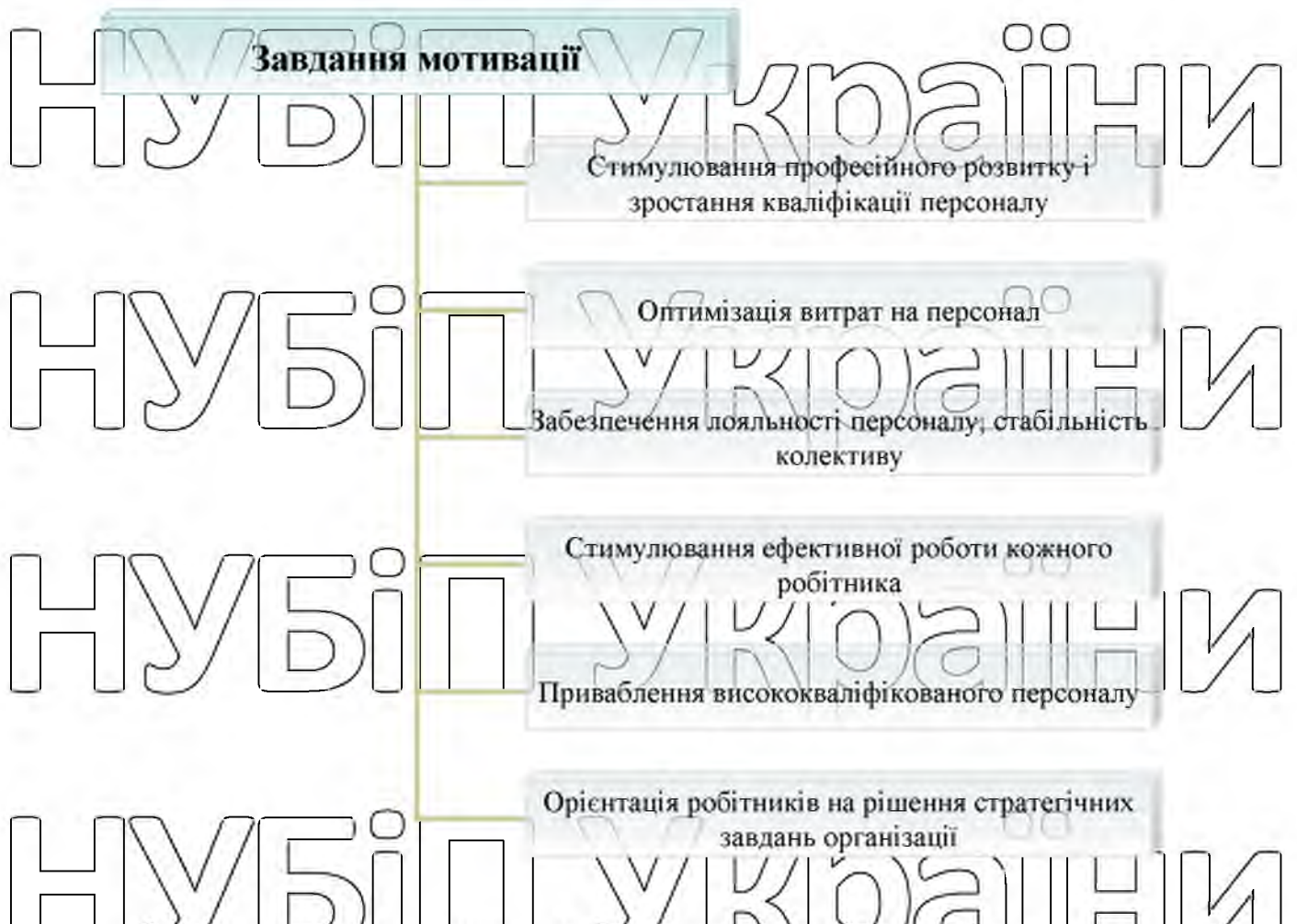


Рис. 1.4 Завдання системи мотивації

Система управління персоналом є однією з найскладніших серед функцій управління. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив в цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Ефективна система мотивації персоналу включає в себе різні елементи. Елементи мотивації праці є важливими, оскільки вони впливають на продуктивність, задоволеність та залученість працівників. Ключові елементи системи мотивації персоналу представлені на рисунку 1.5.

### Елементи мотивації

Цілі і завдання

Функції системи

Структура системи

Технологія формування системи

Принципи мотивації і стимулювання праці

Стратегія і політика організації в цій сфері з урахуванням перспективних цілей розвитку організації і часу їх досягнень

Рис 1.5 Елементи мотивації

Успішна система мотивації поєднує ці елементи для створення максимально сприятливого робочого середовища, яке стимулює працівників до досягнення високих результатів і забезпечує їхню задоволеність роботою.

В ході формування системи мотивації персоналу підприємства виділяються наступні етапи:

- постановка цілей та завдань в даній сфері, визначення показників, що показують результат діяльності персоналу;

- розробка тарифної сітки;

- встановлення інструментів, які повинні будуть використовуватися в системі мотивації персоналу підприємства;

- проведення оцінки ефективності персоналу,

- визначення взаємозв'язку між підсумком діяльності

стимулюванням[68].

Основні функції мотивації праці представлені в таблиці 1.6:

Таблиця 1.6

Основні функції мотивації праці персоналу підприємства

Основні функції мотивації праці персоналу				
Визначення потреб персоналу та забезпечення їх задоволення	Спонування до дій	Застосування різноманітних форм оплати праці	Розробка системи винагороди за виконану роботу	Використання стимулів ефективної взаємодії робітників в колективах і на підприємстві загалом

Розроблено автором на основі [8, 10, 12, 16]

Отже, мотивація має зв'язок з процесом спонування себе та інших осіб до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Існує кілька підходів до визначення поняття мотивації

праці, які описують фактори, що стимулюють працівників до досягнення кращих результатів та задоволення від виконання своїх обов'язків.

Мотивація праці - це складне поняття, що може визначатися різними чинниками в різних ситуаціях. Ефективна система мотивації може поєднувати декілька з цих підходів для задоволення різноманітних потреб та очікувань працівників.

## 1.2 Матеріальна та нематеріальна мотивація праці

Ефективність системи мотивації праці на практиці багато в чому залежить від керівництва підприємства, де грамотна система мотивації дозволяє втілювати цілі, які стоять перед ним [1]. Дуже важливо розробити таку систему мотивації, що підходить саме для даного підприємства, й підібрати відповідні способи мотивування окремо для кожного робітника. Менеджмент підприємства має намагатися самостійно обирати, яким чином мотивувати кожного робітника для виконання поставленого завдання. Головне зробити вірний вибір, в управлінському плані «вгадати» спосіб орієнтування робітників, скерувавши їх на досягнення цілей.

Для цього необхідно провести аналіз структури інтересів й особливостей характеру кожного з робітників і, на підставі цього, будувати таку систему мотивації, що викликала б конструктивну організаційну поведінку й забезпечила досягнення організаційного результату [7].

В мотиваційних теоріях існують багато видів мотивації персоналу. Але слід визначити основні, що лишаються незмінними для будь-якого підприємства:

## Основні види мотивації персоналу

Матеріальна	Підвищення окладів, доплата та надбавки, премії, комісійні
Нематеріальна	Винагорода за заслуги, що має грошовий вираз, але видається робітнику в негрошовій формі (подарункові сертифікати, путівки, продукція підприємства)
Моральна	Винагорода, що не має грошового вираження: визнання статусу й заслуг (зустріч з керівництвом, дипломи, грамоти), особливих умов праці (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості тощо) та додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами підприємства
Організаційна	Створення організаційної культури, яка підтримує мотивацію робітників на досягнення цілей підприємства

Розроблено автором на основі [13,16,22,24]

Велика кількість компаній в світі використовує матеріальну мотивацію праці - метод винагородження, і тому практикує участь персоналу в прибутках [36]. При додатковому прибутку підприємства за допомогою росту продуктивності та якості, прибуток поділяється на компанію та персонал. Поділ відбувається між всіма працівниками підприємства, які доклали до цього зусилля. Види систем матеріальної винагороди персоналу, заснованих на колективному розподілі вигід від росту продуктивності праці представлено в таблиці 1.8:

## Види систем грошової нагороди персоналу підприємства

Система Ракера	Система Скенлона	Система Іпрошеар
Засновується на преміюванні робітників за збільшення обсягу умовно чистої продукції розраховуючи на одну гривню зарплати	Заснована на розподілі між робітниками витрат на зарплату, отриману в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно - виробітки розраховуючи на одного робітника	Засновується на преміюванні робітників за економію робочого часу (в людногодинах), витраченого на випуск заданого обсягу продукції

Розроблено автором на основі [36,38,43,49]

Винагорода показується в різних видах й засновується на положеннях теорії потреб в тому, що цінності цілі, прагнення й поведінка виступають як мотиви. Це можуть бути подарунки або туристичні путівки, бонуси тощо. Винагорода спонукає повірити в себе, дає надію на успішне виконання завдання, підсилює бажання працювати з вищою віддачею. Це дозволяє підвищити популярність досягнень у галузі підвищення ефективності та якості праці, які до цього були непомітними.

Матеріальні методи мотивації праці персоналу передбачають окрім зарплати виплату премій за результатами роботи або спеціальних індивідуальних винагород як визнання цінності того чи іншого робітника. Такий метод є найпоширенішим в Україні [56].

Крім того до матеріальних методів мотивації праці відносяться:

- грошові виплати за досягнення певних цілей;
- преміювання, надбавки й стимулюючі виплати;
- спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (за відмову від куріння тощо);
- подарунки;

– доплата за стаж роботи;  
 – безкоштовні обіди, які допомагають створити лояльність співробітників  
 й показати цим подяку за хорошу роботу;

– нарахування бонусів, та обмін їх в подальшому на щось[58].

Більш докладно характеристика матеріальних методів мотивації праці персоналу представлена в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика матеріальних методів мотивації праці

Назва	Характеристика
Заробітна плата	Основний мотиваційний метод для здійснення діяльності. Являє найбільшу ефективність способу матеріальної мотивації. Головним є визначення розміру зміни зарплати. Основними формами оплати праці є: відрядна та погодинна. Відрядна формується з обсягу виконаної роботи. Погодинна формується з кількості часу витраченого на виконання роботи
Премії	Один з найефективніших способів матеріальної мотивації. Бувають квартальні, щомісячні, премії за вислугу років роботи на підприємстві. Нарахування премій залежить від тривалості трудового стажу або особистого внеску робітника. Позитивним впливом премій є підвищення рівня продуктивності праці, згуртування трудового колективу. Негативними моментами є методика преміювання розрахована на однорідні (типові) виробничі досягнення, ризик суб'єктивного підходу до оцінювання заслуг, відсутність преміальної винагороди зменшує рівень зацікавленості робітників в виконанні спільних завдань
Бонус	Для нарахування застосовується шкала професійних досягнень. Бонус має межу, виплата найчастіше не пов'язана з результатами комерційної діяльності підприємств. Види бонусів зазвичай чітко визначені (відсутність порушень, вислуга років тощо). Позитивним впливом бонусів є зростання рівня особистої зацікавленості, скорочення плинності персоналу. Негативними моментами є відсутність бонусів для успішних працівників, оскільки вони пропрацювали на



	підприємстві менше за встановлений термін, особистий внесок кожного робітника оцінюється через певний інтервал часу
Подарунки працівникам	Вручення подарунків піднімає престиж підприємства. До грошової оплати вони звикають досить швидко, а негрошова матеріальна винагорода заохочує з морального боку. Особлива увага приділяється значущим датам в особистому житті (ювілей, вислуга років тощо).
Участь в прибутку	Формування заохочувального фонду за допомогою частки прибутку. Поширюється на персонал, що здатний впливати на прибуток. Зазвичай це управлінці, частка частини прибутку яких регулюється положенням в службовій ієрархії
Плани додаткових виплат	Найчастіше складаються для працівників відділу збуту і стимулюють шляхи збуту для його максимізації. Прикладами є подарунки від фірми, особисті витрати тощо

Розроблено автором на основі [6,69,71,75]

В деяких країнах менеджери преміюються не лише грошовими надбавками, а й акціями та правами власності [70].

До нематеріальних методів мотивації праці відносять соціально-психологічні методи, які мають велике значення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

До них входять

- навчання працівників;
- поділ успіху компанії з співробітниками;
- участь в інноваціях. Робітники відчують, що їм довіряють, їх цінують, особливо коли якісь ідеї приймаються до розгляду або роблять це в житті підприємства;
- вручення квитків на культурні заходи;
- відрядження до інших міст та країн як нагорода;
- інформування трудового колективу про досягнення робітника;
- гарний робочий простір, обладнання, комфортабельність меблів;
- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;

– організація корпоративних заходів[78].

Однією з форм нематеріальної мотивації, що широко застосується в практиці іноземних й вітчизняних компаній, є використання гнучких графіків праці[60]. Таку форму нематеріальної мотивації доцільно впроваджувати і на українських підприємствах. При застосуванні гнучкого графіку праці, завдяки раціональному використанню робочого часу та встановленню режимів, виходячи із особливостей праці на підприємстві, можливо досягти зростання продуктивності праці.

Працівник отримує можливість самостійно регулювати час початку, закінчення та загальну тривалість робочого дня. В свою чергу, для роботодавця гнучкий графік означає отримання мотивованих та не перевантажених працівників, з яких зрештою не знімається обов'язок щодо виконання своєї трудової функції у повному обсязі.

Соціально-психологічні методи мотивації праці персоналу мають в собі такі елементи:

– створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати;

– присутність виклику, забезпечення можливості для кожного на своєму робочому місці продемонструвати свої здібності, краще впоратися з завданням, відчувати власну значимість. Для цього завдання мають містити певну частку ризику та шанс домогтися успіху.

– робітники можуть отримувати право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь;

– висока оцінка, яка може бути особистою та колективною[56]. Суть особистої оцінки полягає в тому, що працівники згадуються в спеціальних доповідях керівництву організації, персонально вітаються адміністрацією з нагоди свят і сімейних дат. Публічна оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінним подарунком, почесною грамотою, нагрудними значками, занесенням в Книгу пошани, присвоєння почесних звань, звань кращого за професією тощо.

До соціально-психологічних методів відносять вищі цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю. Задоволеність, що виникає при їх досягненні, впливає на поведінку в подібних ситуаціях в майбутньому.

Морально стимулюють такі психологічні моменти, як створення атмосфери взаємної поваги, довіри, турбота про особисті інтереси, заохочення розумного ризику, терпимість до помилок і невдач тощо.

Важливим є надання всім працівникам рівних можливостей незалежно від посади, вкладу, особистих заслуг, ліквідація зон, заборонених для критики.

Йдеться про просування на посаді, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний стимул), і цікаву і змістовну роботу (організаційний стимул), а також відображає визнання заслуг й авторитету особистості шляхом потрапляння у вищу статусну групу (моральний стимул)[10].

До організаційно-розпорядчих методів можна віднести:

- кар'єрний ріст. Навіть, якщо є невисоке підняття в кар'єрі, то це дає гарний імпульс.

- професійне зростання. Фактор професійного зростання може відмінно використовуватися в рамках великої компанії, де є можливість переходу з однієї області діяльності в іншу.

- гнучкий графік роботи.

- створення команди[9].

Крім цього, використовуються непрямі інструменти мотивації, такі як відшкодування витрат, на стільниковий зв'язок, надання харчування, безкоштовного проїзду до місця роботи тощо. Непрямі інструменти мотивації застосовуються для підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів. Непрямі інструменти мотивації не знаходяться в залежності від підсумків діяльності й характеризуються професійним статусом персоналу.

Отже, в процесі мотивації робітників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику підприємства важливо визначати потреби працівників, для того щоб

потреби нижчого рівня могли задовольнятися раніше, ніж потреби більш високого рівня.

На різних підприємствах використовують різні види мотивації.

Узагальнюючи різні літературні джерела та дослідження можна скласти комплексну систему класифікації видів мотивації працівників, представлену в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Класифікація видів мотивації працівників, що можуть застосовуватись на підприємстві

Класифікація видів мотивації працівників		
Класифікаційні ознаки	Види мотивації працівників	
За характером стимулів	Позитивна мотивація	Негативна мотивація
За стійкістю результатів мотиваційної діяльності	Стійка мотивація	Нестійка мотивація
За персональним підходом	Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
За видом винагороди	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
За відкритістю мотивації	Відкрита мотивація	Прихована мотивація
За усвідомленістю робітником	Усвідомлювана мотивація	Неусвідомлювана мотивація
За тривалістю стану вмотивованості	Стійка мотивація	Тимчасова мотивація
За видами стимулів	Зовнішня мотивація	Внутрішня мотивація
За спрямованістю на результат	Пряма мотивація	Непряма мотивація
За ступенем впливу	Сильна мотивація	Слабка мотивація

Розроблено автором на основі [44, 53, 72, 79]

За характером стимулів розрізняють мотивацію позитивну та негативну.

Позитивна мотивація - спонукання людини до досягнення цілей на основі позитивних стимулів. До них відносяться: можливість кар'єрного зростання, додаткові дні відпустки, підвищення зарплати. Негативна мотивація - мотивація, яка заснована на негативних для робітника стимулах і мотивах. До них відносять:

зниження зарплати, звільнення з роботи, пониження посади, збільшення норми виробітку.

За стійкістю результатів мотиваційної діяльності виділяються два види мотивації: стійка та нестійка. Стійка мотивація – психоемоційний стан людини безперервного спонукання до задоволення певних потреб, як правило фізіологічних (їжі, одягу, сну), а також потреба безпеки. Нестійка мотивація – мотивація, що носить безсистемний характер та повинна підтримуватися зовнішніми подразниками, які виникають при необхідності задовольняти певні (нестійкі) потреби. До цього типу відноситься мотивація до ефективної праці, соціалізації, самореалізації.

За персональним підходом мотивація поділяється на індивідуальну та групову. Індивідуальна мотивація передбачає спонукальний вплив на людину (самотивація). Групова мотивація враховує спонукальний ефект на групу взаємопов'язаних за інтересами та потребами людей для досягнення спільного чи однакового результату.

За видом винагороди мотивація може бути матеріальною та нематеріальною. Матеріальна передбачає винагороду в вигляді матеріальних благ (грошових коштів, оплати послуг, майна). Нематеріальна мотивація заснована на використанні різних стимулів негрошового характеру: висловлення прилюдної подяки, нагородження грамотою, додаткові дні відпустки, гнучкий графік роботи.

За відкритістю мотиваційного процесу розрізняється відкрита і прихована мотивація. Відкрита – цілеспрямований неприхований вплив на поведінку людини з метою досягнення очікуваних результатів. Прихована – завуальований, неафішований процес мотивації для спонукання людини до певних дій. Найчастіше використовується в рекламних цілях, політичних компаніях або за умови недостатності фінансових ресурсів для покриття витрат на мотивацію працівника.

За рівнем усвідомлення мотивація поділяється на усвідомлювану та неусвідомлювану. Усвідомлювана мотивація передбачає, що людина на яку

здійснюють спонукальний вплив розуміє сутність такої дії і співставляє її з винагородою, тобто рівнем задоволення певної потреби. Неусвідомлена мотивація враховує ситуації, коли людина не розуміє, що її мотивують. Найчастіше це стосується прихованої або непрямой мотивації.

За тривалістю стану вмотивованості мотивація може бути постійною та тимчасовою. Постійна мотивація - специфічний психоемоційний стан людини, коли вона впродовж довгого часу або постійно докладає зусилля для досягнення поставлених цілей. Тимчасова мотивація, більш поширений вид, коли внутрішнє бажання виконання певної роботи має тимчасовий характер.

За видами стимулів мотивація поділяється на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація - особисте бажання виконувати певні дії для досягнення мети. Зовнішня мотивація - стимулювання кимось іншим до виконання певних дій.

Найефективнішим для забезпечення високої продуктивності праці є поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Взаємний вплив матеріальної та нематеріальної мотивації має набагато більший ефект. Тому для ефективного керівника важливим завданням є створення умов для формування високого рівня матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу.

Таким чином, матеріальна і нематеріальна мотивація праці є двома основними аспектами системи мотивації персоналу в організації. Матеріальна мотивація включає в себе фінансові стимули, такі як заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові винагороди. Нематеріальна мотивація включає в себе стимули, які не є фінансовими, такі як визнання, можливості для розвитку, комунікація з колегами, відчуття власної важливості та інші.

Важливо збалансувати обидва типи мотивації для створення комплексного підходу до стимулювання працівників. Різні працівники можуть реагувати на різні види мотивації, тому важливо індивідуалізувати підходи до мотивації на підприємстві. Постійний моніторинг та оцінка ефективності мотиваційних заходів допомагають забезпечити їхню успішність та, за потреби, внести коригування.

### 1.3 Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації

Сучасні системи мотивації вимагають систематичного оцінювання та вдосконалення для забезпечення ефективності та задоволеності працівників. Це особливо важливо в умовах швидких змін на ринку праці та росту очікувань працівників. Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації допомагають аналізувати та вдосконалювати підходи до мотивації працівників.

Механізм мотивації до праці обумовлюється системою стимулів та інтересів, що заохочують до певних дій або поведінки. Мотиваційний аспект управління трудовою діяльністю широко застосовується в державах з розвинутою ринковою економікою. Разом з тим, від наявності дієвості системи мотивації залежить ефективність використання трудових ресурсів в усіх сферах господарської діяльності. Підприємства в умовах ринкової економіки мають приділяти особливу увагу соціально-економічним факторам активізації діяльності персоналу, оскільки від цього залежать результати роботи колективу та конкурентоспроможність на ринку. Значну роль в цьому відіграє мотивація, яка є основою будь-якої поведінки людини та її зусиль, що спрямовані на досягнення цілей підприємства. [33]

Сучасні підприємства використовують такі види системи мотивації персоналу

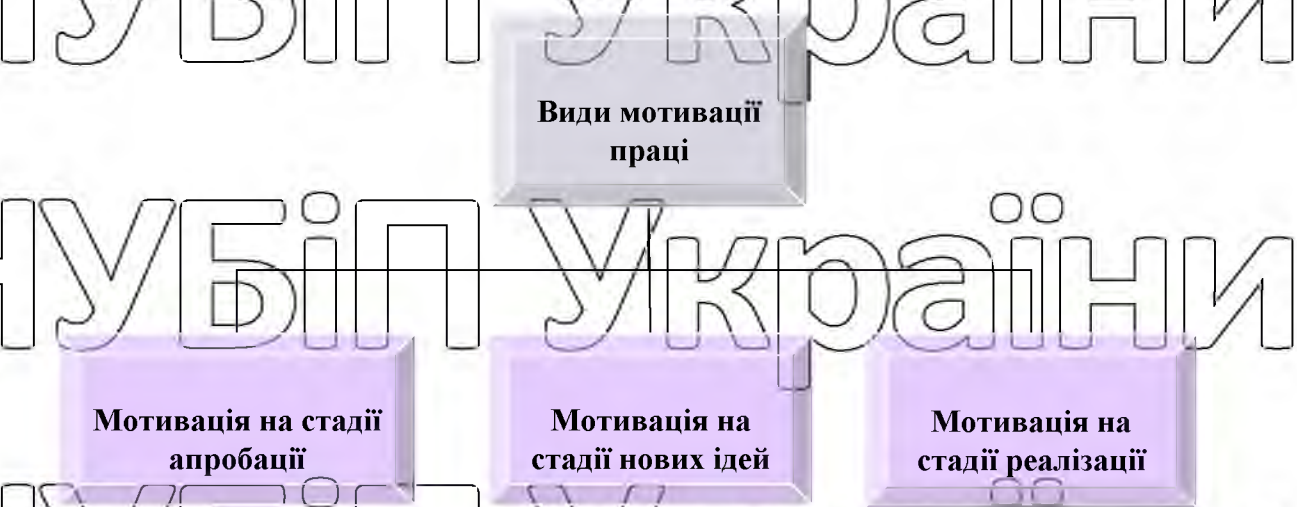


Рис 1.6 Види сучасних систем мотивації праці

Мотивація на стадії апробації. Після складання плану реалізації проекту підприємства керівник має висловити критичні зауваження, тобто проявити негативну мотивацію. Функції критики з боку керівника мають полягати не в запереченні і руйнації, а в гарантуванні дотримання певних критеріїв для того або іншого ринкового продукту. Процес позитивної мотивації та негативного мотивування керівника не повинен перериватися, поки не з'явиться готовий високоякісний продукт. Тому, постійний перехід від позитивної мотивації, яка займає дві третини часу роботи над проектом, до негативної стимулює робітників бути зацікавленими не лише в роботі, а й особистому зростанні та професійному розвитку. [39]

Мотивація на стадії нових ідей. Керівник зобов'язаний розробляти ідеї про новий проект, і інтенсивно зацікавлювати співробітників до роботи. Він повинен з заохоченням розповідати про свої задуми та ідеї, описувати перспективи розвитку, щоб підлеглі підтримали його та проявили бажання взяти участь в її втіленні. Не повинно бути важливо, хто подає ідею, головне, щоб в процесі обговорення були залученими всі робітники. Такий підхід є типовим проявом позитивної мотивації, що сприятиме створенню на підприємстві команди односторонців, яка може втілювати найбільш вдалі ідеї.

Мотивація на стадії реалізації. Уміння керівника полягають у втіленні нових проектів в реальність, здатність залучати всіх до роботи. Керівник повинен скрупульозно вивчати новий проект, не тільки сам задум, а й можливість його здійснення. Для сучасного керівника також характерно володіти здатністю швидко коригувати лінію розвитку організації. Своєю чергою, робітники мають вносити пропозиції з реалізації ідеї з врахуванням реальної ситуації. Така система цінностей надає багатьом підприємствам міцність та дозволяє успішно розвиватися, оскільки, відсутність розбіжностей, корпоративна культура, та особливий стиль керівництва можуть долати кризові ситуації в діяльності підприємств. [45]



Провідна роль в процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп (рис. 1.7):

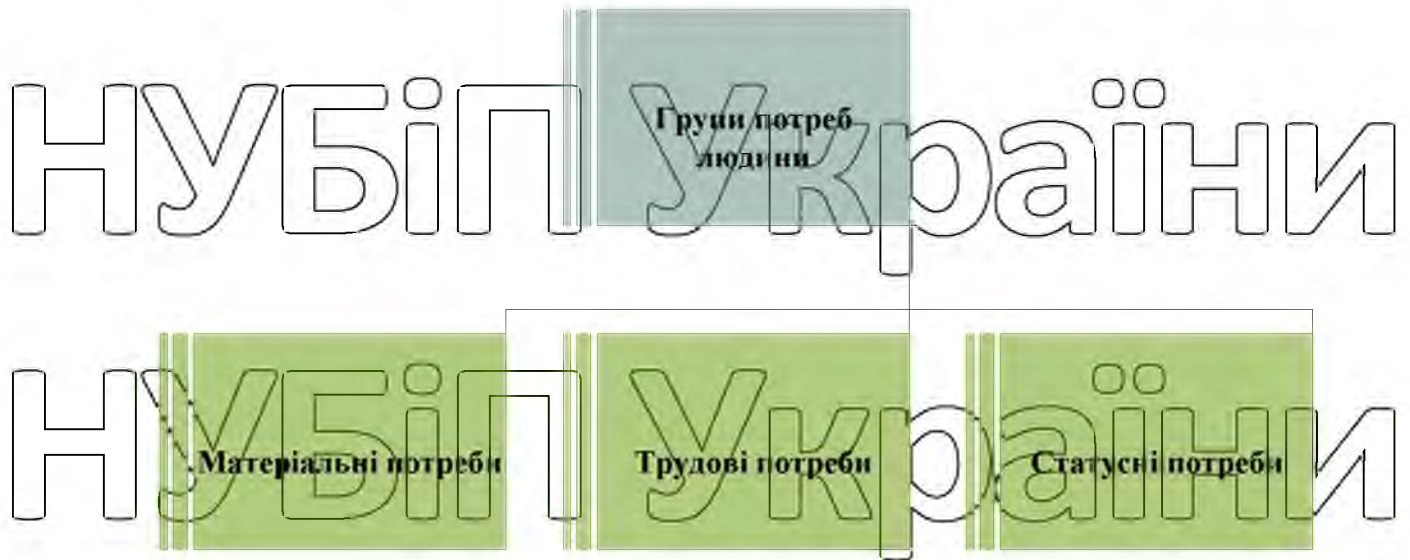


Рис. 1.7 Групи потреб людини в процесі мотивації

Для ефективної дії мотиваційних підходів до управління трудовими ресурсами важливо забезпечити дотримання на підприємстві основних принципів мотивування. [48] Дані принципи представлені в таблиці 1.11:

Таблиця 1.11

Принципи мотивування праці	
Дії повинні мати суспільну значущість	Кожному працівнику корисно давати можливість постійно досягати успіху
Результати праці не повинні знеособлюватися	Успіх повинен супроводжуватися визнанням та заохоченням
Керівнику необхідно налагодити збір пропозицій від працівників	Робоче місце не повинно породжувати байдужість до роботи
Кожен працівник повинен мати інформацію про оцінку його праці	Працівник має усвідомлювати значущість своєї праці
Робота не повинна бути примітивною	Вимоги до працівників не мають бути заниженими

Робота має надавати можливість працівнику самому керувати своїми діями	Всі рішення про зміни в роботі мають прийматися керівником з відома працівників
Якщо якісна робота не винагороджується, а приводить до того, що робітника все більше завантажують, ініціатива робітника паралізується	Кожен працює краще при наявності необхідної інформації
Працівнику доцільно дати можливість для самоконтролю	

Розроблено автором на основі [1,3,11,19,26]

Проаналізувавши принципи мотивації праці, наведені в таблиці 1.11 можна пропонувати для вдосконалення діяльності персоналу керуватися такими принципами:

- формування здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі;
- сприйняття робітника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов і надання однакових можливостей для професійного росту робітників;
- впровадження об'єктивних критеріїв оцінки працівників;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам праці;
- залучення працівників до управління.[52]

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального та морального стимулювання до продуктивної праці: встановлення рівня грошової нагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних та відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства. Прагнення людини до поліпшення добробуту зумовлює необхідність збільшення

трудового внеску, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.[54]

Перспективним способом вдосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Її особливість полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, обумовлені роботою в різний час доби та дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки що не поширена в практиці українських підприємств, але досвід її використання свідчить про необхідність

впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відпустів тощо) дає можливість вибору між робочим часом та відпочинком.

Розглядаючи методи мотивації можна сказати, що вони являють собою сукупність прийомів і способів впливу на персонал, що спонукають до ефективної праці. За своїм змістом і спрямованістю методи мотивації можна об'єднати в 3 групи: методи адміністративної мотивації, соціально-економічної та морально-психологічної мотивації.

Адміністративні методи здебільшого є примусовими та караючими, адже являють собою накази, розпорядження, інструкції, норми щодо виконання робіт з відповідними санкціями в разі невиконання, порушення трудової дисципліни.[20]

Методи економічної мотивації можна поділити на економічні прямі (відрядна та почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь в прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу) та непрямі (пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування транспортом, страхування життя, медичне страхування, персональні послуги (кредитування, консультативні послуги, програми надання матеріальної допомоги, оренда квартири за рахунок підприємства, оплата телефонного зв'язку, оплата використання особистого автомобіля тощо).

Методами соціальної мотивації є гнучкі робочі графіки, програми підвищення якості праці, участь в прийнятті рішень на більш високому рівні.

Методи морально-психологічної мотивації – створення сприятливого психологічного клімату, підтримка ініціативи, оголошенні подяки. [3]

Методи мотивації необхідно впроваджувати в комплексі, що забезпечить їх взаємодоповнення та синергетичний ефект.

Проаналізувавши ситуацію, що склалася на сучасному етапі, можна зробити висновок про необхідність дотримання певних принципів в стимулюванні і мотивації робітників, серед яких можна виділити:

- поєднання короткострокових та довгострокових інструментів стимулювання;

- забезпечення чіткого механізму участі робітника в результатах діяльності підприємства;

- заохочення робітників до створення і реалізації нововведень на підприємстві;

- всебічне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів;

- розширення неформальної комунікації. [40]

Процес управління мотивацією праці на підприємстві має здійснюватися на основі сукупності показників, що якісно та кількісно відображають її рівень. Під показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явищ або процесів в конкретних умовах місця та часу, кількісна – розмір, абсолютну й відносну величину.

Однак існують певні проблеми, які пов'язані із вимірюванням мотивації праці: необхідність застосування різних показників, наявність великої кількості факторів, що впливають на трудову мотивацію з різною силою та інколи в протилежних напрямках; різноманіття форм і способів прояву мотивації праці, як об'єктивних, так і суб'єктивних, важкість проведення межі між мотивацією праці як соціально-економічною та соціально-психологічною категоріями.

Необхідно підкреслити, що мотивація праці робітників трудового колективу виражається в двох формах: в думках та судженнях (так звана вербальна мотивація праці) і в реальній поведінці людей. Відповідно виділяються 2 види показників оцінки мотивації праці: об'єктивні і суб'єктивні. [18]

Оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку об'єктивних та суб'єктивних показників, що обираються методами експертних оцінок й кореляційного аналізу та характеризують структурні компоненти мотивації праці, кінцеві результати діяльності підприємства, трудову і соціальну діяльність

персоналу. Систему суб'єктивних показників можна отримати в ході проведення методів опитування, фокус-груп, інтерв'ювання, анкетування, що спрямовані на виявлення позитивних та негативних стимулів. [31]

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ  
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СТОВ  
«БАРИШІВСЬКЕ»**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства СТОВ  
«Баришівське»**

Підприємство СТОВ «Баришівське» створене у відповідності з діючим законодавством України, має права та обов'язки і здійснює свою діяльність згідно статуту та чинного законодавства[67]. СТОВ «Баришівське» здійснює оперативний бухгалтерський та податковий облік своєї діяльності, веде статистичну звітність і подає її у встановленому обсязі органам державної статистики, податковим та фінансовим органам.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться згідно Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та плану рахунків, затвердженого Міністерством фінансів України наказом №186 від 19.04.2001 р. та діючих методичних рекомендацій Мінагрополітики.

Головною метою діяльності СТОВ «Баришівське» є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності[67].

Основним видом діяльності є:

- Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур;
- Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- Розведення свиней;
- Допоміжна діяльність у рослинництві;
- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- Неспеціалізована оптова торгівля[67].

Підприємство СТОВ «Баришівське» розміщене у Баришівському районі Київської області. Земля є головним засобом виробництва у сільському

господарстві. Склад і структура земельних угідь СТОВ «Баришівське» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура сільськогосподарських угідь СТОВ «Баришівське»

Угіддя	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020
	га	%	га	%	га	%	
(Всього с.-г. угідь, га)	1379	100	1409	100	1282	100	92,9
у тому числі:							
рілля	1379	100	1409	100	1282	100	92,9

Розроблено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи склад і структуру сільськогосподарських угідь в СТОВ «Баришівське» (табл. 2.1), можна побачити, що загальна площа земельних угідь не була однаковою протягом аналізованих років. У період із 2020 по 2022 роки їх площа помітно коливалася. У 2021 році площа помітно зросла і становила 1409 га, що на 30 га більше, ніж у 2020 році. Проте вже у 2022 році вона значно зменшилася. В порівнянні з 2021 роком вона знизилася на 127 га та на 97 га порівняно із 2020 роком. Порівнюючи загальну площу сільськогосподарських угідь, яка була у 2021 році до 2022 року, вона зменшилась на 7,19%. В структуру земельних угідь господарства входить лише рілля, яка займає 100% площі. Висока розораність сільськогосподарських угідь свідчить про високий рівень інтенсивності використання землі.

Поряд із землею необхідним виробничим ресурсом в усіх галузях економіки є праця [21]. Носієм здатності працювати є трудові ресурси. Аналіз трудових ресурсів досліджуваного підприємства представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Трудові ресурси у СТОВ «Баришівське» та їх використання

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	52	44	49	94,23
у тому числі:	48	36	46	95,83
у рослинництві				
у тваринництві	4	4	3	75
Вартість валової продукції, тис. грн	2946684	2826165	3687402	125,14
у тому числі: у рослинництві	2723828,9	2602036	3641557,4	133,69
у тваринництві	222855,5	224129	45844,56	20,57
Вартість валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис.грн.	56667	64231,02	75253,1	132,8
у тому числі: у рослинництві	56746,44	72278,78	79164,29	139,51
у тваринництві	55713,88	56032,25	15281,52	27,43

Розроблено автором на основі на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо, що у 2021 році кількість працівників зменшилась на 5,77%, порівняно з 2020 роком. У 2021 році кількість працюючих була найменшою за досліджуваний період. У результаті збільшення виробництва продукції у 2020 році вартість валової продукції було більше на 25,14% в порівнянні з 2021 роком. Вартість валової продукції на 1 середньорічного працівника 2022 року становить 75,3 тис.грн., що на 11,02 тис.грн. більше ніж у 2021 році.

Далі розглянемо забезпеченість основним капіталом та його використання на підприємства СТОВ «Баришівське». Розрахунок цих показників, можна проаналізувати по підприємству СТОВ «Баришівське» що наведено у таблиці 2.3.

Проаналізувавши забезпеченість основним капіталом та його використання у СТОВ «Баришівське», ми бачимо, що вартість основного капіталу в динаміці за три роки знизилася з 1418,5 тис.грн до 1069 тис.грн. або на 17,6%. В тому числі на 1 гектар сільськогосподарських угідь вартість основного капіталу знизилася на 0,11 тис.грн або на 10,8%. В свою чергу вартість



основного капіталу на 1 середньорічного працівника скоротилася на 0,8 тис.грн, тобто на 2,9%.

Таблиця 2.3

### Динаміка забезпеченості підприємства основним капіталом та його

### використання

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вартість основного капіталу, тис. грн	1418,5	1620	1169	82,4
на 1 га с.-г. угідь	1,02	1,14	0,91	89,2
на 1 середньорічного працівника	27,3	33,1	26,5	97,1
Капіталовіддача, грн	0,64	0,57	1,55	242,2
Капіталомісткість продукції, грн	4,8	5,7	3,2	66,6
Норма прибутку, %	11,5	1,8	1,3	x

Розроблено автором на основі даних підприємства

Капіталовіддача у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшилась на 0,91 грн., тобто на 242,2%. Така тенденція до збільшення свідчить про поліпшення ефективності використання основного капіталу. Оберненим показником до капіталовіддачі є показник капіталомісткості. Він за аналізований період зменшився на 1,6 грн. або на 33,4%. Це відповідно негативна тенденція [16].

Динаміка змін норми прибутку свідчить про різке зниження цього показника. Так у 2022 році норма прибутку становила 1,8%, що на 9,7% менше ніж у 2021 році. За аналізований період показник норми прибутку скоротився з 11,5% у 2020 році до 1,3% у 2022 році.

Отже, всі показники, крім показника капіталовіддача знизились. Причиною такої динаміки є збільшення виробництва валової продукції, що і вплинуло на результат [41]. Основним показником, що визначає спеціалізацію сільськогосподарського підприємства, є структура товарної продукції, відображена процентним співвідношенням грошових надходжень від реалізації того або іншого виду продукції до суми всіх грошових надходжень [73].

Результати аналізу даних показників для СТОВ «Баришівське» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура грошових надходжень від реалізації продукції

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 у % до 2020
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	
<i>Продукція рослинництва</i>							
Пшениця озима	259	8,2	661	22,8	1072	19,2	2,3
Овес	98	3	7	0,2	58	1	0,3
Просо	99	3,1	237	8,2	543	9,7	3,1
Соняшник	2036	64,2	808	27,8	2274	40,9	0,6
Соя	47	1,5	405	13,9	287	5,1	3,4
Інша продукція рослинництва	422	13,3	422	14,5	1139	20,7	0,02
<i>Всього по рослинництву</i>	<i>2964</i>	<i>93,4</i>	<i>2540</i>	<i>87,5</i>	<i>5373</i>	<i>96,6</i>	<i>1,03</i>
<i>Продукція тваринництва</i>							
Продукція свинарства	208	6,6	345	11,9	187	3,4	0,5
Інша продукція тваринництва	3	0,1	19	0,7	00	-	-
<i>Всього</i>	<i>211</i>	<i>6,7</i>	<i>364</i>	<i>12,6</i>	<i>187</i>	<i>3,4</i>	<i>0,5</i>
Разом по рослинництву і тваринництву	3172	100	2904	100	5560	100	X

Розроблено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи структуру грошових надходжень від реалізації продукції, можна зробити висновок, що на СТОВ «Баришівське» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва.

Головною галуззю господарства у 2020 р. було вирощування соняшнику, питома вага у структурі грошових надходжень становила 64,2%.

В 2021 році спеціалізація господарства не змінилася, проте має такий вигляд: питома вага у структурі грошових надходжень соняшнику становила 27,8%, що порівняно менше, ніж у 2020 році, озимої пшениці – 22,8% , що відповідно значно вище, ніж у 2020 році.

В 2022 році спеціалізація господарства також істотно не змінилася: питома вага у структурі грошових надходжень соняшнику становила 40,9%, питома вага озимої пшениці становить 19,2%.

Таким чином, виробничий напрям ЄТОВ «Баришівське» можна охарактеризувати як соняшникова спеціалізація із вираженим виробництвом зернових.

Рівень розвитку господарства визначається насамперед обсягами виробництва продукції, що в свою чергу залежить від розмірів посівних площ, їх структури та врожайності. Вища питома вага високоврожайних культур у структурі посівних площ дає змогу навіть при меншій площі посіву одержувати значно більший валовий збір. Так само вищий рівень урожайності культур забезпечує збільшення валового виробництва продукції[62].

Дослідивши дане підприємство у наступній таблиці ми можемо побачити динаміку змін площі, урожайності і валового збору (Додаток А).

Аналізуючи динаміку урожайності, валового збору та посівних площ основних культур рослинництва, можна зробити наступні висновки. Урожайність соняшнику коливається по роках. За досліджуваний період найбільша урожайність соняшника спостерігалась в 2022 році (18,5 ц/га), найменша – в 2020 році (14,9 ц/га). Відносно 2020 року в 2021 році урожайність соняшника збільшилась на 0,7 ц/га. Урожайність озимої пшениці за останні 3 роки має тенденцію до збільшення. Найбільша урожайність озимої пшениці спостерігалась у 2020 році і становила 42,1 ц/га, що відповідно більше на 25,9 ц/га, ніж у 2021 році (16,2 ц/га).

Для визначення основних результатів діяльності підприємства ЄТОВ «Баришівське» використаємо такі показники як вартість валової продукції, прибуток та рівень рентабельності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва у  
СТОВ «Баришівське»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 у % до 2020
Вартість валової продукції, тис. грн	2946684	2826165	3687402	125,14
на 1 га с.-г. угідь	2136,8	2005,8	2876,3	134,6
на 1 середньорічного працівника	56667	57676,8	83804,6	147,9
на 1 грн виробничих витрат	692,5	555,7	555,5	80,2
Чистий прибуток, тис. грн	573	98	82	14,3
на 1 га с.-г. угідь	0,4	0,1	0,1	25
на 1 середньорічного працівника	11	2	1,9	17,2
Рівень рентабельності підприємства, %	82,7	47,6	14,7	X

Розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що вартість валової продукції у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 25,14 %.

ВВП на одного середньорічного працівника у 2022 році припадає 83,8 тис.грн, що на 47,9% більше порівняно з 2021 роком. Прибуток у 2022 році склав 82000 грн, що на 85,7% більше порівняно з 2021 роком. Це відбулося через зростання валового збору врожаю, а також зростання цін на продукцію. Рівень рентабельності характеризує прибутковість підприємства[6]. В нашому випадку рівень рентабельності підприємства найвищий у 2020 році (82,7%).

Проведемо аналіз трудового потенціалу СТОВ «Баришівське» за період 2020-2022 роки (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

## Аналіз трудового потенціалу СТОВ «Баришівське» за 2020-2022 роки

Показник	Розрахунок	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					2022/2020	2022/2021
Коефіцієнт освіти	тривалість роботи за спеціальністю, визначеною в дипломі (за аналізований період), місяців/60	0,6	0,6	0,6	-	-
Коефіцієнт посадового досвіду	досвід роботи на визначеній посаді/60	1,2	1,2	1,2	-	-
Вартісний показник продуктивності	Вартісний показник продуктивності	937,4	525,1	793,9	-143,5	268,8
Коефіцієнт обороту прийому кадрів	Чисельність по прийнятих працівників / середня чисельність працівників	0,24	0,09	0,08	-0,18	-0,03
Коефіцієнт вибуття кадрів	Чисельність звільнених працівників / середня чисельність працівників	0,07	0,06	0,04	-0,02	-0,03
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	фактична тривалість навчання підвищення кваліфікації період роботи за спеціальністю, місяців/ нормативна тривалість навчання підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю місяця), місяців.	-	-	-	-	-

Розроблено автором на основі [7,16,28,29,37]

За даними таблиці 2.6 видно, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт обороту по прийому кадрів та коефіцієнт вибуття кадрів скоротився, що є позитивним фактором, адже на підприємстві не було витрат на навчання працівників, прийнятих на місце звільнених.

Трудовий потенціал СТОВ «Баришівське» протягом періоду 2020-2022 років має певні прогалини, а саме: показник коефіцієнту підвищення кваліфікації робітників СТОВ «Баришівське» протягом досліджуваного періоду становить 0.

Протягом аналізованого періоду жодний робітник підприємства не проходив підвищення кваліфікації – це характеризує відсутність зростання кваліфікації працівників[46].

Отже, ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів підприємства можуть бути забезпечені тільки тоді, коли мають місце: економічно та соціально доцільне відношення ресурсів праці й матеріально-технічної бази, насамперед, основних виробничих фондів; застосування прогресивних, високопродуктивних та екологічно безпечних технологій в виробництві продукції; розширення, відтворення та оновлення ресурсів. Адже чітко організоване, своєчасне та у достатній кількості матеріально-технічне забезпечення й висока якість матеріально-технічних основних засобів виробництва продукції безпосередньо визначають результативність та безпечність функціонування ресурсного потенціалу підприємств, а також, їх розвиток.

На підприємстві СТОВ «Баришівське» незначний показник плинності кадрів, що є позитивною тенденцією. Але доцільно забезпечити для співробітників підвищення кваліфікації, що необхідне не тільки для ефективного вирішення професійних завдань, а й особистісного розвитку персоналу підприємства.

## 2.2 Аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу

Оцінка рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання таких показників, як: продуктивність, ефективність продаж та ефективність діяльності підприємств в цілому[48]. Проте, крім рівня мотивації праці, на перелічені показники, мають вплив багато інших факторів, таких як: сприйняття цілей підприємства, наявність достатньої кількості персоналу на підприємстві, організація роботи, наявність сучасних засобів виробництва й інструменту, рівень кваліфікації, вмінь, досвіду та знань робітників тощо. Тому, при визначенні рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив всіх інших факторів, а не лише продуктивності праці.

Оцінка рівня мотивації праці персоналу підприємства проводиться за непрямими показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість робітників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу підприємства значно вищий[51].

Для побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно детально вивчити структуру персоналу підприємства. Середня кількість працівників на підприємстві СТОВ «Баришівське» в 2022 р. становила 49 осіб. Структуру кадрів підприємства СТОВ «Баришівське» відображено в таблиці 2.7. В 2022 році в порівнянні з 2020 роком кількість персоналу СТОВ «Баришівське» збільшується на 11,3%. Чисельність виробничого персоналу збільшується на 20%. Чисельність офісного персоналу не зростає.

Таблиця 2.7  
Структура персоналу підприємства СТОВ «Баришівське»

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	2021/2020, %	2022/2021, %
Персонал, всього	52	100	44	100	49	100	95	11,3
Виробничий персонал	43		35		42		-18,6	20

Офісний персонал	9	7	7	22	0
В т.ч. Керівники/управлінці	2	2	2	0	0
Спеціалісти/операційний персонал	7	5	5	-28,5	-

Розроблено автором на основі даних підприємства

В 2022 році загальна кількість персоналу збільшується на 11,3% (або на 5 працівників) порівняно з 2011 роком, при цьому в 2021 році вона скоротилася на 15% (на 8 працівників) в порівнянні з 2020 роком. Чисельність виробничого персоналу в 2022 році зросла на 20% в порівнянні з 2021 роком, але в 2021 році відбулося скорочення чисельності виробничого персоналу на 18,6% в порівнянні з 2020 роком. Чисельність офісного персоналу скоротилася на 22% (2 особи) в порівнянні з 2020 роком за рахунок скорочення чисельності спеціалістів на 28,5%. В 2022 році змін в чисельності офісного персоналу не відбувалося.

Чисельність керівників на підприємстві СТОВ «Баришівське» протягом 2020-2022 років не змінювалася.

Проаналізуємо оновлення та плинність персоналу на підприємстві СТОВ «Баришівське», що наведено в таблиці 2.8. Для проведення аналітичної оцінки персоналу використовуємо такі аналітичні показники, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників. Коефіцієнт оновлення персоналу (Коп.) розраховується за формулою[51]:

Коп. =  $\frac{\text{загальна кількість прийнятих на роботу}}{\text{середньоспискова чисельність}}$  (2.1)



Таблиця 2.8

Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу СТОВ «Баришівське»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення		Темп росту	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020, %	2022/2021, %
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	52	44	49	-8	5	-15,4%	11,3%
Кількість прийнятих працівників	5	2	8	-3	6	-60%	в 1,5 рази
Кількість звільнених працівників різних причин	2	10	3	8	-7	в 1,5 рази	-30%

Розроблено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності робочої сили – відношення числа працівників, що вибули за власним бажанням, звільнених за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідності займаній посаді до середньоспискової чисельності штатних працівників облікового складу:

Коефіцієнт плинності персоналу (Кпп) розраховується за формулою[57]:

$$K_{пп} = \frac{\text{кількість звільнених працівників з усіх причин}}{\text{середньоспискова чисельність}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників (Кпз) розраховується за формулою[65]:

$$K_{пз} = \frac{\text{кількість прийнятих працівників}}{\text{кількість звільнених працівників}} \quad (2.3)$$

В таблиці 2.9 наведено показники руху персоналу на підприємстві в 2020-2022 роках Коефіцієнт плинності персоналу в 2020 р. найменший за останні три

роки, що свідчить про зменшення кількості звільнених та збільшення середньоспискової чисельності працівників. Коефіцієнт відношення прийнятих та звільнених протягом 2020-2022 роках більший за одиницю, ( $K_{пз} > 1$ ), що ще раз доводить, що організаційна структура СТОВ «Баришівське» має тенденції до уповільненого розширення.

Аналіз руху персоналу на СТОВ «Баришівське»

Таблиця 2.9

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, $K_{оп}$	0,1	0,05	0,16
Коефіцієнт плинності персоналу, $K_{пп}$	0,04	0,23	0,06
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, $K_{пз}$	2,5	0,2	2,7

Розроблено автором на основі [57,65,72,75]

Проведемо аналіз якісного складу персоналу СТОВ «Баришівське» за структурою персоналу:

За категоріями:

- керівники та управлінці – 2 особи;
- спеціалісти – 5 осіб;
- виробничий персонал – 42 особи.

За статтю:

- чоловіки – 27;
- жінки – 25;

За освітою:

- вища – 12;
- середньо-технічна – 40;

За віком:

- до 30 років – 12;
- 30-35 років – 24;
- більше 35 років – 16.

Якісний склад персоналу підприємства СТОВ «Баришівське» доцільно дослідити за допомогою таких коефіцієнтів: коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до операційного персоналу, коефіцієнт кваліфікованості персоналу, коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом.

Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів/операційного персоналу ( $K_0$ ) розраховується за формулою [79]:

$$K_0 = \frac{\text{чисельність керівників/управлінців}}{\text{чисельність спеціалістів}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу підрозділу ( $K_{кв}$ ) розраховується за формулою [37]:

$$K_{кв} = \frac{\text{чисельність висококваліфікованих працівників/загальна чисельність працівників}}{\text{чисельність висококваліфікованих працівників/загальна чисельність працівників}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом ( $K_{сз}$ ) розраховується за формулою [48]:

$$K_{сз} = \frac{\text{працівники, для яких робота є постійною/ загальна чисельність працівників підрозділу}}{\text{працівники, для яких робота є постійною/ загальна чисельність працівників підрозділу}} \quad (2.6)$$

Розрахунки якісного складу персоналу підприємства СТОВ «Баришівське» наведено в таблиці 2.10:

Таблиця 2.10

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %	
				2021/2020	2021/2022
Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, $K_0$	0,29	0,4	0,4	0,11	
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу/ $K_{кв}$	0,17	0,16	0,24	-0,01	0,08
Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, $K_{сз}$	0,87	0,73	0,78	-0,14	0,05

Розроблено автором на основі [35,47,75]

Коефіцієнт відношення керівників/управлінців до спеціалістів в 2021 р. склав 0,4, що на 0,11 більше, ніж в 2020 р., в 2022 році в порівнянні з попереднім роком залишився без змін.

Це можна пояснити тим, що на СТОВ «Баришівське» відбувається поступове збільшення чисельного складу та вдосконалюється якість роботи через зростання кваліфікованості персоналу.

В 2021 році спостерігається зменшення коефіцієнту кваліфікованості персоналу на 0,01, що можна пояснити значною плінністю та втратою досвідчених співробітників, проте в 2022 році цей коефіцієнт збільшується на 0,08.

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом в 2020-2022 роках є нестабільним і дорівнює в 2021 році 0,73, а в 2022 році 0,78. Спостерігається поступове зростання коефіцієнту стабільності забезпечення персоналом, що дає змогу зробити висновок, що робота на підприємстві для більшості працівників є основним постійним місцем роботи.

Відповідно до отриманих розрахунків можна визначити коефіцієнти ефективності управління персоналом на СТОВ «Баришівське» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність системи управління персоналом

Показники	Розрахунок	2021/2020	2022/2021, %
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	1,8	10,5
Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Дох}$	0,9	25,1
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{ФОП}$	0,2	-0,2
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої зарплати	$K5 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$	0,3	-0,3
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K8 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Чпр}$	2,6	3,4

Розроблено автором на основі [46,52,59,65]

Заохочення, в вигляді премій, використовуються на СТОВ «Баришівське» для стимулювання відповідального ставлення працівників до виконуваної роботи та для підвищення ефективності та якості роботи. Розмір премії може варіюватися в залежності від результатів досягнутих за встановлений проміжок часу. Преміальні виплати, що використовуються на підприємстві існують в двох видах:

- за своєчасне та якісне виконання робіт;
- за особистий творчий внесок робітника в діяльність підрозділу[66].

Проаналізуємо як змінюються витрати на преміальні виплати в сукупних витратах на оплату праці на СТОВ «Баришівське» (таблиця 2.12):

Таблиця 2.12

Витрати на оплату праці на СТОВ «Баришівське»

Показник	2020р		2021р		2022р		Абс.приріст, тис.грн.		Темпи росту, %	
	Тис.г рн.	Пит.ваг а,%	Тис.г рн.	Пит.ваг а,%	Тис.г рн.	Пит.ваг а,%	2022/2 020	2022/1 021	2022/2 020	2022/2 021
Витрати на опл. праці	2859	100	2892	100	4356	100	33	1464	1,1	50,6
В т.ч. на зарплату та компенсації	2770,5	96,9	2692	93,1	4012	92,1	-78,5	1320	-2,8	49,0
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	88,5	3,1	200	6,9	344	7,9	111,5	144	126	72

Розроблено автором на основі [4,6,12,17]

Розмір фонду оплати праці напряму залежить від загальної чисельності персоналу підприємства, а також від середньої зарплати одного працівника[11].

Отже, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 33 тис. грн. В 2022 році фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 1464 тис. грн. При цьому за рахунок зростання

середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 5 осіб фонд оплати праці зріс на 378 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої зарплати на 1086 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці в основному, відбулося за рахунок збільшення зарплати одного робітника. Крім того, відбулося зростання витрат на преміальні та бонусні виплати – вони зросли на 111,5 тис. грн. протягом 2021 року, та 144 тис. грн. протягом 2022 року.

Таблиця 2.13

Вплив зміни чисельності персоналу та середньої зарплати одного робітника на зміну фонду оплати праці

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
ФОП, тис. грн.	2859	2892	4356	33	-1464
ЧСС, кількість осіб	52	44	49	-8	5
Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн	55,0	65,7	88,9	10,7	23,2

Розроблено автором на основі [6,14,20,23]

В 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 1464 тис. грн. Середньорічна зарплата одного працівника зросла на 23,2 тис. грн. В 2021 році фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 33 тис. грн. Середньорічна зарплата одного працівника зросла на 10,7 тис. грн.

Зміна середнього заробітку працівників за той чи інший період часу (рік, місяць, день, годину) характеризується його індексом ( $I_{cz}$ ), який визначається відношенням середньої зарплати за звітний період ( $C_{31}$ ) до середньої зарплати в базисному періоді ( $C_{30}$ ) [25]:

$$I_{cz} = C_{31}/C_{30} \quad (2.7)$$

Так середньомісячна зарплата 1 працівника СТОВ «Баришівське» в 2020 році становила: 4583,33 грн., в 2021 році середньомісячна зарплата складала 5475,00 грн., а в 2019 році – 7408,33 грн.

Розрахуємо індекс середньої заробітної плати:

$$\text{в 2021 році: } I_{сз} = 5475,00/4583,33 = 1,19$$

$$\text{в 2019 році: } I_{сз} = 7408,33/5475,00 = 1,35$$

Зміну середньої продуктивності праці також можна визначити індексом ( $I_{сз}$ ), який розраховується відношенням середньомісячної продуктивності праці за звітний період (ПП1) до середньомісячної продуктивності праці в базисному періоді (ПП0) [27]:

$$I_{пп} = \text{ПП1}/\text{ПП0} \quad (2.8)$$

Продуктивність праці на 1 працівника в 2020 році становила 756,52 грн., у 2021 році 437,29 грн., а у 2022 році – 689,23 грн.

$$2021 \text{ р.} - I_{пп} = 437,29/756,51 = 0,58$$

$$2022 \text{ р.} - I_{пп} = 689,23/437,29 = 1,57$$

Наведені дані показують, що на підприємстві СТОВ «Баринівське», темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці. Це відбувається за рахунок вдосконалення виробничих процесів і логістики на підприємстві, а також за рахунок того, що через значну конкуренцію, підприємство намагається підвищити продуктивність праці, щоб знизити витрати і залишити ціни конкурентоспроможними. Оплата праці не зростає настільки швидко, оскільки підприємство СТОВ «Баринівське» намагається зберегти свою прибутковість.

Коефіцієнт відставання дорівнює ( $K_v$ ) дорівнює [27]

$$K_v = I_{пп}/I_{сз} \quad (2.9)$$

$$2021 - K_v = 0,58/1,19 = 0,49$$

$$2022 - K_v = 1,57/1,35 = 1,16$$

Отже, можна зробити висновки про необхідність підвищення мотивуючої функції оплати праці.

### 2.3 Аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції

Проведемо аналіз впливу продуктивності праці на СТОВ «Баришівське» на обсяги виробленої продукції. Аналіз продуктивності праці передбачає:

- оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;
- вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;
- дослідження впливу продуктивності праці на рівень інших показників;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці[31].

В таблиці 2.14 наведена методика визначення рівня і аналізу продуктивності праці.

Таблиця 2.14

#### Аналіз продуктивності праці на СТОВ «Баришівське»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2020	Відхилення 2022/2021
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	2946684	2826165	3687402	740718	861237
Чисельність персоналу, чол	52	44	49	-3	5
Відпрацьовано людино-днів	14248	12100	13965	-2148	1865
Відпрацьовано людино-годин	113984	96800	111720	-2264	14920
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	274	275	285	1	10
Середня тривалість робочого дня	8	8	8	-	-
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, грн.	56667	64231	75253	18586	11022
Середньоденний виробіток продукції одним працівником, грн.	206,8	233,6	264,0	26,8	30,4
Середньогодинний виробіток продукції одним працівником грн.	25,9	29,2	33,0	3,3	3,8

Розроблено автором на основі [23,31,41,48]



Аналіз продуктивності праці СТОВ «Баришівське» свідчить про зростання продуктивності праці протягом 2020-2022 років. Середній виробіток одного працівника збільшилася в 2022 році порівняно з 2021 і 2020 роками на 11022 грн. і 18586 грн. відповідно.

Проведемо аналіз трудомісткості підприємства (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

Аналіз трудомісткості СТОВ «Баришівське»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення тис. грн. 2022/2020	Відхилення тис. грн.. 2022/2021
Видуск продукції, тис. грн.	2946684	2826165	3687402	740718	861237
Відпрацьовано всіма робітниками людино-годин	113984	96800	111720	-2264	14920
Питома трудомісткість, людино-год на 1 тис. грн	0,04	0,03	0,03	0,01	-
Середньогодинний виробіток, грн.	25,9	29,2	33,0	7,1	3,8

Розроблено автором на основі [7,16,29,34]

Аналіз трудомісткості показує, що незалежно від того, що зменшилася питома трудомісткість та кількість годин, відпрацьованих всіма робітниками (через зменшення або збільшення чисельності працівників), середньогодинний виробіток збільшився в 2022 році порівняно з 2021 і 2020 роками на 7,1 грн і 3,8 грн. відповідно.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що між чистим доходом і обсягом виробництва – дуже сильний зв'язок, між чистим доходом та витратами на оплату праці – дуже сильний зв'язок, між чистим доходом та чисельністю працівників – слабкий зв'язок.

Зростання рівня продуктивності праці найважливіший показник ефективності використання живої праці[37]. Для досягнення економії необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання зарплати та чисельності працівників, а також фондоозоросності праці.

Необхідно також визначити ефективність стимулювання персоналу – оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу.

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників.

– Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої зарплати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

– Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

– Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

– Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталу)[44].

Розрахунок значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведений в таблиці 2.16:

Таблиця 2.16

Коефіцієнти ефективності стимулювання персоналу СТОВ «Баришівське»

Назва	Показник
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і товарооборотом	1,32
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і доходами підприємств	1,08
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і прибутком підприємств	4,98
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці і ринковою вартістю підприємства (його капіталом)	0,51
Загальний індекс ефективності стимулювання персоналу	1,9

Розроблено автором на основі [7,50,56,68]

За даними таблиці 2.16 видно, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом складає 1,32, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства склав 1,08, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства складає 4,98, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства складає 0,51.

Таким чином, система матеріального стимулювання персоналу СТОВ «Барішівське» забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 3.1 Фактори формування ефективної мотивації праці на підприємстві

Мотивація персоналу є головним інструментом забезпечення оптимального використання всіх наявних ресурсів підприємства. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних на підприємстві трудових ресурсів, що надає змогу підвищити загальну результативність та ефективність його функціонування[54].

Забезпечення й підтримка високого рівня мотивації є дуже складним процесом, адже мотиви кожної особи різнопланові та постійно змінюються в залежності від поставлених цілей і завдань, зазнають зміни з плином часу, значною мірою залежать від фізіологічних та психологічних особливостей кожного працівника, рівня соціально-економічного розвитку регіону та держави в цілому, що має взаємозв'язок з потребами суспільства, які, в сприятливих умовах, підвищуються, розширюються та стають більш різноманітними.

Головними складовими, що приводять в рух мотиваційний механізм є стимули та мотиви. Мотиви – внутрішня спонукальна сила, що примушує особу виконати певні дії або поводити себе певним чином в тих або інших обставинах. Мотиви проявляються як реакція людини на чинники її внутрішнього стану та/або впливу зовнішнього середовища, явищ, процесів, умов та обставин[62].

Мотиви визначають поведінку особи, скеровують її діяльність в необхідне для підприємства русло, регулюють інтенсивність та витрати праці, спонукають проявляти відданість, наполегливість, сумлінність та старанність в досягненні визначених цілей. Своєю чергою мотиви, що формуються під дією численних внутрішніх та зовнішніх, об'єктивних та суб'єктивних чинників, починають діяти під впливом конкретних стимулів, тобто причин зовнішнього характеру.

Сучасні ефективні системи мотивації праці засновуються на двох основних поняттях:

- «потреба» (первинна або вторинна);

– «винагорода» (внутрішня або зовнішня)[68].

Набір потреб кожної особи, в основному визначається її місцем в соціальній ієрархії й здобутим досвідом. Широкий діапазон мінливості цих аспектів породжує проблеми мотивації. Також проблемою є те, що задоволення однієї й тієї ж потреби різних людей може потребувати протилежних підходів та дій. Крім того проблемою мотивації є специфічні особливості існування самого підприємства, де існує взаємозалежність робіт, що призводить до боротьби за обмежені ресурси, дублювання функціональних обов'язків, проблема комунікації, нестача повної й достовірної інформації щодо роботи кожного працівника тощо, значною мірою ускладнює процес мотивації праці[69].

Для підвищення ефективності виробництва мотивація кожного з працівників має бути керованою та максимально гнучкою, що вимагає постійного моніторингу й контролю за станом мотиваційного процесу з метою його оцінки та ухвалення вискооефективних управлінських рішень. Сутність функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка забезпечуватиме стбільне виробництво якісної продукції й підвищення ефективності діяльності. Для цього необхідно намагатися максимально зацікавити кожного робітника в результативній, продуктивній праці.

При формуванні ефективної мотивації праці на підприємстві необхідно забезпечити:

- узгодження інтересів власників та працівників щодо способів досягнення цілей та завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищення зацікавленості робітників в персональних результатах праці;
- створення можливостей для підвищення рівня професіоналізму й зростання результативності праці персоналу підприємства;
- підтримка інноваційних пропозицій та дій робітників[75].

Управління мотивацією праці передбачає, що, з одного боку необхідно, формувати мотивацію залучення, для того щоб до на підприємство прийшли

найкращі фахівці з ринку праці, з іншого, розвивати й підтримувати мотивацію утримання, яка допоможе в збереженні кваліфікованих кадрів на підприємстві.

Система управління мотивацією персоналу, яку доцільно впровадити на підприємстві представлена в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Процес управління мотивацією праці на підприємстві		
1 етап	Проектування та розробка	Закони та нормативні акти Стратегія підприємства Моніторинг ринку праці
2 етап	Планування	План заходів на рік Кошторис витрат на рік Уточнення планів
3 етап	Впровадження змін	Ініціювання змін Узгодження з керівництвом Інформування персоналу підприємства
4 етап	Моніторинг ефективності	Опитування персоналу Результати щорічної оцінки персоналу Аудит системи

Розроблено автором на основі [8,12,19,23]

На першому етапі досліджуються державні законодавчі акти та вимоги, стратегія підприємства, дані спостереження на ринку праці та зміни в системі корпоративного управління, внутрішніх нормативних актах тощо. На

підприємстві постійно ведеться моніторинг впливу на мотивацію робітників, який дає загальна стратегія підприємства. Стратегія визначає розмір загальних витрат на робітників, формування політики в сфері управління персоналом (його структура, чисельність та рівень зарплати)

Необхідно врахувати зміни, що відбуваються на ринку праці, розвиток економіки, зовнішні загрози та можливості. Ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації, якщо робітники знають та приймають цілі підприємства, вони більш охоче включаються в їхню реалізацію. В такому збільшенні віддачі від

персоналу проявляється непрямий вплив стратегії підприємства. На цьому етапі проектується корпоративна політика оплати та стимулювання праці, розробляються внутрішні регламентуючі документи, визначається структура витрат за центрами витрат[31].

На етапі планування – складається бюджет витрат на персонал: по кожній категорії, за місцем виникнення, за видами витрат, за видами виплат (з собівартості, з прибутку). При цьому враховуються реальні зміни в діяльності робітників та дані дослідження ринку праці. Враховується реальний рівень зарплат, що диктує ринок, оскільки завданням є забезпечення конкурентної зарплати на підприємстві.

В процесі запровадження змін готуються необхідні регламентуючі документи, вносяться та узгоджуються зміни з керівництвом підприємства.

Зміни доводяться до відома робітників та керівників підрозділів підприємства.

Проводиться навчання керівників підприємства в необхідному обсязі.

Необхідно постійно відслідковувати ефективність системи стимулювання праці з врахуванням результатів щорічної оцінки робітників та опитування персоналу і своєчасно її модернізувати.

На станньому етапі проводиться моніторинг ефективності, аудит системи мотивації праці, вносяться пропозиції щодо її вдосконалення.

Всі зміни в системі стимулювання – нові внутрішні регламенти та положення спрямовані на підвищення цінності кожного робітника на його робочому місці. Ці механізми й інструменти дозволяють ефективно мотивувати робітників підприємства, безпосередньо впливати на якість та продуктивність праці[39].

Для вдосконалення методів нематеріального стимулювання праці робітників, можна запропонувати такі рекомендації по категоріям персоналу:

для робочих:

– систематичний аналіз досягнутих виробничих цілей;

– офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, розміщення фото на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

– виявлення потреб робітників шляхом анкетування;

– підвищення персональної відповідальності кожного робітника з наданням права вибору шляхів вирішення поставлених завдань тощо [66].

Для спеціалістів:

– листи подяки та почесні грамоти за успішно виконану роботу;

– програми навчання, надання можливості для самоосвіти, підвищення кваліфікації тощо.

Для керівників:

– участь в конференціях, форумах, виставках,

– навчання в бізнес-школах, навчальні програми для менеджерів [69].

Такі заходи нематеріального стимулювання на СТОВ «Баришівське» допоможуть залучати висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; формувати сприятливий соціально-психологічний клімат та продуктивну робочу обстановку на підприємстві, сформувати його імідж як соціально відповідального роботодавця, сформувати та підтримувати позитивну організаційну культуру.

Розробка системи мотивації працівників має проводитися за допомогою спеціальних методів та ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації на підприємстві, так і на ринку праці. З цією метою пропонується провести навчальний семінар для керівників СТОВ «Баришівське», присвячений питанню мотивації, стимулювання й оплати праці персоналу підприємства.

Необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці СТОВ «Баришівське» з метою з'ясування ситуації, що склалася та аналізу причин низької мотивації робітників на виконання своїх посадових функцій та вимог керівників. Для цього проводиться письмове опитування робітників за допомогою спеціального опитувальника з подальшою обробкою отриманої інформації. В результаті можна отримати дані про типи мотивації індивідуально



для кожного з робітників та загальну картину по всьому підприємству та його підрозділам. Без них неможлива розробка оптимальних видів та форм стимулювання, які б змусили працювати по-новому та виконувати вимоги керівництва.

Результати проведеного опитування дозволили зробити наступні висновки щодо стану мотивації персоналу СТОВ «Баришівське»:

– Система мотивації характеризується загальною трудовою пасивністю робітників, низькою значущістю суспільних мотивів праці; потребує підвищення кваліфікації робітників та проведення професійної підготовки; негрошовими видами винагород, потребою мати стабільну високооплачувану роботу, відсутністю участі в прибутках підприємства.

– Поведінка робітників СТОВ «Баришівське»: мотивується очікуванням матеріальної винагороди, а низький рівень зарплати, не стимулює до високопродуктивної праці та не забезпечує підвищення продуктивності виробництва.

– Серед визначальних факторів посилення мотивації робітників СТОВ «Баришівське» на першому місці матеріальне заохочення, персональна відповідальність за результати праці та її оплата – на другому місці, підвищення кваліфікації й проходження профпідготовки робітниками – на третьому місці. Серед робітників моральні стимули і залученість в процес прийняття рішень є непопулярним.

– Поінформованість робітників стосовно внутрішньої соціальної, економічної, інноваційної політики СТОВ «Баришівське» є обмеженою. Для вдосконалення управління мотивації персоналу СТОВ «Баришівське» керівнику необхідно забезпечити комплексне бачення проблем та цілісний підхід до залучення робітників до високопродуктивної колективної праці.

Особливості та сучасні реалії розвитку сектору сільського господарства, вимагають побудови такої політики мотивації персоналу, що враховувала б перегляд стратегічних підходів до персоналу як до людського капіталу, вклад в який зможе забезпечувати не лише ефективне використання персоналу, а й

передбачувані результати роботи підприємства[71]. Політика мотивації праці на СТОВ «Баришівське» виступатиме основою для встановлення необхідних відносин між керівником підприємства та найманими працівниками.

### 3.2 Матеріальні напрями удосконалення системи мотивації

працівників

Одним з сучасних нетрадиційних підходів в системі матеріального стимулювання є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язано з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: посилення контролю за діяльністю працівників; зниження витрат на здійснення контрольних функцій; сприяння формуванню стабільного трудового колективу; зменшення витрат на навчання нових робітників через зниження плинності кадрів; підвищення мотиваційного потенціалу оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» підприємства.[28]

Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. Розміри і види винагород визначаються в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягненні цілей компанії, його умінь і компетенцій, при цьому враховується яку обіймає працівник посаду і її вартість на ринку праці[73].

Додаткова зарплата на СТОВ «Баришівське» охоплює:

- додаткова оплату за виконання роботи робітника, що був тимчасово відсутній;
- додаткова оплату за роботу в вечірній час;
- додаткова оплата за роботу в нічний час;
- оплата, пов'язана з індексацією зарплати;
- премія за виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, службових інструкцій та обов'язків;
- оплата за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;

– премія спеціалістам та керівникам за успіхи на роботі.

Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення  
учбових закладів, а також робітників, що пройшли професійне навчання на  
виробництві, встановлюються знижені норми виробітку на 6 місяців:

1-й та 2-й місяць - 40%;

3-й та 4-й місяць - на 25%;

5-й та 6-й місяць - на 15%.

Періодично, з урахуванням інфляції, на підприємстві СТОВ

«Барішівське» переглядається мінімальний рівень заробітної плати.

Компенсаційні виплати пов'язані з впливом небезпечних та шкідливих  
факторів; виплачуються згідно державних нормативів. Доплату за шкідливі  
умови праці можна ввести лише після проведення атестації робочого місця,  
тобто обґрунтувати – як саме шкідливі умови виробництва або інтенсивність  
праці впливають на працездатність та стан здоров'я людини[79].

Структура компенсаційних та стимулюючих виплат, їх розмір, механізм  
використання доплат і надбавок визначаються в Положенні по оплаті праці  
персоналу. Компенсаційні виплати пов'язані з умовами праці, що впливають на  
стан здоров'я людини. Стимулюючі доплати та надбавки відносяться до змінної

частини виплат.

Таблиця 3.3

Структура компенсаційних та стимулюючих виплат

Визначення складу доплат та надбавок	
Доплата за роботу в шкідливих та небезпечних умовах	Доплата за суміщення професій
Доплата за роботу в вечірній час, святкові та вихідні дні	Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
Доплата за розподіл робочого дня на частини	Доплата за ненормований робочий день
	Надбавка за професійну майстерність, класність
	Надбавка за складність та напруженість праці
	Надбавка за стаж роботи

Встановлення розмірів, механізм використання доплат та надбавок в Положення про оплату праці персоналу

Розроблено автором на основі [20,23,26,32]

Основними цілями системи оплати праці на підприємстві потенціал СТОВ

«Баришівське» є:

- приваблення та утримання на підприємстві ефективних працівників;
- підвищення зацікавленості робітників в досягненні стратегічної мети підприємства.

- підвищення зацікавленості робітників в проведенні змін на підприємстві на основі підвищення кваліфікації та практичного використання набутих знань;
- підвищення ступеня задоволеності робітників [34].

Як свідчить практика, в сучасних ринкових умовах оптимальне відношення постійної та змінної частини зарплати має складати 60% та 40%

відповідно [32]. Таке відношення, коли постійна частина перевищує змінну, примушує робітників виконувати план, аби, таким чином, отримати велику частину свого заробітку. Друга (змінна) частина встановлює остаточну справедливість, адже до неї увійдуть лише премії, що чітко дають зрозуміти, за що їх отримує робітник (внесок в результати роботи підрозділу або всього підприємства).

Таблиця 3.4

Структура системи преміювання на СТОВ «Баришівське»

Вид преміювання	Характеристика преміювання				
	Категорії персоналу	Показники преміювання	Категорії визначення розміру премії	Джерело	Періодичність
Бонус	Керівники	Цілі підприємства та підрозділів	результати роботи підприємства рівень управління	Прибуток	Щоріччя/рік
	Спеціалісти	Цілі підприємства та робітників	результати роботи підприємства результати		

Робітники	Цілі підрозділів	оцінки персоналу	результати індивідуальної роботи		
Премія за виконання ключових показників ефективності	Керівники Робітники Спеціалісти	Ключові показники ефективності	результати роботи підрозділів	Собівартість	Квартал
			розподіл показників по вазі диференціація по категоріям персоналу		

Розроблено автором на основі [34,39,44,46]

Бонусне преміювання поширюється на весь персонал підприємства – за підсумками півріччя/року. Обсяг бонусної винагороди диференціюється за розміром: в залежності від приросту обсягів продажу (в порівнянні з минулим роком). Він розраховується за формулою, в основі якої лежить розмір середньомісячної ставки і певний коефіцієнт збільшення. Виконання нормативів незначно впливає на розмір премій, набагато більше вона залежить від досягнення стратегічних цілей підприємства. Перевиконання плану теж має незначний вплив на винагороду. Таким чином, кожна група персоналу отримує «свій» бонус, з врахуванням рівня управління, рівня посади та ступеня впливу на кінцевий результат.

Розподіл бонусної винагороди між підрозділами та окремими робітниками залежить від таких факторів[53]:

- ступінь виконання цілей: підприємства, підрозділу, індивідуальних;
- ступінь впливу посади на досягнення стратегічних цілей підприємства, причому, чим нижче статус робітника, тим більше винагорода залежить від його особистих зусиль, чим вищий статус – тим більше винагорода залежить від успішності колективу в цілому (табл. 3.5):

НУВІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.5

## Матриця розподілу бонусної винагороди СТОВ «Баришівське»

Категорія	Цілі підприємства	Цілі підрозділу	Індивідуальні цілі
Керівники	100%		
Спеціалісти	60%	40%	
Робітники	10%	30%	60%

Розроблено автором на основі [52,53,57,61]

Розмір особистої бонусної винагороди працівника залежить лише від його індивідуальних показників продуктивності та якості. Якщо протягом року він не мав зауважень по продуктивності та трудовій дисципліні, він отримує бонусну винагороду в повному обсязі. При цьому розмір суми, яка буде спрямована на виплату винагороди, залежатиме від виконання цілей підприємства з продажу [61].

Крім того, керівники та спеціалісти можуть отримувати додатковий бонус за високі особисті результати, пов'язані з управлінням проектами, за участь в проектах, особисті досягнення. За таких досягнень коефіцієнт бонусної винагороди може збільшуватися ще більше.

Найголовніше в системі преміювання за виконання ключових показників – технологія формування показників (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

## Технологія формування показників преміювання СТОВ «Баришівське»

Цілі підприємства	ключові показники ефективності підприємства
	- об'єм продажів
	- рентабельність
	- чистий прибуток
Цілі бізнес-процесів	

Цілі підрозділів	ключові показники ефективності підрозділів: вплив на результати підрозділів - ефективність роботи підрозділів
Цілі робітників	ключові показники ефективності робітника: вклад в результати підрозділу; компетенції; продуктивність та якість

Розроблено автором на основі [7,66,71,76]

Впроваджуючи на СТОВ «Баришівське» систему оцінювання за

ключовими показниками ефективності, важливо дотримуватися вертикальної моделі планування складу критеріїв. Спочатку вище керівництво визначає основні цілі та присвоює вагу кожній з них. Директор встановлює критерії результативності для керівників підрозділів, узгоджує їх з вищим керівництвом.

Керівники підрозділів визначають ключові показники ефективності та їхню вагу для підлеглих, що, зі свого боку, формують список критеріїв ефективності для своїх підлеглих. Перелік показників бажано постійно поповнювати через появу нових завдань, пріоритетів, позицій та посад.

Формула преміювання за результати досягнення ключових показників

ефективності [79]:

$$\text{Сукупний дохід} = \text{Оклад} + 30\% \cdot \text{Оклад} (K_1 \cdot \text{вага}K_1 + K_2 \cdot \text{вага}K_2 + \dots + K_n \cdot \text{вага}K_n) \quad (3.1)$$

$K_1$  – поправочний коефіцієнт, залежний від ступеня виконання робітником ключових показників ефективності та розраховується на основі шкали преміювання;

$K_1$  – залежить від ступеня важливості показника в загальній кількості показників. Сума складових ключових показників ефективності в формулі розрахунку складає 100%; 30% окладу – база для розрахунку максимальної премії.

Ця формула є інтегральним виразом, її підсумкове значення інформує про процент чи коефіцієнт виконання цілей через ключові показники ефективності.

Для визначення цільових значень, за яких виплачуватиметься премія за кожен ключовий показник ефективності, використовується шкала преміювання.

Вона встановлює, за якого проценту або коефіцієнту виконання ключових показників ефективності набуває значення поправочний коефіцієнт  $K_1, K_2, K_n$

для типової формули преміювання[33]. Шкала преміювання дає можливість уникати необхідності виплати частини премії за виконання ключових показників

ефективності, коли його значення недопустимі, і в той самий час дозволяє підвищити значення, коли план перевиконаний (таблиця 3.7):

Таблиця 3.7

Шкала преміювання персоналу СТОВ «Баришівське»

% виконання ключових показників ефективності	Поправочний коефіцієнт (K)	Значення K
100	$K_1$	1
90-99	$K_2$	0,9
80-89	$K_3$	0,8
70-79	$K_4$	0,7
60-69	$K_5$	0,6
50-59	$K_6$	0,5
<50	$K_7$	0

Розроблено автором на основі [28,31,44]

В таблиці 3.8 представлено дані щодо виконання цілей через ключові показники ефективності для категорій персоналу СТОВ «Баришівське» та

важливість кожного ключового показника ефективності. При виконанні ключових показників ефективності на 100% сукупний дохід розраховується за

формулою[45]:

$$\text{Сукупний дохід}_{\text{max}} = \text{Оклад} + 30\% \cdot \text{Оклад} (K_1 \cdot \text{вага}_{K1} + K_1 \cdot \text{вага}_{K2} \dots + K_1 \cdot \text{вага}_{Kn}) \quad (3.2)$$



Максимальний сукупний дохід буде включати:

$$\text{Сукупний дохід}_{\max} = \text{Оклад} + 30\% \cdot \text{Оклад} \quad (3.3)$$

Мінімальний сукупний дохід, коли ключові показники ефективності виконані менше ніж на 50% становитиме розмір основної зарплати. Так як розмір премії розраховується раз на місяць, ключові показники ефективності теж визначають за результатами діяльності за місяць, а сукупний дохід з врахуванням премії за виконання ключових показників ефективності виплачується наприкінці місяця.

Ключові показники ефективності категорій персоналу СТОВ «Баричівське» представлено в таблиці 3.8:

Таблиця 3.8

Ключові показники ефективності категорій персоналу СТОВ «Баричівське»

Категорія	Цілі (показники)	Вага кожної цілі (важливість)
Керівники	Рішення складних комплексних технічних, аналітичних, управлінських проблем, пошук неординарних рішень	0,25
	Використання специфічних цілей для оцінки й підготовки рішень по ситуаціям які змінюються	0,1
	Дослідження й планування, розробка програм, ініціатив	0,15
Підвищені за рахунок додаткового навчання по спеціалізації	Професійно сформовані навички, при яких теоретичні знання доповнюються реальним досвідом роботи або	0,03
	Розробка стратегії підприємства, корпоративної політики, нових програм, бізнес-планів	0,35
	Рішення складних задач, що характеризується високим ступенем відповідальності та самостійності	0,07

Спеціалісти	Високі вимоги до управлінських навиків, професійних знань та особистих якостей.	0,05
	Розробка нових процедур, виявлення і аналіз ініціатив в галузі розвитку та досліджень	0,2
	Рішення різних ситуацій, які впливають на використання різних технічних, професійних, наукових принципів та знань	0,18
	Координація Відповідає за кінцевий результат виконання програми основних рішень. В інших випадках реалізує політику підприємства або розробляє програми	0,17
	Виконання завдань передбачає, що в процесі діяльності робітники будуть використовувати спеціальні знання, вміння та навички	0,12
	Різні ситуації впливають на використання різних професійних, наукових, технічних принципів та знань, первинний аналіз, первинна ідентифікація та аналіз з рекомендаціями	0,13
Робітники	Робота організовується та планується. Завжди доступна підтримка. Деякі нововведення	0,35
	Рішення знаходяться в обумовлених рамках, розвиваються нові процеси. Рішення приймаються на основі робочих знань та досвіду.	0,25
	Діяльність збалансована між розробками й впровадженнями	0,4

Розроблено автором на основі [31,46,52,54]

Роль соціальних пільг та виплат як частини сукупного доходу робітників в останні роки помітно зростає. Пільги та виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Для співробітників СТОВ «Баришівське» також розроблено соціальний пакет, складові якого представлено в таблиці 3.9:

Таблиця 3.9

## Соціальний пакет на СТОВ «Баришівське»

Вид допомоги	Розмір виплат, грн.	Відсоток від соц. пакету, %
Допомога на оздоровлення	1200,00	30
Компенсація витрат на харчування	300,00	7,5
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	100,00	2,5
Одноразові виплати на пам'ятні дати	500,00	12,5
Допомога при народженні дитини, при втраті близьких	1800,00	45
Виплата наднормативних добових на відрадження	100,0	2,5
Всього	4000,00	100

Розроблено автором на основі [57,62,66,72]

Крім того, на СТОВ «Баришівське» здійснюється виплата винагороди за вислугу років. Розмір винагороди за вислугу років представлено в таблиці 3.10:

Таблиця 3.10

## Розмір винагороди за вислугу років

Категорія персоналу	При безперервному стажі, що надає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Керівники та спеціалісти	Від 3 до 5 років	10%
	Від 10 до 15 років	12%
	Більше 15 років	15%
Робітники	Від 5 до 10 років	12%
	Від 10 до 15 років	15%
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10%
	Від 10 до 15 років	12%

Розроблено автором на основі [27,31,32]

Отже, можна відзначити, що розроблена на підприємстві СТОВ «Баришівське» система матеріальної мотивації дозволяє оптимізувати структуру

витрат на персонал. Реалізований сучасний, комплексний підхід: враховано вимоги законодавства, використано інструменти управління по ключових показниках ефективності, робітникам надаються різні доплати. Фіксована та змінна частини зарплати приблизно рівні.

Це означає, що працівники відчують себе достатньо впевнено, адже зростання доходу їм гарантоване за умови виконання основних нормативів. В той же час вони мають достатньо стимулів для того, щоб підвищити якість, працювати інтенсивніше, адже на значну частину свого заробітку вони можуть самостійно вплинути.

### 3.3 Впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу

Мотивація праці персоналу є однією з проблем, рішення якої приділяється дуже велика увага в світовій практиці. Вітчизняна теорія та практика мотивації праці персоналу головним чином зводиться до зарплати на основі фіксованих ставок та окладів і є недостатньо ефективною. При формуванні систем мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах необхідно застосовувати досвід, накопичений світовою практикою. Серед моделей систем мотивації праці персоналу в ринковій економіці більшості промислово розвинених держав можна визначити найбільш характерні такі як: американські, японські, англійські, французькі, німецькі та шведські моделі [15].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 3.11:

Таблиця 3.11  
Особливості зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію

Сполучені Штати Америки	<p>Результативність праці</p> <p>Заохочення підприємницької активності</p> <p>Якість роботи</p> <p>Висока кваліфікація</p>	<p>Поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати</p> <p>Участь в прибутку</p> <p>Технологічні надбавки</p> <p>Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію устаткування й інструменту</p> <p>Дотримання технологічної дисципліни</p> <p>Система подвійних ставок</p>
Франція	<p>Кваліфікація</p> <p>Якість роботи</p> <p>Кількість раціоналізаторських пропозицій</p> <p>Рівень мобілізації</p>	<p>Індивідуалізація оплати праці</p> <p>Бальна оцінка праці робітників за якість роботи, професійну майстерність, продуктивність праці, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва</p> <p>Ініціативність</p> <p>Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення на старість)</p>
Великобританія	<p>Дохід</p>	<p>Участь в прибутках</p> <p>Ділова участь в капіталі</p> <p>Трудова ділова участь</p> <p>Чисто трудова участь</p>
Німеччина	<p>Якість</p>	<p>Стимулювання праці</p> <p>Соцгарантії</p>
Швеція	<p>Солідарна зарплата</p>	<p>Диференціація систем податків та пільг</p> <p>Сильна соціальна політика</p>

Розроблено автором на основі [2,36,38,40,49]

Американська модель мотивації праці персоналу заснована на всебічній підприємницькій діяльності, яка заохочується та розвивається найактивнішою

частиною населення. Вона ґрунтується на соціокультурних особливостях нації - масова орієнтація на досягнення особистого успіху, високого рівня економічного благополуччя[60].

В основі системи мотивації праці персоналу в Сполучених Штатах Америки лежить винагорода за виконану працю. Найпоширенішими є різні модифікації погодинної системи оплати праці з стандартизованими завданнями, доповненими різними видами бонусів. Зараз однією з найпоширеніших форм зарплати в США, як для основних, так і допоміжних робітників, є виплата компенсації, що поєднує в собі елементи рекрутингу та погодинних систем.

В цьому випадку щоденний заробіток визначається як добуток погодинної ставки на кількість годин праці. При невиконанні робітником щоденної норми в натурі, робота продовжується до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплат премій, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже закладені в високій тарифній ставці робітника. Відмінною особливістю є простота заробітку та планування зарплати[74].

Однак більшість підприємств в США та інших країнах, як правило, використовують системи, що поєднують винагороду з бонусами. В США існують особливі привілеї в вищому рівні оплати праці. Для державних службовців тут існують понад 20 видів матеріальних стимулів, для політичних - 11 видів[70]. Рівень оплати праці вищих керівників залежить від їх кваліфікації, результатів роботи, обов'язків та відповідальності, а також від зарплати в приватному секторі в подібній позиції. Для топ-менеджерів вони складають 10-50% від основної заробітної плати, іноді виплачуються 100%. Для топ-менеджерів встановлюються дві президентські нагороди, що складають відповідно 35% і 20% їх річної зарплати[46].

Близько 60% американських підприємств використовують грошові платежі за свої завдання. При використанні такої гнучкої форми оплати праці, винагорода робітника залежить від індивідуальних і групових результатів. Така система мотивації найефективніша. В компаніях, що використовують таку систему оплати праці, продуктивність праці зросла на 5-49%, а доходи

працівників - на 3-29%, тобто робітники працюють більш ефективно, щоб отримувати більш високий дохід. Показниками, за які виплачують премії, є економічні показники, якісні показники, оцінки працівників [60].

Гнучкість системи оплати праці передбачає періодичну атестацію робітників, на підставі якої здійснюється рівень оплати праці на наступний період. Заробітна плата переглядається, як правило, на першому році роботи кожні 3 місяці, після року роботи - один раз на півроку або на рік.

Деякі підприємства застосовують нову систему оплати праці, в якій зростання зарплати залежить не лише від обсягів виробництва, а й від зростання кваліфікації. Після закінчення курсу з однієї спеціальності присвоюється певна кількість балів. Працівник може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну кількість балів. При визначенні розміру зарплати основними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень кваліфікації для кожного з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основними перевагами, визначеними в процесі запровадження оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, є: підвищення трудової мобільності всередині підприємства, усунення проміжних рівнів управління, підвищення задоволеності роботою, скорочення загальної кількості персоналу, переважно за рахунок робітників та майстрів. Водночас, внутрішні виробничі відносини та якість робіт значно покращуються. В результаті запровадження таких систем на підприємствах, рівень розвитку збільшується, скорочуються витрати виробництва на одиницю продукції та витрати на робочу силу [38].

Японська модель мотивації праці характеризується зростанням продуктивності праці в зв'язку з зростанням рівня життя, в тому рахунку за рівнем зарплати. Для заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів щодо контролю за розшаруванням майна суспільства.

Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку всіх членів суспільства національної свідомості, пріоритетах інтересів нації над інтересами людини, готовності населення до певної матеріальної жертви заради добробуту країни [2].

Системи стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії є достатньо гнучким. Традиційно вона ґрунтується на 3 факторах: професійні навички, вік та стаж роботи. Розмір зарплати працівника, інженера, керівника нижньої та середньої ланки в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, що визначає зарплату (умовно постійну частину зарплати працівника), як розмір платежів в 3 секціях: для віку, для досвіду роботи, для кваліфікації, що характеризуються категорією та класом[42].

Більшість японських підприємств в політиці матеріального стимулювання застосовують системи, що поєднують в собі елементи традиційного (вікового та нового) ціноутворення працівників. Зарплата визначається чотирма показниками - стажем, віком, професійним рівнем та продуктивністю праці. Вік і старшинство служать основою для традиційного особистого тарифу, а професійний рівень та продуктивність є основою для визначення вартості тарифної ставки за трудовою діяльністю, що називається "ставка за кваліфікацією". Таким чином, використання ставки зарплати виключає можливість автоматичного зростання зарплати за межами зв'язку з кваліфікацією та трудовим вкладом робітника, тим самим збільшуючи мотивацію до роботи, яка в цьому випадку залежить від результатів роботи[42].

В Великобританії існують дві модифікації оплати праці, які залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачена можливість застосування системи зарплати, що коливається в залежності від прибутку підприємства[63].

Участь в прибутках запроваджується, коли, відповідно до індивідуальної або колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. В залежності від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняється участь в прибутках, участь в чистому доході, трудова пайова участь, участь в обороті або утвореній вартості, чиста трудова участь.



Пайова участь в капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень робітників в обмін на акції підприємства з використанням цих коштів на придбання основних фондів та оборотних коштів. Пайова участь в капіталі тягне за собою передачу учасникам частини прибутку, в тому рахунку в вигляді дивідендів чи відсотків, виплату допомоги або премій підприємства[40].

Трудова пайова участь поєднує зазначені форми. Робітник отримує дохід за трьома напрямками: основна зарплата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного капіталу.

Близько 30% підприємств Великобританії використовують бонусну систему за кількістю виходів на роботу[63]. Ефективність такого роду мотивації підтверджується досвідом автомобілебудівних компаній, де за зменшення кількості не випущених виробів влічці працівники отримують щотижневу премію в розмірі 50% від денної ставки.

На підприємствах Німеччини за рахунок значної мережі об'єктів соціальної інфраструктури, персонал забезпечується медстрахуванням, послугами харчування, можливістю відвідання бібліотеки, курсів, зайнять спортом, екскурсій та різноманітних культурних програм, виставок. Система матеріального та нематеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників і, як наслідок, підвищення ефективності праці та її якості. Але в той же час робітник має знати, які вимоги йому пред'являються, яку винагороду він отримає, які санкції будуть в разі їх порушення[38].

Матеріальні стимули в Німеччині запроваджуються за допомогою ряду каналів: системи оплати праці, системи реалізації грошей, отриманих за роботу (розвиток сфери зайнятості отриманого трудового доходу), системи диференційованого обліку видів та продуктивності праці.

До додаткових стимулів, зазвичай також матеріальних, відносять: оплату компанією транспортних витрат, субсидії на харчування, допомога в оплаті за освіту, оплата витрат на охорону здоров'я, поїздки туристичного характеру на

вихідні та святкові дні, витрати роботодавця на страхування життя робітників та членів їх сімей, страхування від нещасного випадку тощо.

Нематеріальні стимули засновані на моральних цінностях людини, усвідомленні робітником його роботи як боргу перед суспільством, цінності і корисності такої роботи. До цієї категорії відносять також мотиви, пов'язані з творчим насиченням та змістом праці, її відносно сприятливі умови, стосунки в робочому колективі, між працівниками та керівництвом, можливість професійного розвитку, самовираження та самовдосконалення[36].

Французька модель мотивації праці персоналу характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування[64].

Її відмінною рисою є включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин тут є конкуренція, що впливає на якість продукції, задоволення потреб населення, скорочення витрат виробництва.

В політиці оплати праці спостерігаються 2 тенденції: індексація зарплати в залежності від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Практично на всіх великих підприємствах в оплаті праці враховуються індекси цін на споживчі товари, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності робітника. Застосовуються 3 основні підходи до індивідуалізації оплати праці[64].

Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначається мінімальна зарплата й сітка окладів. Оцінка праці кожного робітника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не праці робітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску робітника є кількість та якість його праці, участь в житті підприємства.

Зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, та змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачується премія за високу якість роботи, еумлінне ставлення до

праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій[36].

На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь в прибутках, продаж робітникам акцій підприємства, виплата премій.

Зміст методики оцінки праці в французькій моделі в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємстві застосовується бальна оцінка ефективності роботи працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками:

продуктивність праці, професійні знання, дотримання правил техніки безпеки,

якість роботи, етика виробництва та ініціативність. Персонал підприємства при

цьому ділиться на 5 категорій. До першої (найвищої) відносять робітників, що отримали від 100 до 120 балів; до другої — тих, що набрали від 76 до 99 балів

тощо. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не

менше 5% і не більше 10% працівників одного підрозділу та однієї професії, до

другої — від 30 до 40%, до третьої — від 35 до 45%. В разі відсутності працівника на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 й більше днів — на 100%[64].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона

стимулює ефективність та якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно

реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість

робітників про економічне становище підприємства.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, що спрямована на зменшення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств

населення. Шведські профспілки на переговорах про переукладання

колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що заснована на принципах: рівна оплата за рівну працю,

скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати[40].

Політика солідарної зарплати скерована на рішення низки цільових завдань. Вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки та техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. Це означає, що робітники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів діяльності підприємства. Якщо, в одній галузі деякі підприємства працюють високорентабельно, деякі на середньому рівні, а інші збитково, то на кожному з них працівники отримують однакову зарплату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді[38].

Шведські профспілки не дозволяють власникам низкорентабельних підприємств скорочувати зарплату нижче встановленого рівня на переговорах з переукладання колективних трудових угод. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної зарплати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної зарплати є скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення зарплати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних та стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, домагаються включення спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту зарплати для низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як в матеріальних, так і невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва[49].

Отже, мотивація праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом підприємства. Сучасні українські підприємства найчастіше використовують не досить ефективні методи, тому варто запозичувати досвід зарубіжних

підприємств. На основі огляду зарубіжних моделей мотивації праці можна зробити висновки про те, що потрібно враховувати відмінності між окремими людьми та різними країнами. Тому варто впроваджувати деякі елементи цих моделей мотивації, зокрема американської, англійської та французької. Участь в прибутках підприємства, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість робітників в результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність й ефективність праці. Однак, можуть виникнути деякі труднощі в вимірюванні обсягів роботи кожного робітника та його вкладу в загальний результат. Також не кожен робітник може вкласти свої кошти в цінні папери підприємства. Французька модель також передбачає виплату зарплати в залежності від обсягу виконаної роботи й участі робітників в прибутках підприємства. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє легше перенести кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які часто змушені працювати в нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосувати лише на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнити система оподаткування, діюча в Україні. Японську, шведську та німецьку моделі буде важко впровадити, адже українські підприємства не готові до довічного найму працівників, високих соціальних гарантій й погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову зарплату. Лише після впровадження ефективної системи мотивації праці є можливим досягнення конкретно вираженої зацікавленості робітників в ефективній діяльності підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація персоналу – основний напрямок системи управління персоналом підприємств. Мотивація персоналу здійснюється й розглядається в поєднанні з процесами стимулювання праці персоналу.

В процесі трудової діяльності мотивація надає можливості для вирішення наступних завдань: задовольнити потреб робітників в певних благах за допомогою праці, оцінка результатів їхньої діяльності, встановлення ступені задоволеності робітника винагородою за виконану роботу.

Основною метою системи мотивації персоналу підприємства є стимулювання його діяльності з метою збільшення продуктивності праці. Якщо робітник вмотивований, він якісніше виконує свої обов'язки та доручену йому роботу.

Підприємство СТОВ «Баришівське» спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції – вирощування озимої та ярової пшениці, проса, соняшника, сої та іншої продукції рослинництва.

Розвиток СТОВ «Баришівське» неможливий без формування ефективної системи управління персоналом. Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом на підприємстві СТОВ «Баришівське» так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно підібрана система заробітної плати, згідно тарифних розрядів робіт та обґрунтованих норм праці на кожен вид робіт на СТОВ «Баришівське», враховує особливості трудового процесу, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором.

Аналіз продуктивності праці СТОВ «Баришівське» свідчить про зростання продуктивності праці протягом 2020-2022 років. Середній виробіток одного працівника збільшилася в 2022 році порівняно з 2021 і 2020 роками на 11022 грн. і 18386 грн. відповідно.

Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом складає 1,32, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання

фонду оплати праці та доходами підприємства склав 1,08, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства складає 4,98, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства складає 0,51.

Таким чином, система матеріального стимулювання персоналу СТОВ «Баришівське» забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

Недоліком організації системи мотивації персоналу на СТОВ «Баришівське» є відсутність комплексного моніторингу ступеня задоволеності

працівників. Підвищення продуктивності праці неможливе без врахування керівництвом СТОВ «Баришівське» індивідуальних та колективних потреб працівників, а тому, для визначення основних мотивів, на основі загальновідомих теорій мотивацій, доцільно застосувати економічні,

організаційні та соціально-психологічні інструменти. Запропонована сукупність методів та інструментів мотивації трудової діяльності виробничого персоналу СТОВ «Баришівське» (бонуси за виконання цілей, премії, компенсаційні виплати, знижені норми виробітку для молодих співробітників) дозволить якнайефективніше використовувати персонал та досягати економіко-соціальних

ефектів функціонування підприємства. Заходами з вдосконалення мотивації виробничого персоналу СТОВ «Баришівське» мають стати: постійний моніторинг щодо узгодження цілей підприємства з цілями та ступенем задоволеності робітників; вибір оптимальних інструментів для задоволення їх потреб та підвищення ефективності діяльності сільгоспідприємства в цілому.

На основі огляду зарубіжних моделей мотивації праці можна зробити висновки про те, що потрібно враховувати відмінності між окремими людьми та різними країнами. Тому варто впроваджувати деякі елементи цих моделей мотивації, зокрема американської, англійської та французької.

Таким чином, раціональне використання всіма суб'єктами мотиваційного процесу інструментів спонукання до досягнення високопродуктивної праці персоналом потребує чітко розробленої політики в сфері оплати праці, умов

праці та застосування широкого спектру корпоративної політики в формуванні командного духу персоналу для покращення результатів господарювання сільськогосподарського підприємства СТОВ «Барнішівське».

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. Миколаїв: МНАУ, 2019. 102 с.

2. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Видавництво Львівської політехніки. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

3. Арєф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.

4. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. No 1. С. 152–163.

5. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2018. 511 с.

6. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посібник. О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бугенко. К.: Знання, 2018. 390 с.

7. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2018. 313 с.

8. Бородина О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. Економіка України. 2016. No7. С.48-53.

9. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modeln Economics. 2019. №14 С. 33-38.

10. Вдосконалення економіки та фінансової системи на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11 квітня 2020 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2020. 128 с.

11. Вечера С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

12. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова. К.: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

13. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

14. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua>

15. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65–68.

16. Гатіна Г. Ф. Методи аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий і освітній простір: перспективи розвитку. Харків: Інтерактив плюс, 2017. С. 225–227.

17. Григор'єв Л., Черненко А., Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні, №5, 2018. 43 с.

18. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2017. №188. С. 228–236.

19. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. Вип. 41. С. 22–26.

20. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 105–110.

21. Грещова О. А. Формування якості робочої сили. Конкурентоспроможність у сфері праці. К.: 2017. С. 117–126.

22. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua>

23. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118.

24. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 53–57

25. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. Економіка України. 2015. №6. С. 26-31.

26. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.

27. Єліссєва О. К., Кутова Н. Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. Київ, 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.

28. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносинами. Навчальний посібник для вузів. К.: Кондор, 2018. 430 с.

29. Економіка підприємництва: підручник за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фропової. Одеса: Бондаренко О. М. 2020. 708 с.

30. Енциклопедія «Britannica». - URL: <http://www.britannica.com>

31. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2017. № 5. С. 10–14.

32. Жибак М. М., Літвінов В. І. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. Міжнародний науково-практичний журнал Економіка та держава квітень 2017. № 4, С. 38–41.

33. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки, 2017. №4, С. 125-133.

34. Закаблук Г. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

35. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Р. Ільєнко, Д. Губенко Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.

36. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 72–77.

37. Керанчук Т. Фінансова стабільність підприємств і методичні аспекти її оцінки Т. Керанчук. Економіст. 2018. № 1. С. 83–86.

38. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60

39. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

40. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://www.elitarium.ua>

41. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. М. Я. Коробов. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 294 с.

42. Лазарєв С. В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.

43. Лазоренко Т. В., Місцяло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2, 2018. С.67-71

44. Літвінов В. І. Трудова мотивація як передумова ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства. матеріали Міжнародної

науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, (м. Луцьк 31 жовтня 2019), 2019. С. 350-352.

45. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Бережани 10 квітня 2020), Тернопіль, 2020. С.112-114.

46. Маркін Е. С. Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. Економіка і управління: проблеми, тенденції, перспективи розвитку. Черкаси: Друк плюс, 2017. С. 115-118.

47. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 54–60.

48. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98.

49. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua>

50. Методи вимірювання продуктивності праці. Інформаційний портал. URL: <https://studfile.net>

51. Морщенок Т. С., Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. Морщенок Т. С., Луц І. Л. Вісник ЗНТУ. 2021. No 3 (36). 60-63 с.

52. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>

53. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226–235.

54. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL: <https://uteka.ua>

55. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.

56. Орленко О. М. Зростання продуктивності праці вітчизняних підприємств на засадах організаційно-управлінських інновацій. Інфраструктура ринку. 2017. №9. С. 66-70.

57. Петрашак О. О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. URL: <http://nbuv.gov.ua>

58. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.

59. Ратніков Д. Methodика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили. Україна: аспекти праці. 2017. №1. С. 8-12.

60. Рибалко Є., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки. № 1 (12), 2019. С.44-48.

61. Сіренко Н. М., Щербина Ю. О., Юрченко О. Г. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління підприємством. 2017. № 15. С. 352–355.

62. Савченко С. М. Концептуальні підходи формування конкурентоспроможності підприємства з позицій системного підходу. Ефективна економіка 2020. №6. С. 15-22.

63. Система оплати праці Великобританії. URL: <https://www.gov.uk>

64. Система оплати праці Франції. URL: <https://www.salaire-brut-en-net>

65. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–

66. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238–241.

67. Статут підприємства СТОВ «Баришівське»

68. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.

69. Струс Р. В. Коваль О. Г. Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377.

70. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.

71. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.

72. Управління персоналом: навч. посіб. К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

73. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. метод. посібник для самоствивч. дисц. О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк К.: КНЕУ, 2018. 261 с.

74. Характеристика систем мотивації в країнах світу. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk>

75. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163–172.

76. Чернушкіна О. О. Хмельницький національний університет. УДК 331.101.6. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>

77. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОР Чернявський Д.О., 2019. 360 с.

78. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт, 2019. № 3. С. 48–52.

79. Янковий Р. В. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. Янковий Р. В., Харченко Т. С. Економіка: реалі часу. 2020. № 1(6). С. 23-26.

80. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.

81. Bierniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.

82. Koźmiński A. K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.

83. Kutova N. G., Shakhno A. Y., Denihanenko K. O. Determination of the influence of factors on the state of personnel incentives of the industrial enterprises.

Вісник Криворізького національного університету, 2020. Вип. 50. С. 68–73.