МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА (УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024_ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У СТОВ «НИВА» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу, 22м-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
УС Дмитро Анатолійович
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2024

ЗМІСТ

	стр
Вступ	**7**
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	**10**
1.1. Дослідження змісту поняття «мотивація» як функції управління персоналом	**10**
1.2. Підходи до розробки ефективних систем мотивації працівників	**18**
1.2. Використання коучингу для стимулювання персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства	**22**
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТАСИСТЕМИМОТИВАЦІЇПРАЦІВНИКІВ	**28**
2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Нива»	**28**
2.2. Дослідження стану мотивації у СТОВ «Нива»	**35**
2.3. Характеристика світових прикладів застосування систем мотивації праці	**43**
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	**50**
3.1. Формування мотиваційного профілю працівників СТОВ «Нива»	**50**
3.2. Оптимізація мотиваційного забезпечення системи управління через розвиток корпоративної культури	**62**
3.3. Економічна ефективність заходів по формуванню мотиваційної культури в СТОВ «Нива»	**69**
Висновки та пропозиції	**73**
Список використаних джерел	**77**
Додатки	**83**

ВСТУП

Актуальність мотивації праці в аграрному підприємстві на сучасному етапі розвитку сільськогосподарського сектору визначається рядом факторів, що впливають на ефективність господарювання та розвиток галузі.

По-перше, аграрна галузь в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, дефіцит ресурсів, потреба в сталому розвитку, стикається із завданням підвищення продуктивності. Сучасні методи агропромислового виробництва вимагають високої кваліфікації працівників та їхньої високої мотивації для впровадження новітніх технологій та оптимізації виробничих процесів.

По-друге, конкурентність аграрних підприємств на міжнародному та внутрішньому ринках суттєво залежить від якості кадрів. Забезпечення високої мотивації працівників у сільському господарстві стає ключовим фактором утримання та привертання висококваліфікованого персоналу.

По-третє, важливим є врахування особливостей роботи в аграрному секторі, де виробництво тісно пов'язане із природними факторами та сезонністю. Мотивація працівників в умовах нестабільності та залежності від природних умов дозволяє ефективно управляти ресурсами та забезпечувати сталість виробництва.

По-четверте, відображенням актуальності мотивації праці в аграрному секторі є потреба в розвитку інновацій. Застосування новітніх технологій, впровадження ефективних агротехнічних рішень та створення інноваційних підходів до управління вимагає від працівників високого інтересу та мотивації для пошуку та впровадження новацій.

По-п'яте, врахування соціальних аспектів мотивації стає ключовим для аграрного сектору. Забезпечення працівникам належних умов праці, соціальних гарантій та можливості зростання в кар'єрі допомагає зберігати та розвивати людський капітал у галузі.

Проблема мотивації праці завжди привертала значний інтерес дослідників. Результати наукових досліджень свідчать, що досягнення високої продуктивності праці неможливе без ефективної системи винагород і мотивації.

Тому, розробка систем управління продуктивністю персоналу передбачає глибше розуміння поведінки співробітників, сприяючи збереженню талановитих працівників, підвищенню потенціалу кадрів і забезпеченню ефективності діяльності підприємства [1].

Кожен працівник повинен отримувати відповідну винагороду за свою працю, яка включає як розумові, так і фізичні зусилля, витрачені ним у процесі роботи. Без належного рівня мотивації серед персоналу, жодне управлінське рішення не буде досягати очікуваних результатів.

Методи стимулювання та мотивації праці стають важливою складовою кадрової політики будь-якого підприємства з метою досягнення ефективності. Пріоритет у цьому процесі має бути наданий не лише матеріальній стимуляції, але і іншим аспектам формування кадрової політики, таким як створення сприятливого корпоративного середовища, ефективне спілкування між співробітниками та керівництвом, розподіл обов'язків, залучення персоналу до управлінських рішень та інше. У подальшому, систематизація основних факторів мотивації персоналу матиме практичне значення і стане цінним інструментом для стратегічного управління персоналом з боку керівництва підприємства [1].

З урахуванням актуальності проблеми залучення персоналу в сучасних умовах, важливим завданням є оновлення підходів до мотивації та стимулювання персоналу. Також, необхідно провести дослідження щодо проблеми мотивації персоналу та впровадити сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу з метою досягнення високоефективних соціальних та економічних цілей будь-якого підприємства [1].

Мета даного дослідження полягає в розробці теоретичних і методичних положень щодо мотивації праці, виявлення проблем і особливостей мотивації аграрної праці, а також обґрунтуванні напрямків удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту аграрного підприємства. Для досягнення цієї мети визначено наступні завдання:

1. Розкрити сутність процесу мотивації та особливості використання матеріального і нематеріального стимулювання.

2. Висвітлити методичні підходи до визначення факторів мотивації та мотиваційного профілю працівника.
3. Провести дослідження фактичного стану мотивації працівників у СТОВ «Нива»Вінницької області.
4. Визначити напрямки удосконалення мотиваційного забезпечення менеджменту у СТОВ «Нива» на основі визначення мотиваційного профілю працівників.
5. Розробити ефективну модель мотивації праці у СТОВ «Нива» на основі формування корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти мотиваційного забезпечення менеджменту аграрного підприємства. Об'єктом дослідження є діяльність персоналу СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області.

У рамках дослідження використовувалися різноманітні методи, такі як діалектичний, абстрактно-логічний, метод системного аналізу, монографічний, статистико-економічний, графічний, розрахунково-конструктивний та експертних оцінок.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти, річні звіти СТОВ «Нива», аналітичні дані бухгалтерського обліку, результати опитувань, літературні джерела та інформацію з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯМОТИВАЦІЙНОГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯСИСТЕМИМЕНЕДЖМЕНТУПІДПРИЄМСТВА

1.3. Дослідження зміступоняття «мотивація» як функції управління персоналом

Обґрунтований вибір методів ефективного управління організацією представляє собою ключове завдання для керівника. Важливо усвідомлювати, що різні методи управління впливають на підприємство та його працівників по-різному. Розвиток виробництва ґрунтується на об'єктивних економічних законах, і його можливо частково передбачити. Основні виклики виникають під час координації та управління людьми, які керують та регулюють процес виробництва. Люди є основою будь-якого бізнесу, і економічний успіх компанії залежить від того, наскільки їхня мотивація та залученість до роботи призводять до результатів.

При цьому слід зауважити, що кожна особа представляє собою унікальний та складний світ, який можна розглядати як сукупність трьох образів: внутрішнє особисте "Я", виробниче "Я" та соціальне, суспільне "Я". Кожен із цих аспектів відповідає власній групі потреб, мотивів та стимулів. Таким чином, для аналізу цих аспектів рекомендується використовувати ситуаційний підхід, оскільки людина приймає рішення з різних позицій у різних сферах свого життя.

Важливо розуміти, що в сучасних умовах, в умовах високого рівня турбулентності зовнішнього середовища, успішний результат можливий лише за умови ефективної спільної роботи всіх учасників виробничого процесу. Крім того, для досягнення максимально гармонійного злагодження інтересів та очікувань працівника та організації, необхідно враховувати всі аспекти внутрішнього світу людини.

Управління людиною насправді означає управління її мотивацією. Мотивація визначається як складний процес спонукання особи до певної

поведінки та діяльності під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

У класичній літературі з менеджменту як у зарубіжній, так і вітчизняній, концепція мотивації інтерпретується різними авторами. Видатні представники світового менеджменту, такі як М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, розглядають мотивацію як "процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації" [1, с.256]. Згідно їхнього тлумачення, мотивація є усвідомленим вибором людиною конкретного типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів [1, с.256].

Деякі вчені розглядають мотивацію праці як прагнення працівника задовольнити свої потреби та отримати певні блага. Інші визначають мотивацію як внутрішній стан людини, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та направляє її дії для досягнення поставлених цілей.

Піддаючи аналізу наукову літературу, що стосується даної теми [1; 6; 9; 13; 16; 39; 45], можна прийти до висновку, що мотивацію можна розглядати як:

- сукупність мотивів поведінки та діяльності;
- систему внутрішніх та зовнішніх факторів;
- спонукання до активної діяльності;
- використання мотивів поведінки;
- спонукальну причину, привід.

Аналіз тлумачень терміну "мотивація" свідчить не лише про різноманіття підходів, але і виокремлює спільну рису, яка характеризує мотивацію як стимул до діяльності. В рамках цього дослідження автор сформулював визначення мотивації.

Отже, мотивація - це внутрішній процес свідомого та самостійного вибору людиною певної поведінки з метою задоволення своїх потреб. Цей вибір визначається впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) сил, які стимулюють до дії.

Враховуючи це визначення, можна виокремити три ключові поняття для дослідження мотивації: потреба, мотив і стимул. Мотивація виникає тоді, коли є невдоволена потреба, тобто свідома фізіологічна чи психологічна потреба

людини в чомусь на даний момент часу.

Щодо мотивів трудової діяльності, вони представляють собою причини, які визначають поведінку людини в процесі праці. Мотивація працівника може бути внутрішньою, що залежить від його потреб або ролей, і зовнішньою, поділеною на адміністративну, економічну та соціальну. Мотивування – це процес впливу на людину з метою стимулювання її до певних дій. Відповідно, виявленням мотивації працівника є необхідність виконати роботу в певний спосіб.

Існують два способи мотивування працівника: зовнішній і внутрішній. Перший направлений на зовнішній вплив на працівника, використовуючи мотиви, що спонукають до певних дій та призводять до досягнення бажаних результатів. Цей метод називається стимулюванням, і в сучасних умовах відзначається зменшенням його застосування в управлінні людьми, оскільки розвиток відносин в організаціях сприяє зменшенню його значення.

Отже, другий метод мотивації, який спрямований на формування необхідних мотивів у праці через виховний та навчальний вплив, в сучасний період характеризується як внутрішній. Очевидно, що цей метод виявляється більш складним та тривалим, оскільки базується на внутрішній мотивації працівника та її підтримці результатами його дій.

Важливо відзначити, що головною метою управління будь-якою компанією повинно стати формування у працівників внутрішньої мотивації, оскільки саме тоді вони починають розглядати себе як ініціатора власної поведінки. У результаті цього зменшується залежність працівника від позитивних та негативних впливів зі сторони керівництва, а самомотивація зростає.

Можливо виділити певні показники для оцінки рівня самомотивації у працівника:

- Радість від виконання роботи;
- Зростання зацікавленості у праці;
- Ідентифікація працівника з підприємством;
- Співпраця;

- Схильність до генерації нових ідей та концепцій;
- Відсутність потреби в додаткових стимулах.

Одним з ефективних інструментів, який впливає на виявлення зазначених показників та формування внутрішньої мотивації серед працівників, є використання технології коучингу. З метою проведення докладного аналізу важливо розглядати два терміни: мотивацію та стимулювання, які різняться за своїм впливом на мотивацію людини. Мотивація є більш широким поняттям, включаючи стимулювання як основний інструмент.

Мотивація є довготривалим впливом на людину з метою перетворення самої структури її мотивації, включаючи ціннісні орієнтації та потреби, формування конкретних мотивів та розвиток трудового потенціалу на цій основі.

За визначенням, "стимулювання - це інструмент управління мотивацією людини у вигляді зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), які можуть задовольнити потреби окремої людини" [1]. Слід відзначити, що механізм стимулювання передбачає вплив на вже існуючу систему мотивів людини, актуалізуючи та підсилюючи ці мотиви, але не змінюючи саму структуру мотивації.

Також важливо зауважити, що поведінка людини, як правило, має обґрунтування не лише в одному мотиві, а в сукупності, які утворюють мотиваційну структуру особистості. Отже, мотиваційна структура особистості є комплексною системою, що піддається впливу таких характеристик особистості, як індивідуально-психологічні (темперамент, здібності, воля тощо), мотиваційні (інтереси, потреби, цінності, установки тощо) та соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта тощо).

Проте мотиваційна структура особистості може змінюватися під впливомвихованнялюдини,їїосвіти,і,навіть,підвпливомпевнихстимулів.Отже,стимул певним чином впливає на поведінку людини, при цьому,актуалізуючипевні мотиви. Варто зазначити, що якщо мотиви – це внутрішні спонукальнісили,тостимули-відносятьсядозовнішніхсил.Сьогоднінимиєрізніматеріальнітанематеріальніблаг

а,атакождіїіншихлюдей.

Дослідники ідентифікують різні варіанти стимулювання, розподіляючи їх у такі категорії [14; 39; 45; 49]:

1. **Матеріальне стимулювання:**

- Матеріально-грошове стимулювання (премії та зарплати).
- Матеріально-негрошове стимулювання (надання додаткових соціальних пільг працівникам компанії).

2. **Моральне стимулювання:**

- Морально-матеріальне (можливість продвиження по службі, стимулювання вільним часом, творчим зростанням у професії і т.д.).
- Морально-психологічне стимулювання (створення сприятливого колективного середовища, публічне визнання, відзнаки і т.п.).

Отже, можна зробити висновок, що стимулювання функціонує як інструмент мотивування. Чим більше розвинені трудові відносини на підприємстві, тим менше використовується стимулювання, і тим більше уваги приділяється розвитку потенціалу працівників як ключового методу мотивації персоналу.

Важливо відзначити, що застосування класичних теорій мотивації в сучасних ринкових умовах часто спричинює демотивацію працівників на різних рівнях - від звичайних працівників до топ-менеджерів. Це призводить до збільшення текучості персоналу. Криза традиційних систем мотивації викликала необхідність розробки сучасних теорій, які враховують як класичні принципи, так і вимоги сучасної економічної ситуації. Застосування сучасних теорій мотивації базується на аналізі класичних підходів, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях особистості та адаптації до вітчизняної дійсності.

Існування різноманітних теорій мотивації, а також їхня концептуальна неузгодженість, ускладнюють розуміння мотиваційного процесу. Крім того, теорії мотивації демонструють недостатнє взаємопов'язання з аспектами внутрішнього світу особистості, з точки зору психології, що також ускладнює розуміння цього процесу.

Процесний підхід до управління передбачає розгляд управлінських

функцій як послідовності взаємопов'язаних дій, кожна з яких є процесом. У зв'язку з цим, процес мотивації можна представити у вигляді шести послідовних стадій (див. рис. 1.1).

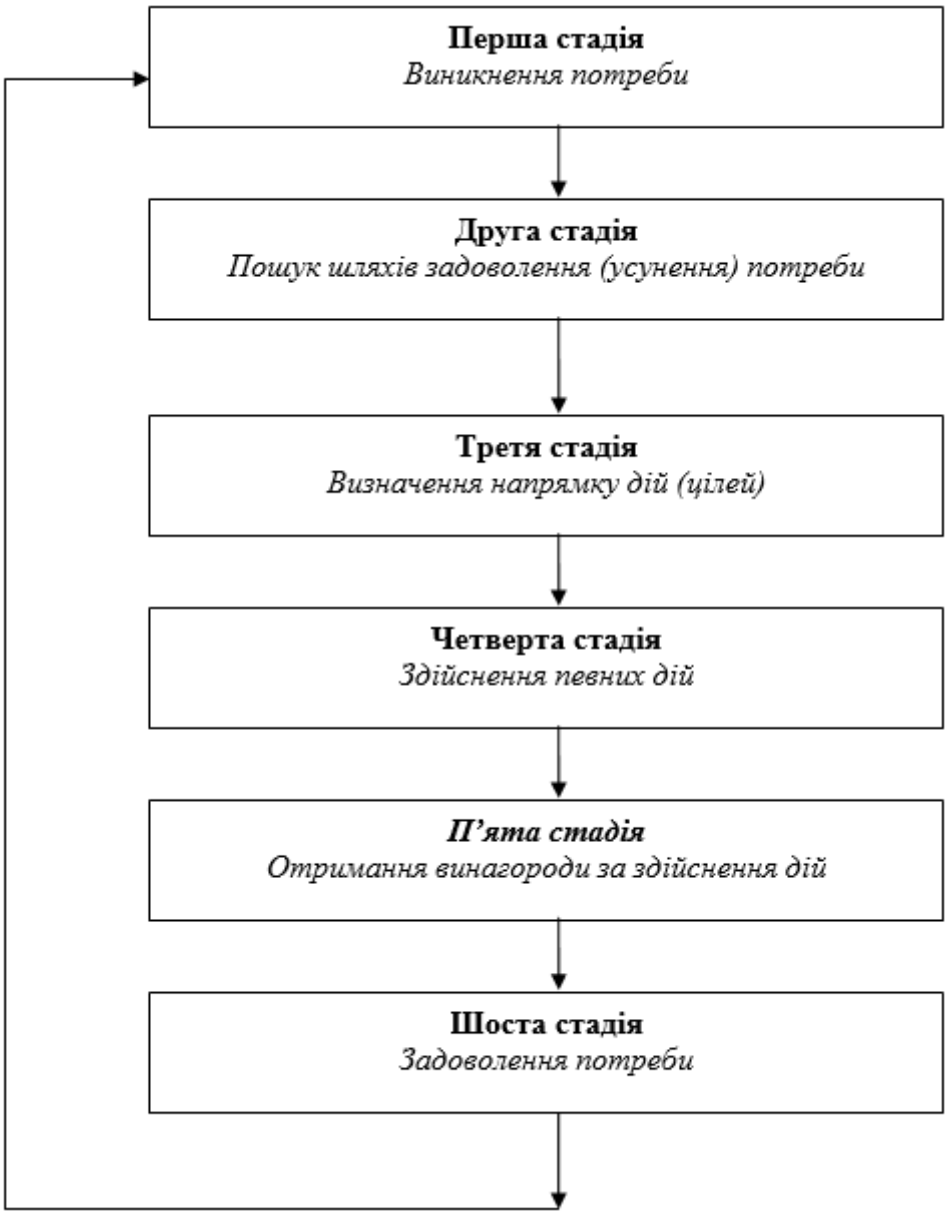


Рис.1.1.Схемамотиваційногопроцесу

Примітка:побудованонаоснові[14;39;45].

Перша фаза включає виникнення потреби, що виникає, коли людина відчуває відсутність чогось важливого. Важливо відзначити, що потреби можуть бути різноманітними, але загалом їх можна класифікувати як фізіологічні, психологічні та соціальні. Разом з потребою виникає бажання знайти спосіб її задоволення або вирішення, переходячи плавно на другу фазу.

Друга стадія передбачає пошук шляхів для задоволення чи усунення

потреби. У цей період людина відчуває необхідність вчинити щось для задоволення своєї потреби або, можливо, щоб заспокоїти чи приглушити її.

Третя стадія включає визначення мети або напрямку дії. Людина визначає, яким чином можна задовольнити свою потребу та яким чином досягти цього, зосереджуючись на чотирьох аспектах: що конкретно потрібно для задоволення потреби, як це можна здійснити, як досягти бажаного, і наскільки це задовольнення вплине на усунення потреби.

Четверта фаза - це реалізація дії, де людина витрачає зусилля, щоб досягти своєї мети та задовольнити свою потребу. Оскільки цей процес взаємодіє з мотивацією, на даному етапі необхідно вносити корективи в цілі.

П'ята стадія передбачає отримання винагороди за виконані дії. Кожна людина, яка виконала певну роботу, отримує те, що може бути бажаною винагородою чи чимось, що можна обміняти на бажаний об'єкт. На цьому етапі стає зрозуміло, наскільки виконання задуманих дій принесло бажаний результат, і відбувається оцінка мотивації до дії: вона може зменшитися, залишитися на тому ж рівні або посилитися.

Шоста стадія процесу - це задоволення потреби.

Важливо відзначити, що в усіх моделях мотиваційного процесу первинним етапом є виникнення потреби. Це означає, що потреби виступають як корінь активності особистості, визначаючи напрям та цілеспрямованість її дій.

Розглянемо ще один підхід, що розглядає мотиваційний процес як узгодження цілей суб'єкта управління (такого, як підприємство в цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника). У процесі мотивації неможливо уникнути оцінки такого узгодження (див. рис. 1.2).

В компаніях така оцінка регулюється комплексом нормативних актів, серед яких зокрема входять: статут і етичний кодекс працівників підприємства, положення про службу управління персоналом та інструкції щодо посад, положення про систему мотивації та стимулювання, документи, які регламентують оплату праці та систему преміювання, а також положення, що стосуються морального стимулювання, вказівки, та інші директивні документи.

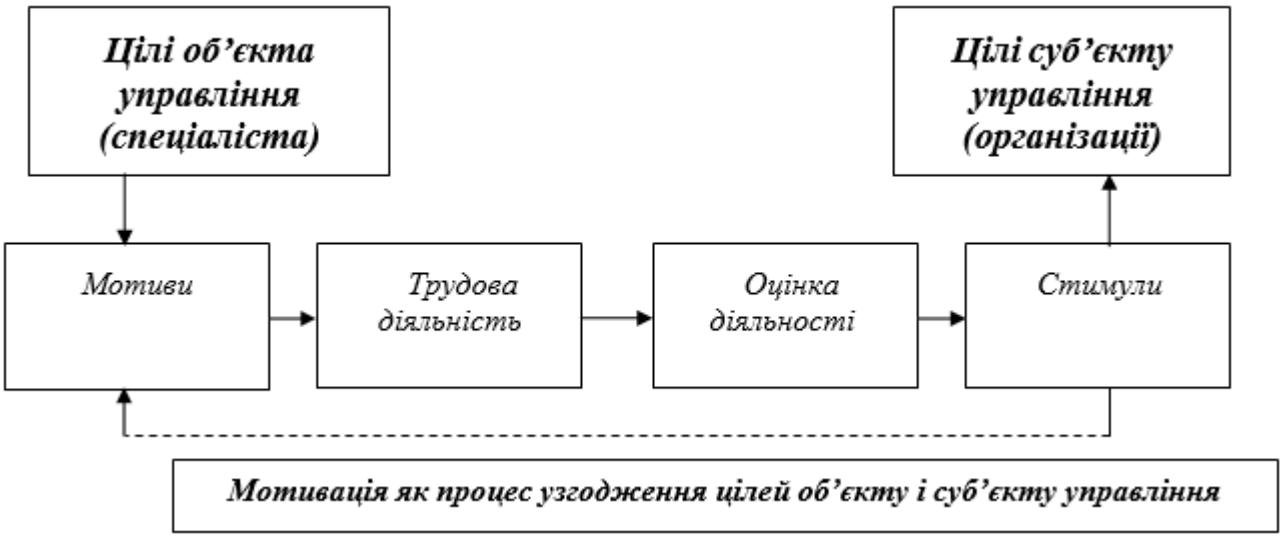


Рис.1.2.Рольоцінкивпроцесімотиваціїпрацівників

Примітка:побудованонаосновіі[39;41].

В наукових дослідженнях теоретичних основ мотивації персоналу методимотиваціїподіленонадвівеликігрупи:традиційніінетрадиційні[6;9;13;15; 21;22;31;32].

Звичайно використовувані прийоми включають ті, які широко застосовуються у більшості компаній. В Україні до таких методів відноситься, насамперед, матеріальна мотивація. Однак традиційні підходи до мотивації часто недостатньо вирішують завдання з утримання найцінніших співробітників, приваблення кваліфікованих кадрів, і підвищення продуктивності праці за незмінного рівня заробітної плати. Тут на допомогу приходять нетрадиційні методи мотивації, які можна розподілити на три основні групи:

1. Методи негрошової мотивації: використання патерналізму, що полягає в турботі керівництва про добробут працівника; застосування патріотизму, що спрямоване на формування спільності цілей між підприємством та персоналом; використання організаційних стимулів, участь у прийнятті управлінських рішень та співвласність; розкриття потенціалу працівників; психологічний вплив.

2. Методи, що формуються під впливом сучасних тенденцій

суспільства: впровадження соціального пакету за принципом "кафетерію"; використання коучингу як методу управління; заохочувальні відрядження; проведення мотиваційних нарад; стимулювання конкуренції; візуалізація результатів; формування важливості.

3. Методи, які базуються на раніше невикористовуваних класифікаціях персоналу: система мотивації, що враховує індивідуальні особливості працівників.

У теорії мотивації, як і в будь-якій іншій галузі управління, можливі та іноді виправдані відступи від теорії, оскільки немає абсолютних правил, а кожна конкретна життєва ситуація належить до власного контексту. Зауважимо, що кожна теорія мотивації має свої позитивні та негативні аспекти, розвивається відповідно до часу і під впливом зовнішніх умов, що призводить до її динамічності.

Вивчення установило, що стрімкий розвиток цивілізації ставить перед організаціями постійне завдання у пошуках нових підходів до мотивації персоналу. Постійно виникають нові потреби, а існуючі зазнають суттєвих змін у зв'язку із зміною цінностей, місцезнаходження та умов життя людей. Це вказує на те, що наявні системи мотивації та стимулювання стають менш ефективними у впливі на поведінку працівників. Сучасні умови вимагають постійного вдосконалення та розширення наявних видів та підходів до мотивації, враховуючи постійну динаміку структури потреб персоналу.

З цього випливає, що технологія коучингу визнається як важливий інструмент у формуванні внутрішньої мотивації. Вона враховує унікальність кожної особистості та поточні потреби, надаючи можливість повністю розкрити її здібності та таланти. Це сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2. Підходи до розробки ефективних систем мотивації працівників

Сучасний підхід до управління наголошує на використанні новітніх методів та інструментів управління, оскільки до 50% успіху компаній визначається ефективністю управлінських навичок. Керівництву підприємств

варто осознати, що персонал не просто є робочою силою, але є найціннішим нематеріальним капіталом, ключовим чинником у розвитку організації та підвищенні конкурентоспроможності.

На жаль, багато вітчизняних компаній продовжують розглядати свій персонал як простих виконавців обов'язків, ігноруючи такі важливі характеристики, як підприємницький потенціал, розвинений інтелект та творча унікальність. Цей підхід негативно впливає на результати компанії і зменшує її конкурентоспроможність на ринку.

Важливо враховувати, що людські ресурси мають довгостроковий характер використання та можливість перетворення. Як і будь-який інший вид ресурсів, людські ресурси піддаються зносу (фізіологічному, моральному), тому вони потребують відновлення та інвестицій для забезпечення їхнього ефективного використання. Людські ресурси є об'єктом капітальних вкладень, які, при правильному підході, можуть стати вигідним вкладенням з точки зору стратегії компанії.

В результаті, оптимальними інвестиціями в людські ресурси визнаються не лише підвищення рівня оплати праці, але й створення умов для розвитку та навчання працівників, забезпечення можливостей для активного відпочинку та медичного обслуговування тощо. Важливим є також використання технологій, спрямованих на розвиток потенціалу працівників, таких як, наприклад, коучинг.

Згідно з результатами різноманітних досліджень, слід зауважити, що в Україні спостерігається перетворення трудової мотивації. Молоде покоління відзначається підприємливістю, амбіціями отримання матеріального достатку та особистісним розвитком, виходячи на передній план в їх свідомості та поведінці [15; 21; 44]. У цьому контексті матеріальні стимули є основою для задоволення вищих потреб, таких як саморозвиток, духовне та професійне зростання.

Важливо відзначити, що в сучасних умовах в Україні існує значний резерв працівників із високою внутрішньою мотивацією, орієнтацією на постійний професійний та особистісний розвиток, а також на творчий підхід до

праці. Це переважно молоде покоління та представники інших поколінь, які володіють вищою освітою та мають середній чи високий рівень доходу.

Більшість сучасних керівників вкладає зусилля в підвищення свого професійного рівня через активне навчання. Ці управлінці розуміють, що це є дієвим інвестуванням коштів і все частіше готові створювати відповідні умови для розвитку своїх підлеглих.

У практиці управління вітчизняними підприємствами головним недоліком системи оплати праці є зменшення його мотивуючої ролі. Це виявляється в тому, що працівники не бажають віддавати свій вільний час на виконання службових обов'язків, і це не залежить навіть від рівня заробітної плати. Сучасний працівник, зробивши вибір між можливістю заробітку і проведенням часу з родиною, віддасть перевагу останньому.

Молоді спеціалісти з достатньо високим рівнем доходу не готові віддавати весь свій час лише заради високої зарплати. Інші фактори мотивації, такі як характер роботи, вільний час, атмосфера в колективі і т.д., набувають великого значення, що, безумовно, позначається на ролі заробітної плати як мотиваційного чинника.

Важливо відзначити, що система мотивації в будь-якій організації повинна ураховувати внутрішні мотиви праці та зовнішні стимули, особистий досвід працівників, їхні потреби в управлінні чи підпорядкуванні, психологічні особливості та правові норми, а також ефективно поєднувати матеріальні та нематеріальні фактори у сфері управління персоналом.

Цікавим та пізнавальним є досвід американських компаній у розробці ефективних систем мотивації персоналу, що дозволяє їм успішно розвиватися. Згідно з проведеним дослідженням, успіхи американської моделі мотивації можна пояснити акцентом на особистий успіх та досягнення високого рівня життя та заробітку. Розглянемо ближче систему мотивації американських компаній, яка включає в себе такі інструменти мотивації:

1. програма розподілу прибутку;
2. гнучкий графік роботи;
3. матеріальні та нематеріальні стимули.

Перший засіб - ініціативи з розподілу прибутку. Ці програми становлять найбільш ефективний засіб системи мотивації, але, на жаль, майже не застосовуються в діяльності вітчизняних підприємств. Суть такої програми полягає в тому, що компанія стимулює своїх працівників працювати та сприяти розвитку компанії не лише через заробітну плату, оплату відпусток і лікарняних, але також виділяє щорічно чи щоквартально певний обсяг опціонів, які розподіляються серед найефективніших та найбільш відданих співробітників.

Використання цього інструменту дозволяє працівникам відчувати себе не тільки як особи, які віддають свій труд та енергію на кращі роки життя компанії, але й як співвласники компанії. Це надає працівникам можливість розглядати себе як співвласників бізнесу, що, як правило, впливає на їхню включеність у діяльність компанії, стимулює створення та впровадження нових ідей, і, відповідно, підвищує вартість бізнесу. Програми розподілу прибутку сприяють підвищенню ефективності праці персоналу, не потребуючи додаткових витрат.

Відповідно до проведених досліджень, "впровадження програми розподілу прибутку дозволяє підприємствам збільшити операційну продуктивність персоналу до 50%" [44].

Інший ефективний інструмент - це проектна або погодинна зайнятість. В США ця форма праці вважається ключовою. Компанії виплачують працівникам лише за ті години, які вони витратили на виконання завдань, і не оплачують жодної хвилини більше. Отже, ця бізнес-модель передбачає розрахунок бюджету на основі кількості годин, витрачених на роботу.

Ми вважаємо, що мінімізація постійних витрат через використання проектної роботи для окремих категорій персоналу є прямим шляхом до підвищення ефективності бізнесу та збільшення маржинальності.

В наш час немає гарантій, що працівник, на розвиток якого компанія витратила кошти протягом декількох років, не прийме пропозицію конкурента із більшою заробітною платою або не заснує свій бізнес і не стане конкурентом. Це реальні виклики нашого ринку, і тепер настав час переглядати системи

мотивації та оплати праці. Таким чином, компанії, що використовують проектний підхід, можуть ефективно знизити постійні витрати та адаптуватися до зовнішніх викликів набагато швидше, порівняно з компаніями, які мають "надмірний" штат.

Матеріальна та нематеріальна мотивація є третім інструментом системи мотивації, який користується популярністю у США. В системі мотивації США акцент робиться на особистісних характеристиках працівника. Тому компанії шукають різноманітні способи стимулювання, такі як курси підвищення кваліфікації, безкоштовні обіди, корпоративні свята, спільні поїздки та багато інших.

Як відомо, матеріальна система мотивації включає в себе відрядну або погодинну оплату праці. Однак у американських компаніях ця система не є єдиною, і вони пропонують різноманітні бонусні програми, що дозволяють працівникам збільшувати свій дохід пропорційно до досягнень компанії.

Отже, відомі компанії не обмежуються просто виплатою фіксованого окладу, як це зазвичай практикується у нашій країні. Вони впроваджують систему прив'язки оплати праці до результатів роботи працівників, що сприяє підвищенню операційної ефективності персоналу та загальної прибутковості компанії. З усього вищезазначеного можна зробити висновок, що розробка збалансованої системи мотивації є вирішальним фактором стратегічного розвитку будь-якої компанії.

1.3.Використання коучингу для стимулювання персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства

Широко відомо, що теорії мотивації призначені для зменшення невизначеності зовнішнього середовища, прогнозуючи поведінку учасників взаємодії. Ці теорії та відповідні практичні інструменти дозволяють прогнозувати, як працівник веде себе у різних ситуаціях. Однак на практиці застосування теорій мотивації часто зіткнюється з нюансами, які не були враховані в них, і використання цих інструментів може мати неочікувані

наслідки.

Останні дослідження вказують на те, що найкраще справляються із такою невизначеністю новітні інструменти, які використовують гнучкий та адаптивний підхід, а також індивідуальну мотивацію працівників. Один із таких інструментів - це технологія наставництва – коучингу, що спрямована на створення індивідуальних умов для посилення мотивації та ефективності діяльності кожного працівника у компанії.

Відповідно до словника, дієслово "tocoach" означає "наставляти, тренувати, підказувати, надавати факти". Результати коучингу забезпечуються через взаємну підтримку між коучем та його підопічними, яка реалізується через їхню комунікацію.

Важливо відзначити, що це не є традиційним навчанням, оскільки підопічний не отримує інформацію від наставника; натомість, будучи заохоченим коучем, він самостійно знаходить необхідну інформацію та приймає рішення. Основна мета полягає в підвищенні ефективності роботи.

Наукові дослідження Д. Гоулмана в свій час стали проривом у вивченні ефективності використання людських ресурсів. У 1995 році вчений визначив, що емоційний інтелект (EQ) є значно важливішим за IQ, оскільки точніше можна охарактеризувати інтелект не за здатністю логічно мислити, а за здатністю контролювати емоції та виявляти емпатію відносно інших людей [2].

Згідно з дослідженнями Д. Гоулмана, успіх у управлінській сфері на 85% визначається рівнем емоційного інтелекту (EQ), в той час як лише 15% залежать від рівня інтелекту (IQ). Результати цих наукових вивчень в подальшому стали основою управління у стилі коучингу. Д. Гоулман виявив, що на якість роботи значно впливають почуття людини та її навички слухання та сприйняття інших, більше, ніж її професійні компетенції [2, с.45].

У свою чергу, вміння ставити ефективні питання виявляється важливішим, ніж навички директивного керівництва. Д. Гоулман підкреслював, що цей процес розпочинається з внутрішньої самосвідомості, і наступним кроком в підвищенні особистої ефективності є усвідомлення та розуміння інших. Внутрішня самосвідомість дає сильні здібності успішного керування

власним життям, а усвідомлення та розуміння інших відкриває широкий спектр соціальних навичок [2]. Поєднуючи ці дві компоненти, отримуємо ефективну технологію позитивного впливу на персонал (рис. 1.3).

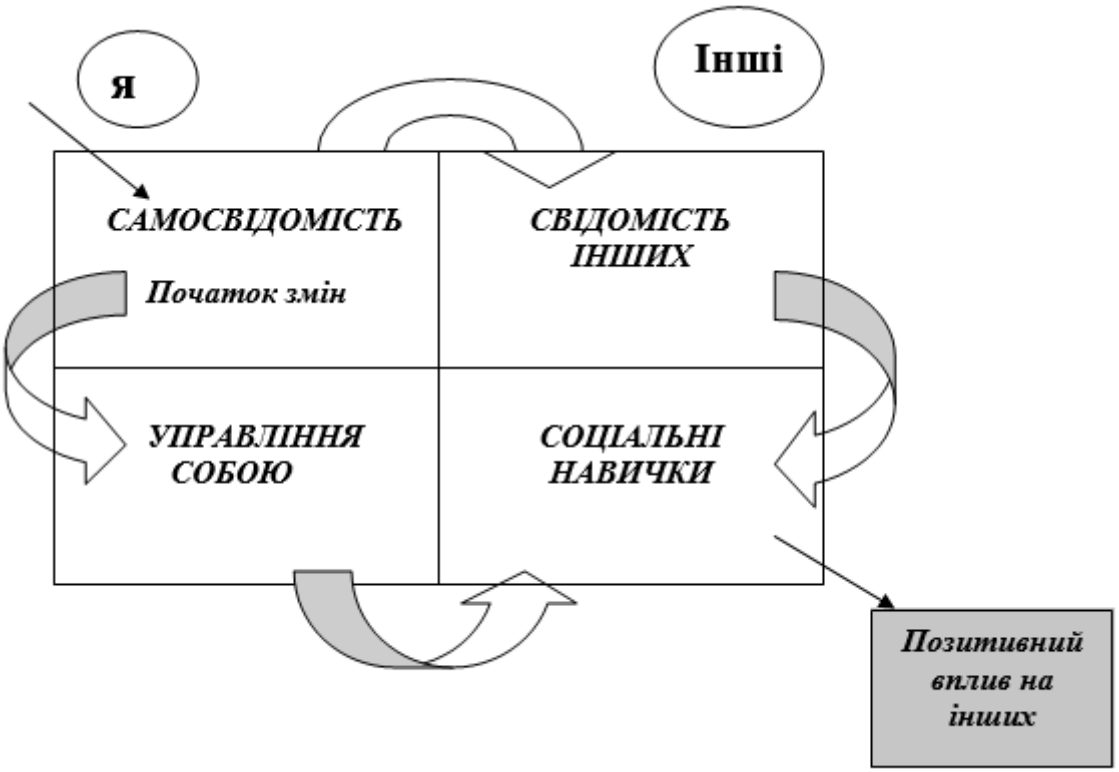


Рис. 1.3. Основатехнологіїуправліннявстилікоучинг[2]

Сучасний коучинг здобуває велику популярність як метод управління, спрямований на створення сприятливого середовища, де можливий максимальний розвиток потенціалу персоналу та збільшення їх внутрішньої мотивації до праці.

З нашого погляду, коучинг сьогодні також слід розглядати як ефективний інструмент розвитку особистості, оскільки він сприяє виявленню та повному використанню унікальних особистих якостей кожного працівника, що призводить до підвищення ефективності роботи персоналу та, відповідно, усієї компанії. Коучинг повністю покладається на знання та внутрішній потенціал особистості, сприяючи збалансованому та, при цьому, швидкому розвитку професійних навичок працівників.

Отже, у сучасному менеджменті коучинг є соціальною технологією, що ґрунтується на партнерських відносинах з індивідуальними працівниками та їх групами, спрямованою на максимальне виявлення їхніх унікальних

особистісних якостей, розвиток професійних моделей поведінки, підвищення внутрішньої мотивації та особистої відповідальності, а також надання підтримки для досягнення оптимального результату. Іншими словами, коуч надає менеджерам значну підтримку у процесі розвитку організації, застосовуючи творчий підхід та вибір інноваційних стратегій досягнення поставлених завдань. Коуч створює довірчу атмосферу для менеджера, де вони можуть розкрити свої унікальні особистісні риси, розвивати професійні навички та розширювати сприйняття управлінського процесу, що, в свою чергу, служить значущим мотивуючим фактором для керівника. У той же час, сам менеджер, який прагне до розвитку, виступаючи у ролі коуча для своїх підлеглих, створює для них можливості для росту та формує стійку внутрішню мотивацію.

На підставі проведеного дослідження сформулюємо основнізадачі учасників процесу:

1. Менеджер, як учасник процесу, спрямований на розкриття унікального внутрішнього потенціалу особистості, встановлення та досягнення організаційних цілей і розвиток внутрішньої потреби в саморозвитку.

2. Поставлена проблема чи запит, як елемент процесу, передбачає креативний та творчий пошук можливих варіантів вирішення, вибір оптимального рішення та досягнення найкращого результату.

3. Коуч, як учасник процесу, сприяє розвитку усвідомленості менеджера, трансформації його внутрішнього світу та досягненню поставлених цілей. Коучинг спрямований на розкриття унікальних особистісних якостей, поглиблення професійних знань, навичок та підвищення рівня відповідальності.

4. Керівник-коуч, як учасник процесу, має за мету розкриття потенціалу особистості підлеглого працівника, формування потреби у розвитку та внутрішньої мотивації, постановку та досягнення цілей підрозділу і організації. Керівник-коуч допомагає співробітникам у зміні їхнього внутрішнього світу та досягненні поставлених завдань.

Для того, щоб розширити розуміння коучингу, має сенс розглянути його класифікації, які дозволяють глибше уявити сутність коучингу, а також

визначити специфіку цього процесу та його взаємозв'язку. У таблиці 1.1. узагальнено класифікації, виконані різними дослідниками.

Таблиця 1.1

Класифікація поглядів на поняття коучингу [4]

	Критерійкласифікації	Видикоучингу
1	Формароботикоуча	Персональнийкоучинг,командний коучинг (team-building)
2	Ієрархічнийрівеньклієнтаіцілі,якіпереслідуються	Індивідуальнийкоучингпершихосіборганізації,індивідуальнийтагруповийкоучингкерівниківсередньоїланки, корпоративнийкоучинг,навчаннякерівниківкоучингуякстилюменеджменту.
3	Напрямокдопомоги	Коучингпроектів (у стратегічномуменеджменті), ситуативнийкоучинг(конкретніполіпшення у поточнійдіяльностіорганізації), транзитивнийкоучинг (допомога у стресовійситуації),коучингорганізаційнихзмін (супровідзмін)
4	Сферазастосуваннярезультатівкоучингу	Бізнес-коучинг, коучингособистоїефективності(лайф-коучинг),адміністративнийкоучинг
5	Спосібспілкування	Особистий (особистаучастькоуча),зовнішній (залученнязовнішніхконсультантівдоорганізації),внутрішній(спілкуваннякоуч-менеджерівзпідлеглими)
6	Формазв’язкузклієнтом	Особистізустрічі, консультаціїпотелефонуабочерез Zoom, електронноюпоштою

Також важливо розглянути коучинг як процес, що включає послідовні етапи та визначається конкретними техніками та прийомами.

В загальному вигляді процес коучингу можна розділити на наступні етапи: постановка цілей, планування коучингового процесу, реалізація запланованих заходів та оцінювання результатів. Кожен етап має свої вимоги щодо компонентів та особливостей.

Більшість дослідників виділяють 4 стадії процесу коучингу. Перша стадія створює передумови для роботи з коучем, оскільки саме на цьому етапі клієнт усвідомлює необхідність позитивних змін у своїй діяльності. Друга стадія включає планування коучингу, де менеджер також бере на себе відповідальність за

результати. На третій стадії реалізується розроблений план за допомогою коучингових інструментів та технологій. Четверта стадія передбачає підбиття підсумків та оцінку виконання планів. Якщо виникає потреба у подальшому зростанні та розвитку менеджера, процес коучингу може бути перезапущений [4].

Важливою перевагою цього підходу є взаємодія коуча та менеджера, що надає розвиваючий зворотний зв'язок на всіх етапах коучингового процесу. Впровадження коучингу приносить вигоди як компанії, так і працівникам, які отримують підтримку для розвитку власної ініціативи, більшу самостійність та усвідомлення можливостей для подальшого зростання. Ці фактори визначають ключові аспекти підвищення мотивації персоналу. У результаті компанія отримує висококваліфікованих, ефективних та вірних працівників, готових сприяти успішності організації.

Компанії, які використовують коучинг для своїх керівників, відзначають поліпшення в продуктивності, якості, ефективності організації, обслуговуванні клієнтів та ринковій вартості акцій. Крім того, спостерігається зменшення кількості скарг від клієнтів. Такі компанії мають тенденцію утримувати керівників, які проходили коучинг. Крім того, компанії оцінюють повернення на інвестиції в коучинг (ROI) для топ-менеджерів, що в середньому перевищує витрати на коучинг приблизно в 6 разів.

Керівники компаній, які використовують інструменти коучингу для своїх працівників, відзначають поліпшення в таких сферах: взаємодія з клієнтами (37%); лояльність персоналу (44%); зменшення конфліктності (55%); задоволеність роботою (61%); командна праця (67%); взаємовідносини з керівництвом (71%); взаємовідносини з підлеглими (77%).

Отже, слід відзначити очевидні переваги використання коучингу, технологія якого спрямована на виявлення унікальних особистісних якостей та розвиток професійних моделей поведінки персоналу, посилення внутрішньої мотивації та особистої відповідальності працівників, а також їхню активну участь у стратегічному процесі, що в кінцевому підсумку призводить до високих результатів компанії.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТАСИСТЕМИМОТИВАЦІЇПРАЦІВНИКІВ

2.1. Організаційно-економічнахарактеристикаСТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Дослідження з мотиваційного забезпечення менеджменту проводилося заматеріаламиСТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області. Відповідно до установчих документів реєстрація СТОВ «Нива» відбулася14 березня 2000 року; розмір статутного капіталу – 500000 грн. Юридична адреса(з18.10.2021р.):53600,Вінницькаобл.,Гайсинськийрайон,с.Тернівкавул.Центральна,буд.2.

Основнийвиддіяльності– 01.11Вирощуваннязерновихкультур(крімрису),бобовихкультур і насіння олійних культур.ГосподарствоєплатникомПДВ.

Заорганізаційноюструктуроюгосподарствомаєдвігалузіаграрноговиробництва, – рослинництво і тваринництво, – які представлені в господарствітракторно-рільничою бригадою, садовою бригадою та вівцефермою. Крім того,господарство має відповідні допоміжні й обслуговуючі підрозділи (додаток А).Управліннявиробничимпроцесомтагосподарськоюдіяльністюздійснюєдиректор,фахівцітакерівникиструктурнихпідрозділіввмежахсвоїхфункціональних повноваженьтапосадовихобов’язків(додатокБ).

Вигідне геоекономічне розташування в безпосередній близькості від автотраси і залізничного транспорту сприяє ефективному організаційному ланцюгу для закупівлі та доставки матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва. Крім того, це створює сприятливі умови для вивезення виробленої продукції покупцями.

Підприємство розташоване в умовах помірно-континентального клімату з невеликими та нестабільними опадами. За багаторічними даними з метеостанції в селі Чаплино (що розташоване від села Карбівка на відстані 6 км),

середньобагаторічна температура повітря становить 8,8°С, а середньорічна кількість опадів – 426 мм. Погодні умови трохи відрізняються від середніх багаторічних даних в останні роки, проявляючи підвищені температури повітря протягом року, зменшену кількість опадів та специфічний характер їх розподілу. Відзначається також знижене атмосферне зволоження, особливо влітку та на початку осені.

Сума активних річних температур вище +10°С в області, де знаходиться досліджуване підприємство, становить 2900–3000°С, і тривалість періоду без морозів складає 165–170 днів, що робить природні умови сприятливими для вирощування озимих культур. У весняний та літній періоди часто діють південно-східні вітри, які переносять сухі повітряні маси і часто призводять до сильних засух.

Грунтовий покрив переважно складається з чорноземів звичайних, середньо-гумусних і повнопрофільних. Вміст гумусу в верхньому шарі варіює від 3,0% до 4,7%.

Чорноземи звичайні на території досліджуваного господарства відрізняються достатньою товщиною гумусового горизонту і мають середній і підвищений вміст рухливих форм калію і фосфору.

Грунтово-кліматичні умови створюють сприятливе середовище для вирощування основних сільськогосподарських культур і отримання високоякісної рослинної продукції.

Ведення виробництва найбільш поширених продуктів у галузі рослинництва необхідно при наявності відповідних земельних угідь. Господарство володіє площею 1894 гектарів землі, приблизно 99,6% якої призначено для сільськогосподарського використання. Це дозволяє ефективно використовувати їх для вирощування рослинницької продукції та забезпечує формування кормової бази для тваринництва (див. табл. 2.1).

Згідно з інформацією, наведеною в таблиці 2.1, протягом періоду з 2019 по 2023 роки відбулись незначні зміни в земельному фонді господарства. Ці зміни стосувались як приросту площі ріллі (+7 га) та багаторічних насаджень (+2 га), так і зменшення площі пасовищ на 2 га. Варто відзначити, що ці зміни

відбувалися паралельно із скороченням поголів'я та обсягів виробництва продукції тваринництва. Необхідно відзначити, що площа багаторічних насаджень (саду) у порівнянні з попереднім роком, 2022, зменшилася на 3 га.

Таблиця2.1

Склад,розміртаструктураземельнихугідьСТОВ«Нива», 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023до 2019, %
Загальназемельнаплоща,га	1887	1894	1897	1897	1894	100,4
Всього сільськогосподарськихугідь,га	1879	1886	1889	1890	1887	100,4
зних:рілля	1846	1848	1851	1853	1853	100,4
пасовища	7	7	7	5	5	75
багаторічнінасадження	26	31	31	31	28	107,2
Припадаєна1працівника,га:						
-сільськогосподарськихугідь	44	46	48	54	57	130,8
-ріллі,га	43	45	47	53	56	130,8
Питомавагавплощісільськогосподарськихугідь,%:						
ріллі	98,2	98,0	98,0	98,0	98,2	–0,0
пасовищ	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	–0,1
багаторічнихнасаджень	1,4	1,6	1,6	1,6	1,5	+0,1

Динамічні зміни у структурі земельних угідь СТОВ "Нива" обумовлені укладанням та розірванням договорів оренди земельних паїв, кількість яких станом на початок 2024 року складала 312 ділянок. У останні роки компанія спрямовувала зусилля на збільшення площі саду, який на аграрних землях складав від 1,4% до 1,6% протягом досліджуваного періоду. Важливо відзначити, що практично половина площі багаторічних насаджень представляє новозасаджений сад, який ще не досягнув максимальної продуктивності.

Частка земель під ріллею у структурі аграрних угідь коливалася в межах 98,0–98,2%. За умов скорочення чисельності працівників на підприємстві (на 23,3%) та невеликого розширення площі ріллі (на 0,4%), обсяг аграрних угідь, включаючи ріллю, в розрахунку на одного працівника підприємства зросли на 30,8%. Приблизно 98% сільськогосподарських угідь призначено під ріллю, що використовується для вирощування зернових та технічних культур (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка і структура посівних площ у СТОВ«Нива», 2021-2023 рр.

Культури	2021		2022		2023		2023 в % до2021
	га	%	га	%	га	%	
Зерновікультури – всього	905	48,9	899	48,5	966	52,1	106,7
ут.чозимапшениця	494	26,7	726	39,2	743	40,1	150,4
ярийячмінь	255	13,8	24	1,3	22	1,2	8,7
кукурудза назерно	155	8,4	148	8	200	10,8	128,7
Технічні–всього	631	34,1	641	34,6	602	32,5	95,4
ут.ч.соняшник	581	31,4	576	31,1	547	29,5	94,1
соя	50	2,7	65	3,5	56	3	111,2
Чистийпар	315	17,0	313	16,9	285	15,4	90,7
Всьогопосівнихплощ	1851	100	1853	100	1853	100	100,1

Аналіз даних у таблиці 2.2 та експертна оцінка вказують на використання СТОВ "Нива" короткоротаційних 5–6 пільних сівозмін. Структура посівів відрізняється від науково обґрунтованої, оскільки вона характеризується високим вмістом соняшника (від 29,5% до 31,4%), що може призвести до зниження запасів вологи та поживних речовин у ґрунті, засмічення падалицею та вовчком соняшниковим, негативно впливаючи на продуктивність культур в сівозміні. З іншого боку, висока частка просапних культур (соняшника, кукурудзи та сої – від 42,5% до 43,3%) може підвищити ризик втрати родючості ґрунту через водну ерозію. Хоча питома вага чистих парів може вважатися недостатньою, але не до критично низького рівня (15,4–17,0%).

Протягом останніх трьох років можна зафіксувати покидькове зменшення зацікавленості керівництва господарства в вирощуванні ярого ячменю, переважно на користь збільшення обсягів виробництва озимої пшениці та кукурудзи. Загалом можна зробити висновок, що структура посівів СТОВ "Нива" орієнтована на ринок і спеціалізується на виробництві зерна та соняшника.

У сільськогосподарському підприємстві для ефективного розширеного виробництва важливі земельні ресурси та належна кількість основних і оборотних фондів, які визначають наявність необхідних засобів для виробництва.

Основні та оборотні фонди є основою для нормальної експлуатації підприємства. Їхня кількість визначає достатність матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності. Також важливо оцінити ефективність використання основних фондів, що відображається в ряді показників. Таблиця 2.3 надає інформацію щодо наявності та ефективності використання основних виробничих фондів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Наявність та показники використання основних виробничих фондів у СТОВ «Нива», 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2020	2023	2023до 2019, %
Середньорічнавартість основних виробничих фондів, тис.грн	21152,3	20420	19921	21753	22386,4	105,8
Вартість валової продукції, всього, тис.грн	5808	5474	8726	10349,15	7432,59	128,0
Фондозабезпеченість, тис.грн	1114,4	1086,7	1056,3	1151,1	1186,4	106,5
Фондоозброєність, тис.грн	450,04	474,88	485,88	621,52	678,38	150,7
Фондовіддача,грн	0,27	0,27	0,44	0,48	0,33	123,0
Фондомісткість,грн	3,64	3,73	2,28	2,10	3,01	82,7

Загальна тенденція таблиці вказує на підвищення ефективності використання основних фондів. Серед позитивних аспектів слід відзначити збільшення (хоча й невелике, всього на 5,8%) вартості наявних основних виробничих фондів у господарстві. Це визначено перевищенням вартості придбаних основних засобів над вартістю списаних. Важливо відзначити, що оновлення основних фондів відбувалося досить обмежено, з основним

акцентом на придбання технічних засобів. Ця тенденція також призвела до невеликого (на 6,5%) підвищення показника фондозабезпеченості.

Показники фондовіддачі та фондомісткості є важливими для визначення взаємозв'язку між основними виробничими фондами і валовою продукцією. У цьому контексті можна відзначити позитивний тренд у зростанні показника фондовіддачі (збільшення на 23,0%) та зниження показника фондомісткості (зменшення на 17,3%). Зрозуміло, що вартість валової продукції в певні роки збільшувалася порівняно з базовим роком, завдяки розширенню обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Проте, якби враховувалася переоцінка основних фондів через інфляцію протягом 2019–2023 років, то показник фондовіддачі виявився б суттєво нижчим, що, в кінцевому підсумку, привело б до зменшення фондовіддачі та збільшення фондомісткості. Якщо перемножити офіційні індекси інфляції [42] за вказаний період, отримаємо індекс інфляції на рівні 167,1%.

Оскільки інфляційні процеси можуть впливати на об’єктивність оцінки динаміки фондозабезпеченості, більш об'єктивним вважається аналіз цього показника в натуральному вираженні. Важливо відзначити, що від ефективного використання трудових ресурсів і раціонального управління ними залежить не лише збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, але й підвищення матеріального благополуччя працівників.

Трудові ресурси виступають суттєвою складовою частиною виробничих сил, а їхня праця є визначальним фактором у сільському господарстві. Динаміку чисельності, складу та ефективного використання трудових ресурсів у СТОВ «Нива» буде проаналізовано у наступних розділах дипломної роботи.

Розглянемо результативні показники виробничо-фінансової діяльності господарства (табл. 2.4).

Аналіз представлених у таблиці 2.4 даних дозволяє зробити висновок, що в цілому функціонування СТОВ "Нива" забезпечує просте відтворення виробництва. Проте можливості для розширеного виробництва виникали лише у 2022 році, який виявився найбільш урожайним для господарства і вигідним з точки зору ринкової кон’юнктури. Наприклад, у 2022 році рівень

рентабельності досягнув 31,2%, тоді як протягом інших років він знаходився на рівні 14,9–18,3%.

Таблиця 2.4

Основні показники виробничо-фінансової діяльності СТОВ «Нива», 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2020	2023	2023до 2019, %
Валовапродукція,тис.грн.	5808	5474	8726	10349	7433	128,0
ут.ч.рослинництва	3075	3494	7763	9504	6627	215,5
тваринництва	2733	1980	963	845	806	29,5
Виробленоваловоїпродукціїна100гас.-г.угідь,тис.грн.	306	291,3	462,7	547,6	393,9	128,7
ут.ч.врослинництва	162	185,9	411,6	502,9	351,2	216,8
тваринництва	144	105,4	51,1	44,7	42,7	29,7
Річнапродуктивністьпраці,тис.грн	127,3	212,83	223,7	295,7	225,2	176,9
Отриманоприбутку–усього,тис.грн	1224	1300	1668,9	1990	1964	160,5
ут.ч.врослинництві	1173	1291	1592	1882	1874	159,8
втваринництві	51	9	76,9	108	90	176,5
на 1 га сільськогосподарськихугідь,грн	651,3	689,1	883,3	1053,0	1040,9	159,8
на1працівника,грн	28465	31707	42792	56857	59515	209,1
Рівеньрентабельності,%	15,8	15,5	18,3	31,2	14,9	-0,9

Показники, представлені в таблиці, свідчать про зменшення обсягів виробництва тваринницької продукції, яка на сьогодні не вважається основним джерелом фінансових надходжень для господарства і значно відстає за рівнем прибутковості в порівнянні з рослинництвом. Наприклад, у 2023 році питома вага вартості валової продукції тваринництва відносно вартості загальної сільськогосподарської продукції становила 12,2%, у порівнянні з 47,1% у 2019 році. З урахуванням прибутку, тільки 4,8% від загального прибутку від

реалізації сільськогосподарської продукції давало тваринництво.

Особливо відзначимо позитивне зростання продуктивності праці на 76,9%, також зменшення цього показника у 2023 році на 23,8% в порівнянні з попереднім 2022роком.

2.2. Дослідження стану мотивації у СТОВ «Нива»

Нами проведено дослідження стану мотивації у СТОВ"Нива" з фокусом на визначенні стану та особливостей застосування методів матеріального та морального стимулювання працівників. Як вже розглядалося у розділі 1.2, основним матеріальним стимулом, який підштовхує працівників до сумлінного та якісного виконання своїх обов'язків, а також до підвищення продуктивності праці та якості виконання робіт, є заробітна плата. Це стосується як основної, так і додаткової оплати, яку працівники отримують за обсяг виконаних робіт, витрачений робочий час і результативні показники, які визначають успішність працівника у виконанні своїх обов'язків.Розглянемо рух трудових ресурсів та вивчимо показники їхнього застосування у СТОВ «Нива» (табл. 2.5).

Відповідно до даних представленої таблиці (таблиця 2.5), за період з 2019 по 2023 роки спостерігалася виразна тенденція до зменшення кількості працівників у СТОВ "Нива". У цей період середньооблікова кількість працівників господарства зменшилася на 10 осіб або на 23,3%. Це скорочення було обумовлене переважно зменшенням чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Головним чином, це зменшення сталося через поступове ліквідації свинотоварної ферми та скорочення поголів'я овець на вівцефермі.

Таблиця 2.5

Трудові ресурси та показники їх використання у СТОВ АФ «Зоря», 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023до 2019,%
Середньооблікова чисельність працівників,чол.	43	41	39	35	33	76,74

ут.ч.зайнятівс.-г.виробництві	39	37	35	31	29	74,36
Нимивідпрацьовано,тис.люд.-год.	68,1	64,9	62,5	56,1	49,1	72,11
Річнийзапасробочогочасу,тис.люд.-год.	81,06	77,29	73,52	65,98	64,25	79,27
Коефіцієнт використанняробочогочасу	0,840	0,840	0,850	0,850	0,764	90,97

Річний обсяг робочого часу скоротився у меншій мірі, ніж відбулося зі скороченням персоналу (зменшився на 20,7%). Це зумовлено тим, що введення воєнного положення у 2023 році призвело до скасування святкових днів, що автоматично збільшило нормативний обсяг робочого часу.

З даних таблиці видно, що характерною для господарства є величина коефіцієнта використання робочого часу від 0,764 до 0,85. Це може бути пов'язано із застосуванням заходів з економії фонду заробітної плати, включаючи непопулярні заходи. Також відбуваються випадки звільнень з таких економічних міркувань.

З іншого боку, важливо відзначити, що у 2023 році спостерігалося значуще (з 0,85 до 0,764) зниження коефіцієнта використання робочого часу. Це зменшення було обумовлено зменшенням фактично відпрацьованого робочого часу через надання відпусток без збереження заробітної плати та звільнення кількох працівників у зв'язку з розгортанням воєнних дій у країні. Важливо враховувати, що введення воєнного стану призвело до суттєвих змін у трудових відносинах, що регулюються Законом України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" [45]. На основі цього Закону та, частково, досліджень О. А. Подолянчука [25], ми склали порівняльну таблицю, що відображає зміни в трудовому законодавстві в умовах воєнного стану (див. додаток В).

З аналізу додатку В стає очевидним, що в період дії воєнного стану було введено ряд обмежувальних норм, які, з одного боку, обумовлені критичною ситуацією в країні, а з іншого боку, призвели до обмежень у правах працівників, а саме позбавили їх можливості насолоджуватися додатковим відпочинком (наприклад, через скасування святкових днів та скорочений робочий час перед святковими днями). Звісно, в умовах війни відзначення свят,

які мають розважальний характер, може бути нецільовим, але особи, які переважно перебувають у стані хронічного стресу, втрачають можливість скористатися додатковим відпочинком.

Відповідно до нових законодавчих змін, на період воєнного стану збільшується ризик втрати роботи за ініціативою роботодавця та можливість застосування статті про призупинення трудового договору; також розширюються можливості для надмірного тиску з боку керівництва, яке може змушувати працівника брати продовжені відпустки без збереження заробітної плати; на розсуд роботодавця може бути збільшена норма робочого часу на тиждень в один з половини разів; можуть встановлюватися обмеження на тривалість щорічної оплачуваної відпустки до 24 календарних днів та інші аналогічні обмеження.

Звісно, такі обмеження неминучі в умовах воєнного стану, але їхнє закріплення на рівні законодавства може відкрити широкі можливості для недобросовісного використання керівництвом. Також важливо відзначити, що в умовах війни майже анулюється роль профспілок та вплив колективних договорів, що підірватиме основи соціального партнерства на підприємстві. У СТОВ "Нива" керівництво стикається із складними умовами фінансово-економічної та соціально-політичної кризи, яка охопила практично всі сфери економіки країни. Намагаючись якнайбільше зберегти колектив, директор стикається з високим рівнем текучості персоналу, викликаної воєнними подіями в країні. Розглянемо дані щодо руху персоналу та рівня текучості кадрів у СТОВ "Нива" протягом періоду з 2019 по 2023 рік (рис. 2.1).

Відзначимо, що згідно із графіком на рисунку 2.1, зміни у штаті працівників у СТОВ "Нива" характеризуються тенденцією до збільшення плинності кадрів. У 2019 році цей показник становив 14,0% і переважно був обумовлений скороченням працівників у галузі тваринництва через її невисоку ефективність. Протягом наступних років (2020-2023), причинами високої плинності кадрів залишалися ті ж самі фактори, що призводили до звільнень працівників у розмірах від 7,7% до 27,3%. Протягом зазначеного періоду кількість звільнених працівників зросла в 1,5 рази, а прийнятих – утричі.

Низький рівень плинності кадрів відзначався у 2021 році (7,7%), середній рівень спостерігався у 2019–2020 і у 2022 роках (від 12,2% до 17,1%). У 2023 році плинність кадрів була високою і становила 27,3%.

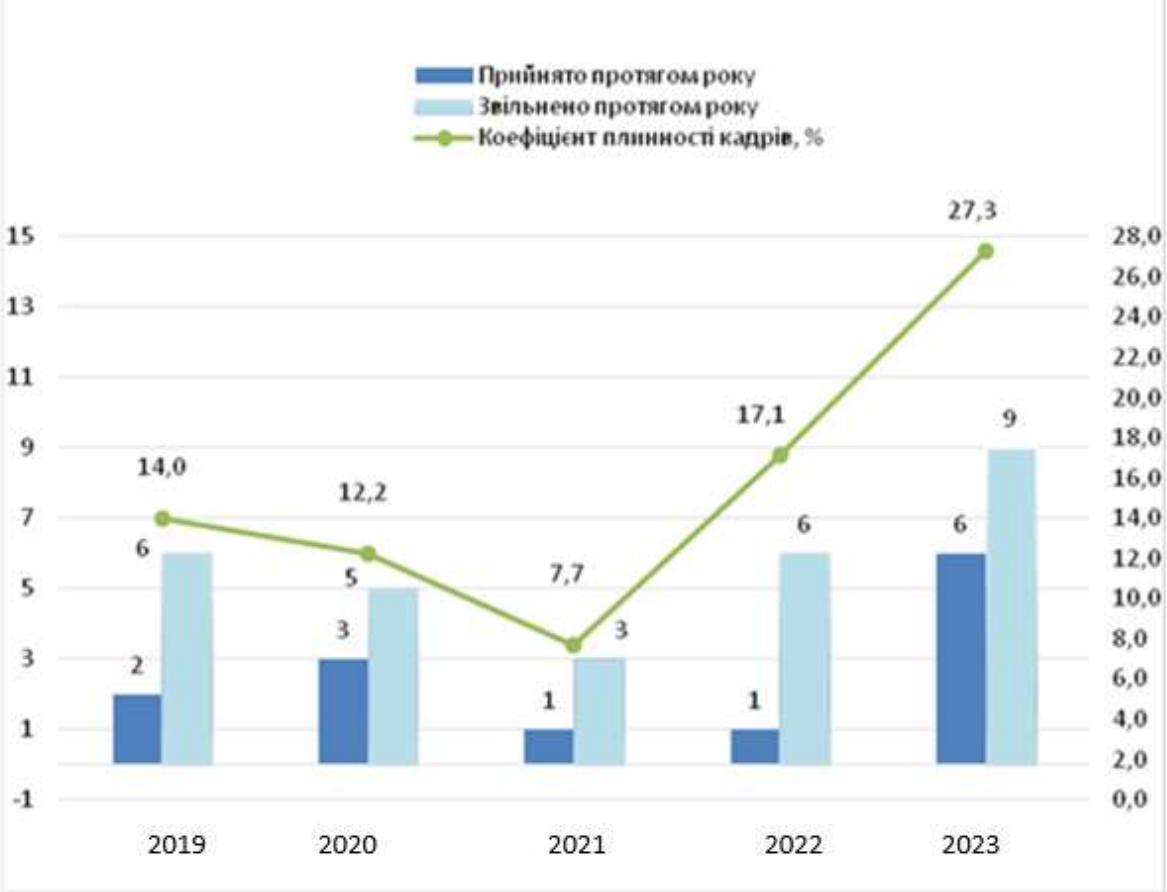


Рис. 2.1.Динаміка персоналу таплинністькадріву СТОВ«Нива»

Підкреслимо, що у 2023 році відпустки працівників були у великій мірі обумовлені воєнними подіями, оскільки село Романки знаходиться у зоні активних бойових дій. Таким чином, протягом 2023 року з господарства пішло 9 працівників, але для забезпечення нормального виробничого процесу було прийнято на роботу 6 осіб. Як вже було вказано раніше, у 2023 році спостерігалося явище оформлення відпусток без збереження заробітної плати деякими працівниками, протягом яких тривалість перевищувала 15 календарних днів. Негативні тенденції залишаються актуальними і у поточному, 2024 році. Зрозуміло, що це явище істотно впливає на рівень мотивації праці в господарстві.

Важливо відзначити, що воєнні події не лише вплинули на економічний аспект функціонування підприємства взагалі, а й стали суттєвою проблемою для практично кожної особи як з фінансового, так і з етичного погляду. Зокрема, внаслідок інфляційних процесів в економіці країни та обмежених можливостей підприємства оплачувати працю на відповідному рівні, відбулося зменшення реальної заробітної плати працівників. Розглянемо динаміку оплати праці та її структуру на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця2.6

АналізрозмірутаструктуриоплатипраціпрацівниківСТОВ«Нива», 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023до 2019,%
Річнийфондоплати праці,тис.грн	1687,63	1984,59	2023,74	2943,15	2865,06	169,8
утомучислі:						
основна	1598,19	1857,58	1918,51	2557,60	2804,89	175,5
додаткова	89,44	127,01	105,23	385,55	60,17	67,3
Структурафондуоплати праці,%:						
основна	94,7	93,6	94,8	86,9	97,9	+3,2
додаткова(премії)	5,3	6,4	5,2	13,1	2,1	–3,2
Середньорічний розмір оплатипраці1працівника,тис.грн	39,25	48,40	51,89	84,09	79,59	202,8

Проведений аналіз динаміки оплати праці в СТОВ"Нива" свідчить, що її рівень далекий від того, щоб бути джерелом доходів, достатнім для покриття всіх життєвих потреб працівників, включаючи витрати на дороговартісні комунальні послуги, та виступає неефективним стимулом для підвищення продуктивності праці.

Важливо відзначити, що низький рівень оплати праці на селі спонукає працівників витрачати більше часу і зусиль на утримання особистого господарства. Навіть при збільшенні номінального річного фонду оплати праці (головним чином через вплив інфляційних процесів) в 2,2 рази з 39,25 до 86,82 тис. грн за досліджуваний період, реальний рівень заробітної плати залишається низьким. Важливим є також той факт, що середньорічний розмір оплати праці

одного працівника зменшився в 2023 році на 5,4%, порівняно з попереднім роком (з 84,09 до 79,59 тис. грн). Це зниження було обумовлене як скороченням фонду робочого часу, так і зменшенням рівня додаткової оплати праці, хоча на початку 2023 року відбулося невелике підвищення тарифних ставок і було введено новий штатний розпис.

Розгляд структури фонду оплати праці показує, що річно витрачалося від 74,49 до 385,55 тис. грн (від 2,6% до 13,1%) на премії для працівників. Найвищий рівень преміювання відзначений у 2022 році, коли виплачено 385,55 тис. грн, що становить 13,1% від загальної суми оплати праці.

На жаль, в умовах війни та загальнодержавної економічної кризи у 2023 році СТОВ "Нива" також постраждало. Внаслідок кризових процесів спостерігається підвищення плинності кадрів та зниження фонду преміювання працівників до критично низького рівня (2,1%). Зазначимо, що на такому рівні виплата премій не виконує функції стимулювання підвищення продуктивності праці, а лише є несуттєвою доплатою до вже низького рівня заробітної плати.

Проаналізуємо загальну тенденцію зміни показника продуктивності праці (рис 2.2).

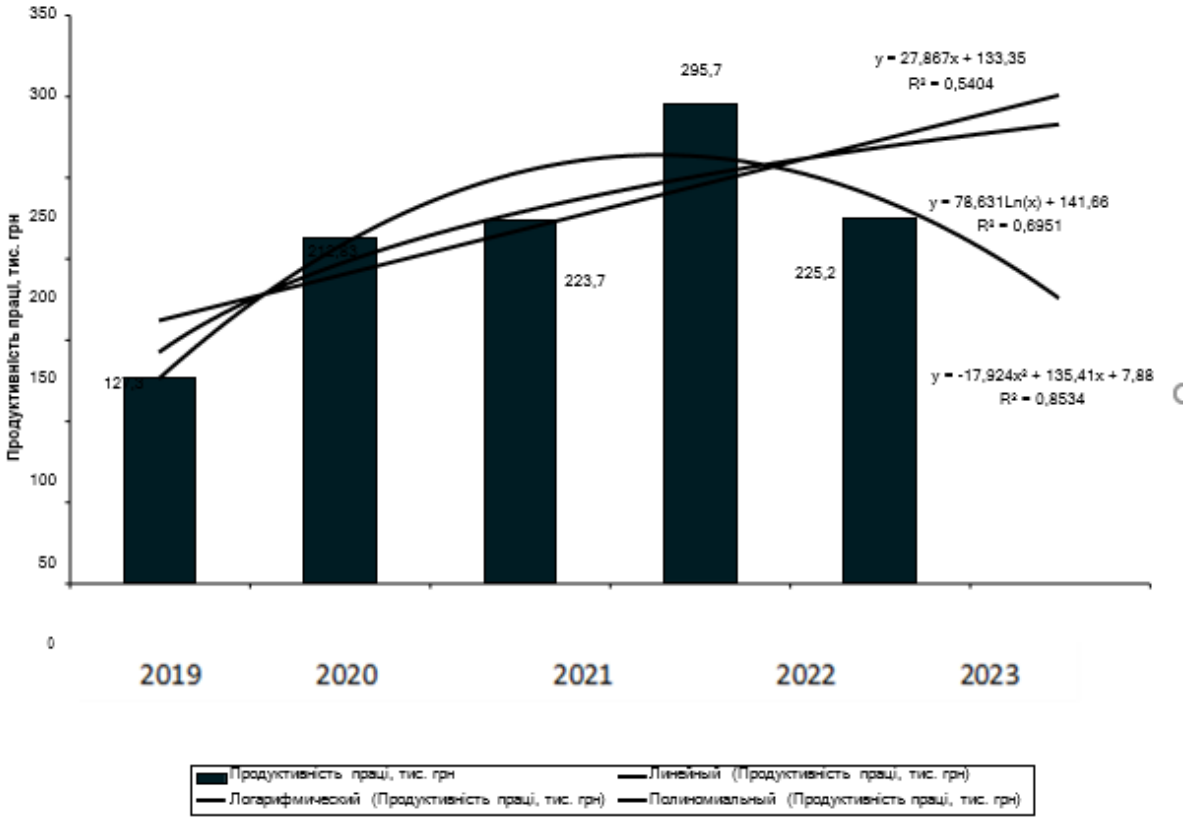


Рис.2.2.ДинамікапродуктивностіпраціуСТОВ«Нива»,
2019-2023 рр.

Вивчення динаміки продуктивності праці свідчить про нерівномірні тенденції у формуванні цього показника протягом 2018–2022 років. Причини цієї нерівномірності вбудовані в динаміку темпів збільшення обсягів виробництва продукції та її структури в залежності від реалізаційних цін. Графік на рисунку 2.2 показує стале підвищення продуктивності до 2022 року, а в 2023 році спостерігається її зниження з 295,7 до 225,2 тис. гривень. Це зниження призвело до використання різних математичних функцій для побудови лінії тренду, кожне з яких дає відмінний ступінь апроксимації до фактичних даних та різні очікувані значення продуктивності праці при спробі застосувати їх для прогнозу цього показника на 2024 рік.

Очевидну тенденцію до підвищення продуктивності праці в 2024 році в порівнянні з 2023 роком можна визначити, використовуючи лише лінійну функцію (y = 27,867x + 133,35) з коефіцієнтом апроксимації 0,5404. У той самий час логарифмічна функція також вказує на збільшення рівня продуктивності праці за умови застосування рівняння y = 78,631Ln(x) + 141,66 з коефіцієнтом апроксимації 0,6951 для прогнозів. Подібні тенденції та аналогічні значення коефіцієнтів апроксимації можна визначити, застосовуючи аналітичні рівняння експоненціальної та показникової функцій. Однак ці рівняння не були включені до графічного матеріалу та текстового опису через їхню розгалуженість.

Варто відзначити, що застосування поліноміальної функції другого порядку (y = –17,924x2 + 135,41x + 7,88) дає високий рівень апроксимації (0,8534) в порівнянні з фактичними даними. Проте на 2024 рік передбачається тенденція до зниження рівня продуктивності праці, що у наших умовах є найбільш ймовірним. Ще одним важливим фактором, який підриває основи матеріального стимулювання на підприємстві, є законодавчо встановлена норма, за якою протягом дії воєнного стану можуть припинити дію окремі положення колективного договору за ініціативою роботодавця. З початком війни у 2022 році господарство опинилося у ситуації, коли було неможливо

подальше підвищення тарифних ставок через скрутне фінансове становище. Таким чином, недостатній рівень заробітної плати відстає від зростаючих цін на продукти харчування, ліки, одяг тощо через дію інфляційних процесів. Навіть ті невеликі виплати у вигляді премій не змогли компенсувати втрати доходу працівників.

Звісно, такий сценарій негативно вплинував на рівень мотивації праці. За результатами опитування працівників встановлено, що на сьогоднішній день рівень мотивації праці дійшов до критичної точки. Більшість людей, знаходячись у стані постійного стресу (із почуттям страху, втрати надій та інших негативних емоцій), втратили задоволення від своєї роботи, втратили бажання досягати високих результатів. Робота та заробітна плата, навіть на низькому рівні, стали для них лише засобом виживання. Це саме те, що утримує їх на підприємстві, дозволяючи цінувати свою роботу, колектив і залишатися тут, незважаючи на усі труднощі.

Між мотиваційними чинниками, що стимулюють працівників продовжувати роботу при низькому рівні оплати праці, є відмінний соціально-психологічний клімат у колективі. Ще одним позитивним фактором, який мотивує, є гнучкий графік роботи для деяких категорій працівників, коли його можна застосовувати, не шкоджуючи повноті та якості виконуваних обов’язків.

У загальному можна стверджувати, що умови праці в СТОВ"Нива" - як у фінансовому, так і в соціально-психологічному аспектах – для більшості працівників є стандартними і задовільними, тому не впливають негативно на формування мотивації до праці.

Підводячи підсумки дослідження стану матеріальної та нематеріальної мотивації праці в СТОВ"Нива", важливо відзначити низький рівень мотивації у поточному 2024 році та необхідність визначення шляхів удосконалення мотиваційного управління на підприємстві.Ефективність кадрового управління слід розглядати як оцінку якості та корисності управління людськими ресурсами; як здатність до досягнення відповідного ефекту у вигляді економічних вигід для підприємства, поліпшення організації виробництва, праці та соціальних вигід для працівників.

Визначення результативності управління персоналом на підприємстві є важливою складовою загальної ефективності його функціонування. Проте точне визначення цієї ефективності залишається предметом обговорення. Оцінка управлінської результативності персоналу ускладнюється взаємодією працівників з виробничим процесом, його кінцевими результатами та соціальним розвитком підприємства.Проведене дослідження фактичного стану управління персоналом, зокрема мотиваційного, в СТОВ"Нива" визначило напрямки наших подальших пошуків у вирішенні проблем, пов'язаних з мотивацією праці.

2.3. Характеристика світових прикладів застосування систем мотивації праці

У період воєнних дій на ринку праці об’єктивно відбувається зміна поведінки економічно активного населення, деформуються мотиви працівників і безробітних стосовно зайнятості в офіційному секторі економіки, що обумовлює нагальність і своєчасність дослідження та вдосконалення форм мотиваційного підґрунтя забезпечення ефективної зайнятості населення.

Протягом 2023 р. сектор сільського господарства в Україні зазнав безпрецедентних втрат, що насамперед пов’язано із неспровокованою воєнною агресією рф проти України.

Безперечно, негативного впливу воєнної агресії зазнали підприємства в усіх регіонах. Основними чинниками, що зумовили значні труднощі для сільськогосподарських підприємств протягом 2023 р., стали:

– блокування морських портів та істотне ускладнення логістики збуту продукції;

– інфляція та проблеми кредитування;

– паливна криза та істотне здорожчання паливно-мастильних матеріалів;

–здорожчання добрив;

– енергетична криза і проблеми обробки та зберігання врожаю.

Зазначені чинники в цілому знизили рентабельність сільськогосподарських виробництв і негативно позначились на фінансовому становищі підприємств і

фермерських господарств, і відповідно, оплаті праці в галузі.

Досліджуючи системи мотивації, як складові частини сучасних систем управління персоналом, відзначимо, що вони базуються на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Основою роботи з персоналом має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Кадровою тенденцією розвитку сільського господарства, характерною для останніх років, є зменшення кількості працівників, яке відбувалося в результаті підвищення продуктивності техніки й організаційних змін виробництва. Водночас протягом 2023 р. з проблемами найму працівників стикалась більшість підприємств сільського господарства. Основними причинами цього стали масова зовнішня міграція та мобілізація.

Нині частка молоді в аграрних підприємствах є незначною, проте, деякі виробники, які роблять ставку на молодь, мають у своєму складі до 30% молодих спеціалістів. У цілому сьогодні брак молоді певним чином стримує поширення новітніх високоефективних технологій у дрібних фермерських господарствах, оскільки досвідчені працівники важко пристосовуються до новітніх комп’ютеризованих технологій. Саме тому, актуальним є питання застосування мотивації працівників в сільському господарстві.

Відзначимо, що стимулювання економічної поведінки аграріїв – це, передусім, заохочення трудової діяльності на основі надання працівникам гідної винагороди за працю, достатньої для задоволення актуальних потреб. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому [11]. Мотивація трудової діяльності може бути дієвою за

умови застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Отже, при формуванні систем мотивації праці в аграрних підприємствах розумно використовуватисвітовий досвід. З різноманіття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці, особливо у розвинених країнах, можна виділити японську, американську та французьку як найбільш характерні.

Японська модель відрізняється тим, що забезпечення росту продуктивності праці випереджує ріст рівня життя населення, включаючи рівень заробітної плати. Більшість японських компаній використовують синтезовані системи в політиці матеріального стимулювання, які об'єднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників.У такій синтезованій системі розмір заробітної плати визначається чотирма ключовими показниками: віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці.

Система мотивації праці в США засновано на оплаті праці, де різні варіанти годинної оплати із нормованими завданнями є основними, доповнюючись різними формами преміювання. На окремих американських підприємствах використовується інноваційна система оплати, де зростання заробітної плати залежить не лише від виробітку, але і від розвитку кваліфікацій та розширення професійних навичок.

Французька модель мотивації праці відрізняється більшим різноманіттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, а також гнучку систему оподаткування. Однією з характерних рис є впровадження стратегічного планування в ринковий механізм. У політиці оплати праці французьких фірм можна виявити дві тенденції: індексацію заробітної плати в залежності від рівня життя та індивідуалізацію оплати праці.Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника [12].

Сьогодніпровідні українські компанії роблять активні спроби перегляду класичних способів мотивації та їх запозичення в зарубіжних компаніях з

метою пристосування до складних економічних умов. Однак основним способом мотивації праці залишається заробітна плата – американська модель мотивації. Згідно з опитуванням, проведеним кадровим порталом grc.ua, в 2023 році більшість українців не задоволені своєю заробітною платою (рис. 2.3).

Рівень заробітної плати в 2023 році не влаштовує 69% опитуваних. Тільки 27% громадян, які взяли участь в опитуванні, задоволені своїми доходами. Саме тому менеджери компаній вважають, що мотивувати до праці в Україні можливо тільки за рахунок збільшення окладу чи нерегулярних винагород. Разом з тим, менеджери компаній забувають про мотиваційну складову стимулювання, що базується на задоволенні внутрішніх потреб працівника.

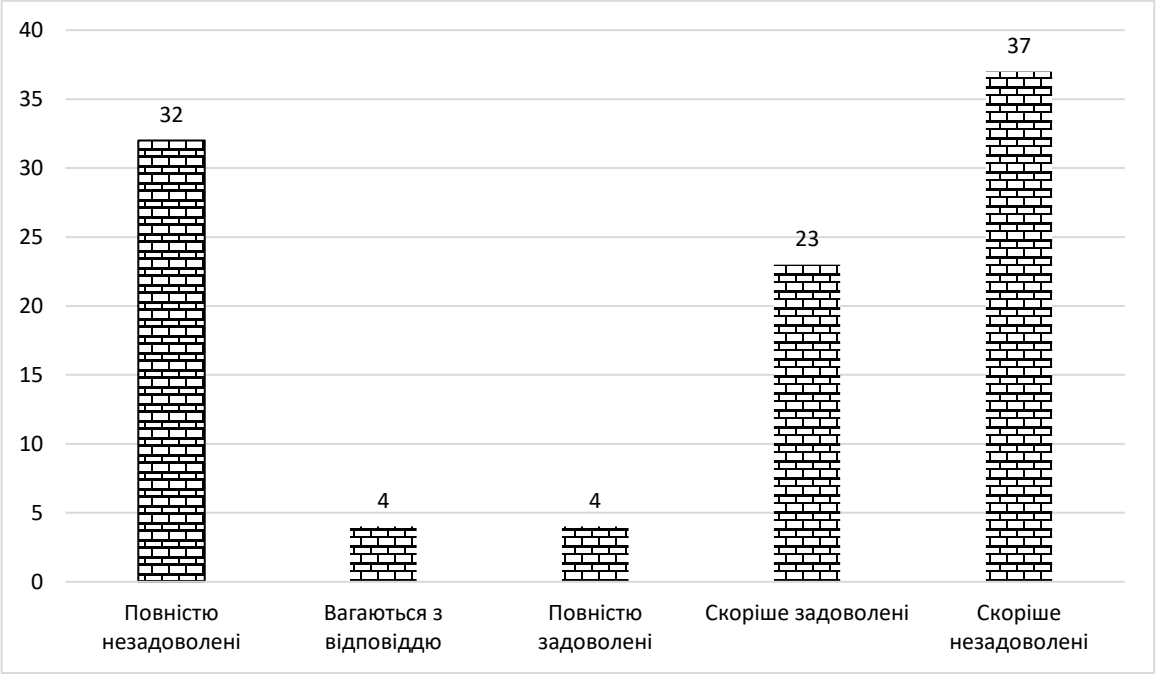


Рис. 2.3. Рівень задоволеності українців заробітною платою у 2023 р., %

Відповідно до опитувань, для працівників України задоволення внутрішніх потреб є більш важливим, що відображено на рис. 2.4.

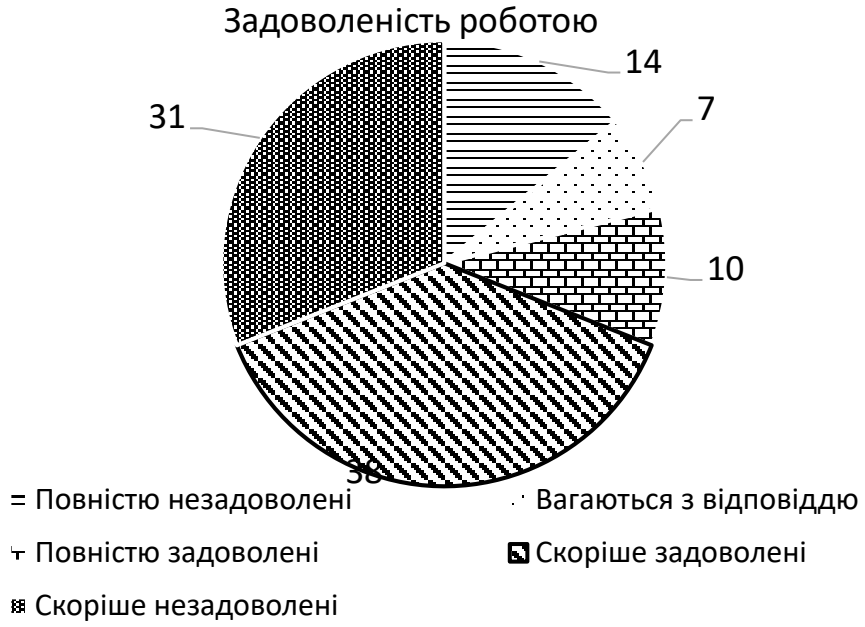


Рис. 2.4. Рівень задоволеністю роботою українців у 2023 р.

Робота повністю влаштовує 48% опитуваних. Відсоток незадоволених громадян менший – 45%. Те, що українці більше задоволені роботою, ніж доходом, який вона приносить, означає, що розмір заробітної плати грає важливе, але не головне значення в мотивації працівників, адже майже кожного другого влаштовує його робота.

Деякі успішні компанії, використовують весь комплекс стимулювання та мотивації праці, застосовуючи різні прийоми стимулювання. На основі опитування кадрового порталу grc.ua, стимулюючими нематеріальними факторами, які формують мотиви до праці є:

– підвищення професійних знань та навичок. Більша частина опитуваних (57%) віддає перевагу відпрацюванню теорії на практиці шляхом участі у тренінгах, форумах та вебінарах. 49% віддають перевагу навчанню під керівництвом наставника, яким може бути керівник чи колега по роботі [6];

– підвищення по кар'єрним сходам. Ефективність такого методу мотивації праці більшість опитуваних (58%) пояснюють можливістю впливати на процес та результат роботи. Для 35 % – це можливість підвищити свій соціальний статус, а для всіх інших – претендувати на керівну посаду [7];

– командний дух. Як відомо, атмосфера в колективі має значний вплив на працівників. Вона може стимулювати до кращої роботи, а може

призвести до звільнення. Командний дух підвищує мотивацію праці багатьох опитуваних, які працюють в комфортній атмосфері;

– похвала керівництва. Керівник повинен швидко адаптуватися до змін та допомагати в цьому своїм підлеглим. Також він повинен мати високий рівень інтелекту, бути критичним та системним. Важливо, щоб він вмів підвищувати мотивацію праці персоналу своєї компанії [8];

– комфортні умови праці. В більшості сучасних, відкритих до іноземного досвіду організаціях спостерігається активне вибудовування корпоративної культури, яка є одним із найважливіших мотиваційних стимулів персоналу. В залежності від доходів вони можуть дозволити собі покращення умов праці (оптимізацію робочого простору), створення кімнат відпочинку, організацію заходів і свят тощо. Однак таких компаній дуже мало, і як правило, вони працюють в сфері ІТ, банківській чи медіа сфері, що підтверджує рейтинг найкращих роботодавців України від Forbes, складений у 2022 році на основі опитування працівників та експертів ринку праці.

Проаналізувавши діяльність компаній, які застосовують сучасні методи мотивації праці, можна зробити висновок, що вони зосереджуються на нематеріальних видах мотивації, адже розуміють, що стимулювання до праці лише шляхом збільшення заробітної плати призводить до того, що поступово бажання розвиватися у професії, ініціатива, висока продуктивність починає спадати. Саме тому система стимулювання праці повинна бути побудованою як на загальних інтересах працівника, так і на його мотивах чи стимулах для праці.

З урахуванням цього керівникам вітчизняних підприємств необхідно дотримуватись наступних рекомендацій зі стимулювання засобами мотивації:

– надання соціальних гарантій працівникам як форма нематеріальної мотивації. Мова йде про повний соціальний пакет, в який включене страхування життя, додаткове пенсійне забезпечення, програми фізичного та духовного розвитку працівника, консьєрж-сервіс, бюджет на освіту, подорожі та квитки на концерти. На сьогоднішній день існує тренд впровадження wellness-програм, які забезпечують персоналу фізичний розвиток, зняття стресу, нові знання (про правильне харчування, грамотний підхід до занять

спортом, надання невідкладної допомоги) [10];

– організація комфортного робочого місця працівників, задоволення їх фізіологічних та естетичних потреб. Пандемія сприяла виникненню нових тенденцій у напрямкуemployeevalueproposition. Мова йде про грошові компенсації або готовий інвентар для організації робочого простору вдома (робочий стіл, стільці, техніку);

– можливість навчатися та вдосконалювати свої навички. Деякі іноземні компанії закуповують цілі бібліотеки для своїх працівників. Є такі, що створюють їх самостійно або компенсують частину чи повну вартість навчання. Компенсація залежить від розміру та ресурсів бізнесу. Також провідні міжнародні компанії забезпечують безкоштовну участь своїх співробітників у конференціях, експертних семінарах, менторських та лідерських программах;

– забезпечення рівності між працівниками незалежно від посад. Відомо, що діалогова форма взаємодії можлива лише при умові демократичних взаємин у колективі;

– похвала з боку керівника за якісно виконану роботу. Для будь-якої працюючої людини важливо, щоб її працю цінували, навіть якщо це виражається лише в усній формі.

Сучасними засобами матеріального стимулювання праці є:

– креативний підхід до матеріального стимулювання. Наприклад, крім традиційного підвищення заробітної плати, премій, надбавок та бонусів поширеною практикою серед іноземних ІТ-компаній є оформлення опціонів, тобто передання невеликої частки компанії на працівників [11];

– заохочення у вигляді бонусів, які можуть нараховуватися за своєчасність, швидкість, креативність та інноваційність виконання певних завдань. Також це може бути надання додаткових вихідних чи відпусток;

– введення 4-денного робочого тижня. Скорочений тиждень був би вигідний людям, які працюють на результат і можуть обмежити себе у перервах. Це не стосується виробництва та аграріїв, а лише невеликого відсотка ринку праці [12]. Виходячи з даних рекомендацій можна сказати, що виключно матеріальне стимулювання не гарантує підвищення мотивації праці. Сучасному

роботодавцеві необхідно опікуватися всіма складовими комфорту в компанії. Для цього корисно переймати досвід закордонних колег і збагачувати умови співпраці з фахівцями новими підходами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування мотиваційного профілю працівників СТОВ «Нива»

Враховуючи різноманітні зовнішні чинники, які активно впливають на функціонування підприємства та обмежують його розвиток у період соціально-економічної кризи під час війни, необхідно акцентувати увагу на внутрішніх резервах для підвищення ефективності виробництва досліджуваного товариства. Пріоритетом при цьому є оптимізація управління персоналом шляхом вдосконалення системи мотивації.

Перед тим як робити висновки та розробляти пропозиції з покращення системи мотивації праці на досліджуваному підприємстві, важливо глибше вивчити внутрішні мотиви кожного працівника та їхню ієрархію, щоб визначити пріоритетність кожного мотиву. Це надасть можливість обґрунтованіше вибрати методи управління мотивацією персоналу. Існує можливість, що важелі управління мотивацією можуть мати індивідуальний характер в конкретних ситуаціях для кожного працівника.

На практиці, проблему вибору інструментів мотивації зазвичай вирішують на інтуїтивному рівні методом спроб і помилок. Проте цей підхід не завжди призводить до бажаних результатів. Для того щоб мотивація працювала максимально ефективно, потрібно стимулювати людину тим, що для неї справді важливо, а не витрачати час на застосування стимулів, які їй не є значущими.

Основне завдання полягає в ідентифікації основних потреб людини, які підштовхують її до праці та професійної діяльності. Такий підхід призводить до високої задоволеності роботою та, відповідно, високого рівня лояльності та мотивації. В даному випадку більш раціональним є використання вже розроблених методик, наприклад, можливо застосувати методику Річі та Мартіна для створення мотиваційного профілю особистості, провести аудит існуючої системи стимулів, визначити недоліки та виправити їх.

Нами за вказаною методикою було опитано 16 осіб – працівників СТОВ «Нива», при цьому першу групу становили фахівці та керівники господарства (7 чоловік) та другу – трактористи (5 чоловік), водії (2 чоловіка) і робітники (2 чоловіка).

Результати опитування представлені нами у таблицях 3.1–3.2 та на рисунках у вигляді діаграм (див. рис. 3.1–3.2). Після впорядкування факторів за значущістю отриманих оцінок був сформований мотиваційний профіль працівників СТОВ"Нива" на основі усереднених оцінок.

Таблиця3.1

Мотиваційний профіль спеціалістів і керівників СТОВ «Нива»(усередненідані)

Факторимотивації	Кількістьбалівзарезультатами опитування							Середнє значення
Високийзаробіток	42	55	32	51	40	40	54	45
Умовипраці	31	19	28	34	34	38	30	31
Структуруванняроботи	31	20	33	28	26	30	29	28
Соціальніконтакти	35	44	31	26	43	40	37	37
Стійківзаємостосунки	21	28	15	16	26	22	21	21
Визнання	38	45	36	44	29	35	36	38
Прагненнядодосягнень	26	32	19	38	22	18	28	26
Владаівпливовість	24	39	25	38	16	24	23	27
Креативність	29	16	35	31	33	28	32	29
Різноманітністьзміни	21	23	28	12	19	17	14	19
Самовдосконалення	26	13	32	16	28	28	20	23
Цікаватакориснаробота	39	29	49	29	47	43	39	39

Як свідчать дані табл. 3.1 та рис. 2.1, оцінки факторів мотивації спеціалістами і керівниками, отримані за результатами опитування, досить неоднозначні. Тобто особистісні характеристики кожного працівника мають специфічні особливості. Проте все ж отримані результати дають підстави визначити кілька пріоритетних мотивуючих потреб, спільних для більшості опитуваних, що дає нам можливість застосувати усереднення даних для формулювання певних висновків і розробки пропозицій.

Так, найпріоритетнішим фактором, що мотивує абсолютно всіх опитуваних, є фактор матеріального стимулювання. У формулюванні Річі і Мартіна це потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді;

бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок (45 балів).

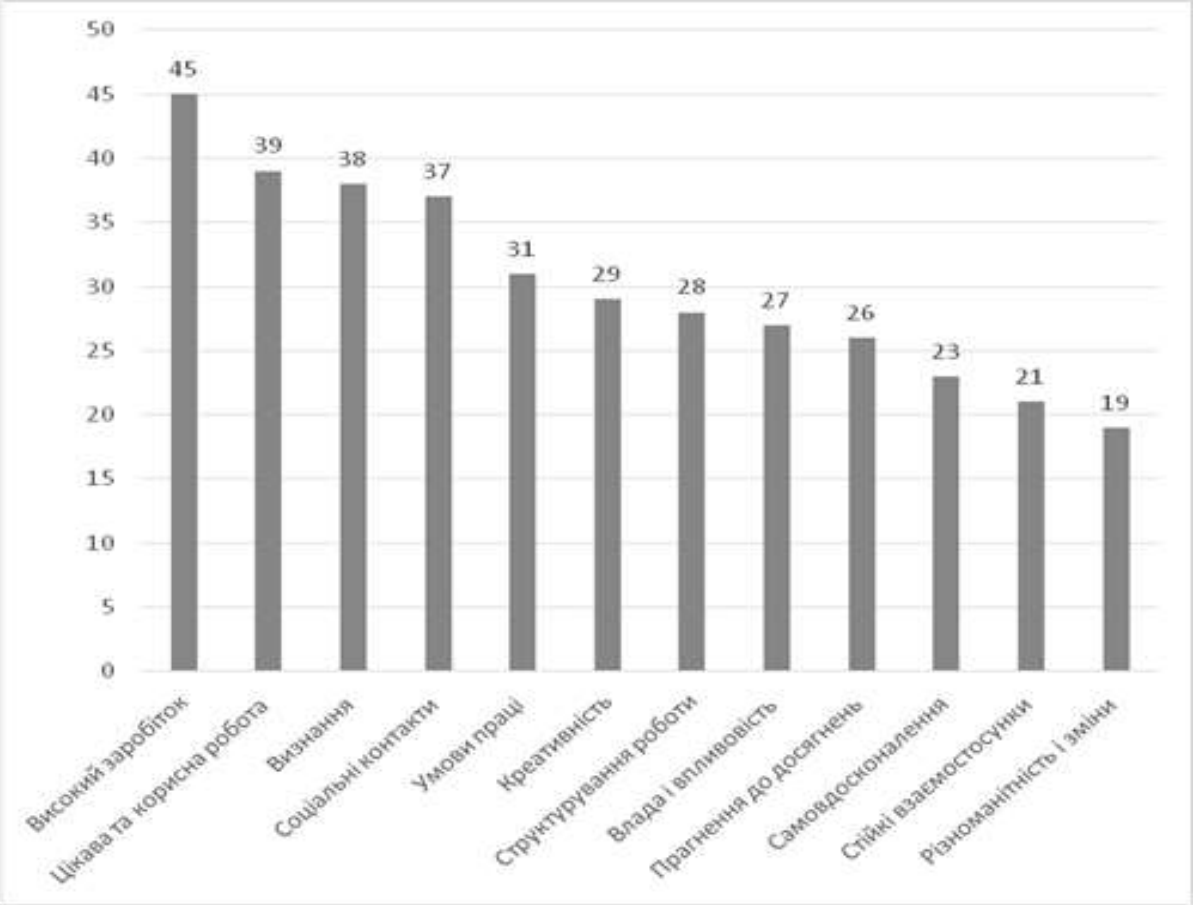


Рис.3.1. Мотиваційний профіль спеціалістів і керівників СТОВ «Нива» (усереднені дані)

На другому місці розташований фактор, пов'язаний із потребою в цікавій та суспільно корисній роботі (39 балів). Автори методики [41–42] підкреслюють, що прагнення до здійснення цікавої та корисної роботи часто має важливіше значення, ніж інші мотиваційні чинники, і це відкриває широкі можливості для формування мотивації. Якщо працівник виявляє високу потребу у здійсненні корисної та цікавої роботи, то завдання керівника полягає в організації діяльності так, щоб сприйняття працівниками її як цікавої та корисної було максимальним, інакше інші мотиваційні чинники можуть не виявити повного впливу.

Додатково варто дослідити, яке конкретне значення поняття "цікава" та "корисна" робота має для кожного окремого працівника. Щоб збільшити усвідомлення корисності своєї роботи, ефективно пояснювати виконавцям ширший контекст, в якому їхня конкретна діяльність та виконані обов'язки

займають важливе місце і мають конкретний смисл.

На третьому місці за ступенем пріоритетності, практично таким же важливим, як і попередній фактор (38 балів), розташовується потреба в отриманні визнання від інших людей, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи конкретної особи. Мотивація у цьому випадку полягає в задоволенні такої потреби різними засобами, від усної подяки до матеріального заохочення. Керівник СТОВ"Нива" повинен враховувати, що сприйняття виявів вдячності залежить від його щирості. Якщо визнання звучить нещиро, це може підірвати мотивацію.

Важливо враховувати, що різні особи виявляють потребу в різних формах визнання. Одним важливо отримувати подяку в урочистих обставинах, в присутності колег по роботі, тоді як іншим досить почути "дякую" під час виконання роботи. Визнання повинно надаватися негайно після того, як особа заслуговує на визнання, і не завжди потребує матеріальної винагороди. Для СТОВ"Нива" використання потенціалу цього мотиваційного фактору, зокрема в плоскості морального задоволення, є бажаним, оскільки люди, які пережили тривалий період війни, страху і розчарувань, особливо цінують щирі та добрі стосунки. Умови на роботі зараз роблять людей особливо чутливими до відносин зі сторони керівництва, яке, можливо, не може надавати адекватну фінансову винагороду, але може висловити щиру подяку за добре виконану роботу, показати, що цінує і поважає своїх працівників. Важливо зауважити, що такі форми мотивації повинні бути щирими, адекватними, заслуженими, негайними та застосовуватися всіма рівнями керівництва, від керівника підприємства до керівників підрозділів. Подяка також може виражатися колегами у процесі виконання спільних завдань та надання взаємодопомоги, що є важливим фактором підтримки позитивного емоційного стану.

Додатково варто відзначити, що використання даного мотиваційного фактора не виключає можливості висловлювання здорової критики у випадках невідповідності виконаної роботи якісно чи за затримкою. Проте критика повинна бути конструктивною, не спрямованою на особистість працівника, щоб уникнути образливостей. Вона повинна висловлюватися спокійним тоном, без

використання образливих слів, і стосуватися виключно суті справи та виконуваних обов'язків або незадовільних результатів роботи. Після висловлення критики працівник повинен мати упевненість, що його поважають, цінують і розраховують на хороші результати роботи.

Важливо також зауважити, що на початку війни сталася негативна тенденція до частого використання нецензурної лайки. Це явище потребує переосмислення, принаймні з точки зору збереження власної гідності та поваги до людини, яка працює поруч, незалежно від того, чи це підлеглий, колега з роботи чи просто людина, з якою є дружба.

Використання нецензурної лайки у спілкуванні, особливо на роботі, порушує взаємини, наповнює їх цинізмом і брудом, і є неприпустимим для будь-якої людини, незалежно від рівня освіти чи посади, чи це на роботі, чи вдома.

Ще одним важливим фактором у ієрархії, з рейтингом 37 балів, є потреба в соціальних контактах: спілкуванні з різноманітними людьми, легкому встановленні довірливих відносин, та підтриманні зв'язків з колегами, партнерами та клієнтами.

Працівники, які цінують створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та позитивне спілкування з колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами та іншими особами, відчувають задоволення та позитивні емоції від багатьох контактів з іншими людьми. Багато з них можуть проявляти терпимість до різноманітної метушні та шуму, які часто супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або призначаючи на посади, де передбачені такі контакти, можна збільшити задоволеність цих працівників своєю роботою. Проте важливо відзначити, що працівників, які проявляють невелику потребу у соціальних контактах, не слід вважати неспроможними у підтримці соціальних зв'язків. Просто це не становить для них великої важливості, і вони не потребують їх у значній кількості. Однак слід пам'ятати, що існують працівники, які не відчувають себе комфортно під час активного спілкування та віддають перевагу самотній роботі, що приносить їм задоволення, при цьому не

відчуваючи жалю за час, витрачений на ізоляцію від інших співробітників.

Використовуючи цей мотиваційний фактор, слід забезпечувати його розумне застосування, щоб уникнути зайвого витрати робочого часу на марні розмови, які можуть завдати шкоди виконанню покладених на працівника обов'язків.

Фактор потреби в хороших умовах роботи та комфортному робочому середовищі отримав значно менше балів (31 бал). Зазначимо, що вимоги до умов праці у спеціалістів і керівників СТОВ«Нива» загалом не є високими. Це випливає з того, що, як було вказано в попередньому розділі, умови організації праці у підприємства вже організовані на достатньо задовільному рівні, включаючи належно обладнані приміщення, кабінети та офісну техніку. З іншого боку, спостерігається певний рівень конфліктності у колективі, що, звісно ж, вимагає певних заходів для поліпшення соціально-психологічної обстановки серед співробітників.

Високі показники цього фактора, які були отримані під час тестування окремих працівників, можуть вказувати на незадоволеність іншою потребою, наприклад, вказувати на наявність невдоволення з боку керівництва або на несприятливий психологічний клімат. Отже, при зіткненні з високими значеннями цієї потреби перш за все слід аналізувати міжособистісні відносини, які склалися в конкретному колективі, та корпоративну культуру підприємства. У випадку відсутності схожих труднощів ймовірно, що саме умови праці для конкретної особи представляють собою проблему, розв'язання якої полягає в їх покращенні.

Фактор потреби бути креативним, аналітичним працівником та виявляти відкритість до нових ідей отримав 29 балів у відгуках спеціалістів і керівників. Цей показник свідчить про тенденцію до виявлення допитливості, інтересу до вивчення нового, а також здатність до нетривіального мислення. Це є хорошим сигналом, свідчачи про те, що серед керівників і фахівців існує значна потреба в креативності, яка займає достатньо вагоме місце в ієрархії їхніх потреб.

Звісно, ідеї, які принесе креативна особистість і які вона прагне впроваджувати, не завжди обов'язково є правильними чи прийнятними. Однак

за правильного керівництва такі індивіди можуть бути дуже корисними для будь-якого підприємства; їх потрібно лише належним чином направляти на робочі завдання. Доцільно також дуже розсудливо ставитися до можливих помилок та утримуватися від звинувачень і насмішок по відношенню до креативних працівників, оскільки це може негативно впливати на їхню творчість у майбутньому.

Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації отримала близьку за значенням оцінку (28 балів). Ця потреба вказує на бажання мати чітко визначені правила та директиви для виконання роботи, а також на потребу у зниженні невизначеності. Люди з високим рівнем цієї потреби мають високий ступінь організованості і потребують чіткої інструкції. Мотивацію таких осіб слід підтримувати за допомогою встановлення порядку та надання їм можливості самостійно визначати свій робочий порядок.

У людей з низькою потребою у структуруванні роботи будь-які правила та інструкції можуть викликати роздратування і навіть стрес. Спроби контролювати діяльність таких осіб можуть викликати у них опір і навіть призвести до конфлікту. Зазначимо, що така потреба може змінюватися під впливом часу та обставин, збільшуючись в періоди невизначеності та змін і зменшуючись в умовах стабільності. На сьогодні вона характеризується середнім рівнем вираженості серед керівників і спеціалістів СТОВ "Нива".

Потреба у владі та впливовості для спеціалістів і керівників господарства також має середній ступінь значущості (27 балів), хоча в групі опитуваних виявлено значний розмах оцінок, варіюючись від 16 до 39 балів. Таким чином, деякі працівники виявляють бажання впливати на інших та керувати їхньою поведінкою, тоді як інші зосереджені на виконанні своїх завдань, виявляють терпимість і дипломатичність у відносинах з колегами, або просто не спрямовані на безпосереднє керівництво іншими людьми. Це пов'язано не лише з особистісними особливостями, але і з необхідністю нести підвищену відповідальність. Наявність у колективі співробітника, що володіє керівницькими якостями та здатністю впливати на інших, є важливою для будь-якого підприємства. Проте ключовим аспектом є ціль цього впливу - чи

здійснюється він на користь успішної роботи, а не на задоволення особистих амбіцій; які методи використовуються: наскільки вони жорсткі і авторитарні, чи не загрожують вони успіху, зіткнувшись із спротивом, і чи не можуть вони підірвати мотивацію інших осіб, на яких вони застосовуються.

Мотивація осіб з високою потребою у владі і впливовості полягає в наданні їм можливості конструктивно впливати на інших для досягнення організаційних цілей підприємства. Важливою складовою цієї мотивації є навчання ефективним методам впливу та прийомам реалізації влади, включаючи практичне тренування.

Оцінки спеціалістів і керівників визначили 26 бали для фактора потреби встановлювати амбіційні та важкі цілі та досягати їх. Згідно із висловленням Ш. Річі та П. Мартін [41], такі особи проявляють виразне бажання вирішувати всі завдання самостійно. Вони можуть добровільно брати на себе додаткову роботу та чесно здійснювати її, проте перед тим, як розпочати виконання завдання, вони переконуються, що ціль вимірювана та оцінювана. Запобігаючи діяльності, що пов'язана з невизначеністю, де складно чи неможливо виміряти внесок та досягнення, вони діють інстинктивно.

Науковці Ш. Річі та П. Мартін відзначають, що працівники, які прагнуть досягнень, повинні завжди відчувати захоплення якоюсь метою, і втрата цієї мети може здатися їм марною. Після досягнення поставленої цілі вони можуть відчувати миті тріумфу, проте потім приходить невгамовна бажання до нових досягнень.

На жаль, особи цього типу не завжди виявляють себе в ролі лідера через відсутність керівницьких навичок, але їх часто просувають на керівницькі посади через конкурентоспроможність. Завдяки схильності до конкуренції їм може бути важко працювати в команді. Мотивація таких працівників ґрунтується на чіткому визначенні мети та формуванні чіткої налаштованості до досягнення цієї мети.

Для керівників і спеціалістів СТОВ"Нива" потреба в самовдосконаленні, зростанні та розвитку особистості не є дуже виразною як фактор мотивації, і ця потреба слабко виражена у високих результатах – 23 бали. Виявлення мотивації

працівників, які мають розвинені прагнення до самовдосконалення, вимагає від керівників вміння гармонізувати їхні амбіції з організаційними цілями. Щоб стимулювати цю групу працівників, важливо створювати ситуації, які відповідають їхнім потребам, наприклад, направляти на навчання, залучати до виконання завдань, спрямованих на саморозвиток. Також виявлення інтересу керівника до цих працівників та обговорення їхніх потреб може виступати мотивуючим чинником, підкреслюючи їхню важливість і прагнення задовольнити їхні аспірації.

Потреба в формуванні та підтримці довгострокових, стабільних взаємин, яка передбачає значний рівень близькості взаємин та довіри, отримала не найвищу оцінку від спеціалістів і керівників СТОВ "Нива" - 21 бал. Незважаючи на це, для осіб, які є мотивованими цим фактором, важливо намагатися створити моральний клімат, який сприяє стабільним позитивним взаєминам. Такі працівники будуть відчувати задоволення в умовах взаємного довіри та підтримки, що є характерним для ефективної команди. Однак, враховуючи порівняно низький рівень цієї потреби, можна припускати, що можуть виникнути труднощі в установленні ефективної командної роботи у СТОВ "Нива".

Мінімальний бал (19) було отримано за фактор потреби у різноманітності, змінах та стимуляції, в стрімкому униканні рутини. Очевидно, що умови низької оплати праці, особливо у поточний період, коли проблема полягає не лише в виживанні, але і в простому переживанні труднощів, визначають не ключовий статус цього фактору у мотивації працівників СТОВ "Нива". Звісно, існують особи, які виразно проявляють бажання перебувати в стані піднесеності, завжди готові до дій та мають внутрішню схильність до змін. Такі люди потребують постійної можливості переключатися на щось нове. Запускаючи велику енергію у справу, вони швидко відчувають нудьгу. Такі особистості можуть ефективно функціонувати в умовах, де передбачено постійні зміни і необхіден приплив нової енергії та ініціатив. Проте для СТОВ "Нива" зараз не є актуальним стимулювання цього фактору, особливо враховуючи відсутність виразно вираженої потреби у цьому від самих

працівників.

Розглянемо характеристики мотиваційного профілю працівників у виробничих підрозділах, зокрема трактористів (5 осіб), водіїв (2 особи) та робітників (2 особи), з використанням результативних даних, поданих у Таблиці 3.2 та на Рисунку 3.2.

Таблиця 3.2

Мотиваційний профіль працівників виробничих підрозділів СТОВ «Нива» (усереднені дані)

Факторимотивації	Кількістьбалівзарезультатамиопитування									Середнє зна-чення
Високийзаробіток	70	62	45	39	58	42	51	53	66	54
Умовипраці	52	38	34	36	57	29	51	43	54	44
Структуруванняроботи	35	48	49	39	39	42	34	34	35	39
Соціальніконтакти	20	35	32	37	22	32	26	28	21	28
Стійківзаємостосунки	14	14	25	22	16	26	24	30	15	21
Визнання	48	30	28	35	46	34	44	42	49	40
Прагненнядодосягнень	36	34	26	24	31	28	29	22	35	29
Владаі впливовість	15	14	21	24	15	18	15	24	22	19
Креативність	12	17	28	24	22	29	29	26	18	23
Різноманітністьі зміни	12	15	22	26	14	19	16	22	12	18
Самовдосконалення	22	15	19	29	22	25	24	20	15	21
Цікаватакориснаробота	27	41	34	28	21	39	20	19	21	28

Як виявлено з результатів таблиці 3.1 та 3.2, а також рисунків 3.1 та 3.2, можна відзначити, що серед працівників виробничих підрозділів спостерігається більший розрив між найвищими та найнижчими оцінками групи мотивуючих чинників, порівняно із спеціалістами і керівниками. Враховуючи, що для останніх оцінки розподілялися у межах від 45 до 19 балів, у виробничих підрозділах цей розрив становив від 54 до 18 балів. Цей розрив, зокрема, стосується першого спільного фактора для обох груп - високої заробітної плати. Варто відзначити, що цей фактор є більш значущим для категорії виробничого персоналу, ніж для працівників управлінського профілю. Ймовірно, це пов'язано з тим, що вказана категорія персоналу СТОВ"Нива" виявляє меншу задоволеність потребою в адекватному рівні заробітної плати і, отже, демонструє вищий ступінь мотивації до її задоволення, особливо у

сучасних умовах фінансових труднощів господарства.

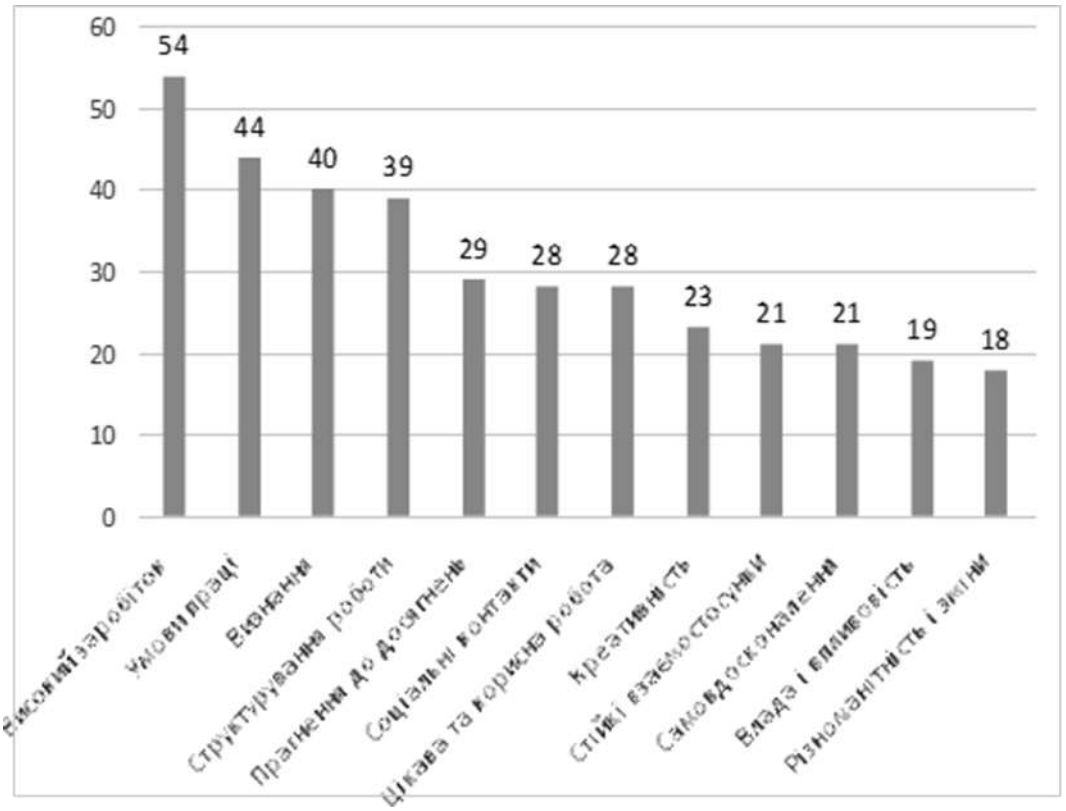


Рис. 3.2. Мотиваційний профіль працівників СТОВ «Нива» (трактористи, водії, робітники) (усереднені дані)

Керівництво товариства повинно враховувати цей аспект і вживати всіх можливих заходів, по-перше, для підняття рівня тарифів основної заробітної плати принаймні до середнього рівня у відповідній галузі. По-друге, необхідно впроваджувати ефективну, прозору та справедливу систему доплат, надбавок та преміювання для всіх працівників, незалежно від їхньої посади, за досягнення високих результатів, якість і своєчасність виконання робіт, особливо у критично важливі періоди (наприклад, підготовки ґрунту, посіву ярих і озимих культур, збирання тощо). Додатково, для стимулювання працівників залишатися на підприємстві та працювати на його розвиток, рекомендується впровадження доплат за стаж роботи на підприємстві.

Згідно з результатами опитування, для працівників виробничих підрозділів виявився ключовим фактор мотивації, пов'язаний із організацією умов праці (44 бали, у порівнянні з 31 у спеціалістів і керівників). Можна зробити припущення, що ці працівники менше задоволені наявними умовами праці, оскільки їм часто доводиться працювати поза приміщенням, в полі або на

відкритих майданчиках в умовах несприятливої погоди, такої як холод, дощ чи спека. Робота з отрутохімікатами, виробничий шум, запиленість, переміщення вантажів теж входять до переліку негативних факторів умов праці. Вважаємо, що поліпшення умов праці варто розглядати як однаково важливе із матеріальним стимулюванням.

Щодо фактору визнання, який отримав 40 балів за оцінками працівників виробничих підрозділів, його також слід враховувати керівництву СТОВ «Нива» як складову частину матеріального та морального стимулювання. Важливо акцентувати увагу на конструктивній критиці без образливих висловлювань та неприпустимості використання нецензурної лайки як у момент критики, так і в повсякденному міжособистісному спілкуванні. Це особливо актуально у сучасних важливих для господарства періодах.

Фактор потреби в досліджені отримав 39 балів, що логічно обґрунтовується в умовах виробничого персоналу. Для якісного виконання завдань цей персонал потребує чітких директив, щодо того, як і в який строк виконувати роботу. Наголосимо, що контроль керівника структурного підрозділу повинен бути чітким та регулярним, особливо в періоди важливих заходів, таких як посівна чи збиральна кампанія.

На рівень нижче за важливість виходять для виробничого персоналу фактори потреби в досягненнях (29 балів), соціальних контактах (28 балів) та цікавій та корисній роботі (28 балів). Це явно пов'язано з особливостями їхньої професійної діяльності.

Ще менш значущими для працівників виробничих підрозділів є фактори потреби в креативності (23 бали), стійких взаємостосунках (21 бал) та у самовдосконаленні (21 бал). На передостанньому місці в ієрархії потреб цієї категорії персоналу знаходиться фактор влади та впливовості на інших людей (19 балів), що відзначається близькістю до оцінки фактора потреби в різноманітності, змінах та прагненні уникати рутини (18 балів). Зазначимо, що цей фактор є також останнім у ієрархії потреб спеціалістів і керівників СТОВ «Нива».

Отже, аналіз мотиваційного профілю працівника відкриває широкі

можливості для вибору методів стимулювання праці в СТОВ"Нива". Також слід відзначити, що для більш глибокого розуміння мотивації кожної окремої особи доцільно проводити аналіз індивідуальних результатів та враховувати мотиваційний профіль кожного працівника при розробці інструментарію для мотивації.

3.2. Оптимізація мотиваційного забезпечення системи управління через розвиток корпоративної культури

Протягом останніх років управлінські служби проявили активний інтерес до корпоративної культури, розглядаючи її як ключовий фактор, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності виробництва та управління в організації. Вплив корпоративної культури охоплює як процеси управління персоналом, так і роботу всього підприємства. Наприклад, при вищому рівні корпоративної культури співробітники менше потребують жорсткого регламентування своєї діяльності, директив та докладних інструкцій. Крім того, високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню престижу та конкурентоспроможності підприємства [46].

Врахування заходів корпоративної культури в діяльності сільськогосподарських підприємств має велике значення, оскільки впливає на різні аспекти їхньої діяльності та сприяє сталому розвитку галузі. Нижче представлено ключові аспекти актуальності врахування корпоративної культури в агробізнесі:

- Ефективність управління: корпоративна культура сприяє ефективному управлінню та формуванню спільних цілей між різними рівнями та відділами сільськогосподарського підприємства.
- Залучення та утримання персоналу: сприяє створенню привабливого робочого середовища, що впливає на залучення та утримання кваліфікованого персоналу, особливо у сфері агропромислового комплексу.

- Стратегічне вирішення завдань: корпоративна культура допомагає вирішувати стратегічні завдання, такі як підвищення ефективності виробництва, оптимізація процесів та адаптація до змін у галузі.
- Інновації та розвиток: сприяє стимулюванню інновацій та розвитку нових технологій у виробництві, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.
- Соціальна відповідальність: корпоративна культура відображає внутрішні цінності та відповідальність підприємства перед співробітниками, споживачами та громадськістю загалом.
- Сприяння сталому розвитку: заходи корпоративної культури можуть враховувати принципи екологічної сталості та відповідального використання природних ресурсів.
- Комунікація та командна робота: зміцнює комунікацію та сприяє формуванню позитивного командного духу, що особливо важливо в умовах роботи великих аграрних підприємств.
- Стійкість до економічних труднощів: корпоративна культура може слугувати фундаментом для стійкості сільськогосподарського підприємства в економічно нестабільних умовах.

Загалом, врахування корпоративної культури стає стратегічним елементом управління сільськогосподарським підприємством, спрямованим на досягнення успіху, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства є важливим стратегічним інструментом, який спрямовує всі підрозділи та працівників на спільні цілі, спонукає до ініціативи, підтримує відданість загальній справі та сприяє покращенню комунікації.

Корпоративна культура представляє собою цілісну систему керівних переконань, принципів і підходів, які використовуються в діяльності підприємства. Вона проявляється через філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування та норми поведінки [46]. Рівні корпоративної культури підприємства зображено на рис. 3.3, а її вплив на цільові групи – на рис. 3.4.



Рис. 3.3. Рівні корпоративної культури [41]

Візуальною частиною корпоративної культури є її зовнішні вияви, які охоплюють стиль одягу, норми поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії та розташування офісних приміщень. Ці аспекти можна спостерігати, слухати або сприймати через спостереження за діяльністю працівників підприємства [46].

Другий рівень корпоративної культури об'єднує загальні цінності та переконання працівників підприємства, які виражаються через їхні слова та дії. Ці цінності та переконання, які висловлюються через мову, розповіді та використані символи, свідомо приймаються та підтримуються учасниками підприємства. Проте деякі ключові цінності, що формують суть корпоративної культури, можуть бути так глибоко внутрішньо усвідомлені, що працівники навіть несвідомо реєструють їх. Ці основні переконання становлять основу корпоративної культури та непрямо впливають на поведінку та процеси прийняття рішень на підсвідомому рівні [46].



Рис. 3.4. Вплив корпоративноїкультури підприємства націльовігрупи[47]

На деяких підприємствах основною уявою є негативне ставлення людей до праці, що призводить до припущення, що вони намагатимуться уникати виконання своїх обов'язків. У таких підприємствах керівництво суворо контролює дії працівників, обмежує їх свободу, а взаємини між колегами виявляються підозрілими. У більш прогресивних підприємствах культура базується на припущенні, що кожна особа має бажання високоякісно виконувати свої обов'язки. В таких підприємствах працівники мають більше вільності та відповідальності, колеги довіряють один одному і співпрацюють. Основні припущення, як правило, виникають з основних переконань засновника підприємства або його ранніх керівників. Корпоративна культура формується на базі організаційної культури і відображає всі аспекти управління підприємством, такі як стратегія, цілі, ринкові ніші, продуктивність праці, якість товарів, ставлення до споживачів, конкурентів та інші [46].

Метою корпоративної культури є стимулювання такої поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства. Вона виконує роль важливого фактору мотивації працівників, сприяючи їхній прихильності до підприємства, формуванню сплоченості, активному залученню до роботи та життя компанії. Ключовим результатом успішної роботи з формування та

розвитку корпоративної культури є виховання у працівників відношення до підприємства, як до власності, що є суттєвим аспектом [48].

Для досягнення визначеної мети в управлінні персоналом підприємства необхідно вирішувати ряд завдань: розвивати у працівників почуття причетності до справ підприємства, спонукати персонал до активної участі в спільних діях на користь підприємства, заохочувати залучення персоналу до спільної діяльності, спрямованої на благо підприємства і так далі.

Силу корпоративної культури підприємства визначає її стійкість і ефективність в протистоянні іншим тенденціям. Для оцінки сили корпоративної культури та її впливу на підприємство використовуються наступні показники:

1. товщина корпоративної культури, що визначається кількістю ключових припущень, прийнятих спільно працівниками, ступенем деталізації уявлень про корпоративну культуру та конкретністю її елементів;
2. роздільність корпоративної культури, відображається в кількості працівників, які спільно ділять принципи корпоративної культури;
3. зрозумілість основних пріоритетів корпоративної культури, виявляється в визначеності та обґрунтованості різних варіантів поведінки в різних ситуаціях [46].

Важливо відзначити, що багато підприємств недостатньо приділяють увагу емоційній культурі. Наприклад, ігнорують те, які емоції відчувають працівники на роботі та які залишаються прихованими всередині. Це може негативно позначитися як на окремих працівників, так і на всій організації в цілому [48].

Не рідко керівництво недооцінює важливість емоційного аспекту у формуванні ефективної корпоративної культури, що виступає ключовим компонентом мотивації персоналу підприємства. Зазвичай обговорюючи корпоративну культуру, акцент робиться на когнітивному аспекті, який включає інтелектуальні цінності, загальні світоглядні установки, норми, інструменти, положення та настанови, що служать орієнтиром для колективу у досягненні ефективної роботи. Когнітивний аспект визначає поведінку

працівників, їхнє спрямування на клієнтів, командну взаємодію, новаторство (нестандартне мислення) або конкуренцію між колегами [49].

Успішне підприємство не може обійтись без когнітивної культури, яка є його фундаментом. Однак також важлива емоційна культура - це загальні емоційні цінності, інструменти досягнення, норми та настанови, що визначають та регулюють почуття та емоції, які співробітники можуть відчувати і відкрито виявляти на роботі, а також ті, які вони стримують. Основна різниця між цими двома типами культур полягає в розбіжності між розумом і почуттями. Також існує ще одна характеристика, яка розрізняє їх - це спосіб передачі інформації. Когнітивна культура (цінності і настанови) передаються вербально, тоді як емоційна культура передається невербально (жестами, мімікою, мовою тіла) [50].

У контексті нашого дослідження важливо відзначити, що у СТОВ«Нива» майже взагалі ігнорується емоційна культура. Цей аспект діяльності підприємства залишається поза увагою, що негативно впливає на мотивацію праці та дружність колективу, особливо в умовах економічних, політичних та соціальних труднощів, що супроводжують нинішні важкі часи.

На сьогодні можна зазначити, що значущою проблемою є емоційне вигорання працівників, особливо тих, які інтенсивно переживають сучасні події та труднощі в особистому житті, обумовлені складною ситуацією в країні. Це має негативний вплив на задоволення працівників СТОВ "Нива" щодо своєї діяльності, умов праці, оплати праці та загальної життєвої ситуації. Така ситуація не сприяє розвитку творчості серед фахівців і керівників, а також не стимулює активну участь працівників у житті підприємства.

Виявлені негативні емоції, такі як незадоволення, скарги, конфлікти в колективі, страх, втрата віри у майбутнє та інші, призводять до виключно негативних наслідків, таких як зниження продуктивності праці та висока текучість кадрів в організації. Крім того, такі емоції можуть серйозно впливати на здоров'я працівників як на психічному, так і на фізичному рівні.

Коли керівництво не враховує емоційний аспект корпоративної культури, воно, фактично, ігнорує те, що є визначальним для співробітників і самого підприємства - мотивація праці. Можливо, управління усвідомлює важливість

емоційної культури у теорії, але на практиці часто це виходить з-під уваги, тобто утримується від виявлення емоцій. Керівництво сподівається впливати на думки та поведінку співробітників, проте іноді вони відчувають себе не достатньо підготовленими для розуміння та активного управління почуттями та їх виявленням у відношенні до інших [48, 51]. Припускаємо, що така ситуація у певній мірі може мати місце в СТОВ"Нива".

Досить часто вважається, що обов'язок керівників полягає впливати на мислення та роботу співробітників, але розуміння та управління почуттями, які співробітники відчувають і виражають на роботі, - це не входить до їхніх прямих обов'язків. З урахуванням вищезазначеного, керівництву СТОВ"Нива" для ефективної мотивації персоналу слід переглянути цінності, які існують в компанії та акцентувати увагу на формуванні ефективної емоційної культури.

На основі проведеного у другому розділі роботи дослідження можна прийти до висновку, що корпоративна культура у СТОВ "Нива" майже не сформована і проявляється лише в окремих випадках. Це відзначається не лише в соціально-психологічному середовищі основних колективів, але й в рівні мотивації праці. З цього приводу можна запропонувати наступні заходи для створення високорозвиненої корпоративної культури, що виявлятиметься в наступному:

1. Розробка та впровадження програми корпоративної культури для СТОВ "Нива" з подальшим контролем за її реалізацією. Ключову роль у цьому процесі мають відігравати керівник підприємства, економічні спеціалісти, а також інші фахівці та лінійні керівники;
2. Утвердження в свідомості персоналу вищих цінностей організації;
3. Створення сприятливої атмосфери, сприяючої осмисленню корпоративної культури, базованої на розвитку емоційної культури;
4. Розробка нормативних принципів поведінки персоналу;
5. Формування лояльності персоналу до керівництва підприємства;
6. Створення ефективної системи мотивації управління персоналом, яка є важливою для успішного функціонування підприємства;

7. Підтримка залучення працівників до підприємства та формування стійких робочих груп шляхом введення премій за стаж роботи та застосування комплексу заходів для підвищення згуртованість внутрішніх груп та загального колективу підприємства;

8. Розвиток професійної та соціальної поведінки персоналу, спрямованої на сприяння благополучному розвитку підприємства.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише засобом зміцнення моральних цінностей суспільства та формування етичної економіки, але й ключовим елементом у системі управління, спрямованим на мотивацію персоналу. Її вплив на працю співробітників дозволяє ефективно використовувати їхні знання, навички та досвід для досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства.

3.3. Економічнаефективністьзаходів по формуванню мотиваційної культури в СТОВ «»

Наші дослідження свідчать, що для підвищення ефективності діяльності СТОВ«Нива» через вдосконалення системи мотивації необхідно застосовувати комплексний підхід. Поступова реалізація заходів, спрямованих на підвищення фінансового стимулювання працівників, формування ефективної корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності, має зосереджуватися на наступних напрямках:

- Збільшення розміру оплати праці як основного і додаткового видів винагороди.
- Здійснення ефективної моральної мотивації співробітників.
- Надання соціальних гарантій та зростання інвестицій в соціальний захист працівників.
- Розвиток лідерських якостей та вдосконалення стилів управління персоналом.

- Поліпшення соціально-психологічного клімату через вивчення взаємин у колективі та конфліктологічні заходи.
- Планування та реалізація заходів з підвищення духовного, культурного та професійно-освітнього рівня працівників.
- Витрати на святкування визначних подій в житті підприємства та подарунки.
- Підтримка щорічного медичного обстеження та страхування (за бажанням).
- Надання оздоровчих виплат співробітникам перед відпусткою та інші заходи.

Результати ефективності впровадження заходів з удосконалення матеріального і морального стимулювання наведено у табл. 3.3.

Планується реалізація комплексу зазначених вище заходів, що передбачає додаткові видатки наступного характеру: у 2025 році – 687,0 тис. грн., у 2026 році – 1551,2 тис. грн., у 2027 році – 2405,9 тис. грн.

Передбачається етапне підвищення рівня оплати праці (основної та додаткової): у 2025 році – на 15% порівняно з фактичним рівнем у 2026 році, у 2026 році – на 25% відносно 2025 року, та у 2027 році – на 20% порівняно з 2026 роком.

Також, передбачається впровадження системи заходів для соціального розвитку колективу, включаючи виплату частини коштів працівникам у формі допомоги на оздоровлення перед відпусткою, а решту коштів витрачено на подарунки, напої, транспортну доставку, організацію навчальних заходів, тренінгів, медичне обстеження тощо.

Все це призначено для досягнення підвищення рівня матеріального та морального стимулювання, з урахуванням планованого витрат на одного працівника в межах від 20,8 тис. грн у 2025 році до 72,9 тис. грн у 2027 році.

Впровадження вищезазначених заходів націлене на збільшення задоволеності працівників матеріальною винагородою за їхню працю та створення в них почуття приналежності до підприємства, що спонукає їх до високопродуктивної роботи на благо його розвитку.

Таблиця 3.3

Ефективністьвпровадженнязаходів з удосконаленняматеріального і морального стимулювання у СТОВ«Нива»

Показники	Фактичний рівень(2023 р.)	Наперспективу		
		2025	2026	2027
Фондоплатипраці, тис.грн	2865,1	3294,8	4118,5	4942,2
Додатковівитратинапідвищенняоплатипраці(до2023року), тис.грн	–	429,8	1253,5	2077,2
Витратинасоціальнийрозвитоктрудового колективу:				
- витрати на навчання управлінськогоперсоналузметоюпідвищенняйогосоціальноїкомпетентності	–	28,0	28,0	14,0
-витратинапроведеннятренінгів	–	10,0	10,0	10,0
- витрати на проведення святкувань визначнихподійвжиттіпідприємстватайогопрацівників,подарунки.	–	20,5	28,0	40,0
- забезпеченняпрацівниківнапоямипротягомдня(чай, кава)	–	35,0	35,0	35,0
-забезпеченнятранспортної доставки працівниківна роботутазроботи	–	25,7	25,7	25,7
- організація щорічного медичного обстеженняпрацівників(забажанням працівника)	–	22,5	22,5	22,5
- виділення матеріальної допомоги наоздоровленняпрацівників(довідпустки)	–	115,5	148,5	181,5
Витратинасоціальнийрозвитокколективу–всього, тис.грн	–	257,2	297,7	328,7
-врозрахункуна1працівника	–	7,8	9,0	10,0
Всього додаткових витрат на матеріальне іморальнестимулювання, тис. грн	х	687,0	1551,2	2405,9
на1працівника	х	20,8	47,0	72,9
Коефіцієнтплинностікадрів,%	27,3	12,1	9,1	6,1
Виручкавідреалізаціїпродукції,тис.грн	15145,1	18174,1	20900,2	22990,3
-врозрахункуна1працівника	458,94	550,73	633,34	696,67
Прибуток, тис. грн	1964	4306,1	6168,0	7403,3
-врозрахункуна1працівника	59,5	130,5	186,9	224,3
Приріствприбутку(до2022року)всього,тис. грн	х	2342,1	4204,0	5439,3
-врозрахункуна1працівника	х	71,0	127,4	164,8
Рівеньрентабельності,%	14,9	31,1	41,9	47,5

Отже, основна ціль у сфері виробництва полягає в підвищенні продуктивності праці. Прогнозований рівень зростання продуктивності праці наступні три роки має такі показники: у 2025 році – збільшення на 20% в порівнянні з фактичним рівнем у 2023 році, у 2026 році – підвищення на 15% відносно 2025 року, та у 2027 році – зростання на 10% порівняно з 2026 роком.

Згідно з планованим збільшенням продуктивності праці передбачається розширення обсягу реалізованої продукції та отримання додаткового доходу від продажу. Ураховуючи зростання витрат на оплату праці та вартість планованих заходів, це дозволить отримати додатковий прибуток від 2,34 млн грн у 2025 році до 5,44 млн грн у 2027 році.

Загалом, після вдосконалення мотиваційного забезпечення СТОВ"Нива" передбачається збільшення ефективності господарської діяльності та досягнення наступних рівнів рентабельності: у 2025 році - 31,1%, у 2026 році - 41,9%, у 2027 році - 47,5%. Такий рівень рентабельності вважається достатнім для розширеного виробництва та подальшого розвитку підприємства.

Звісно, на сьогодні впровадження запланованих заходів може бути ускладнено воєнно-політичною та соціально-економічною ситуацією, пов'язаною з активними бойовими операціями на території нашої країни. Однак зі сподіванням на завершення війни та настання мирних часів, ми сподіваємося на відродження СТОВ"Нива", так само як і аграрного сектору взагалі.

Для досягнення цього мети на національному рівні необхідно прийняти всі необхідні заходи, оскільки розвиток сільського господарства є основою продовольчої безпеки України та важливим джерелом доходів не лише аграрних підприємств, а й осіб, які важкою працею забезпечують собі засоби до існування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження організації системи мотиваційного забезпечення системи менеджменту у СТОВ«Нива» було зроблено наступні висновки:

1. СТОВ«Нива» територіально розміщене на території Новоукраїнського району Кіровоградської області, яка характеризується досить сприятливими умовами для вирощування зернових і технічних культур. За напрямком спеціалізації СТОВ «Нива» – господарство зернового напрямку розвитку з розвиненим виробництвом технічних культур (соняшника і сої).

Господарство станом на початок 2024 року мало у своєму розпорядження 1984 га ріллі. Чисельність персоналу складає 33 чол, у тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві – 29 чол.

2. СТОВ «Нива» функціонує на рівні, що забезпечує просте відтворення виробництва. У 2022 році рівень рентабельності досягнув 31,2%, в той час як у наступних роках він знаходився на рівні від 14,9% до 18,3%. Позитивною є тенденція до зростання продуктивності праці на 76,9%. Проте слід відзначити, що у 2023 році спостерігалося зниження рівня продуктивності на 23,8% порівняно з попереднім 2022 роком.

3. Протягом періоду з 2019 по 2023 роки відбувалося систематичне скорочення чисельності працівників СТОВ «Нива». Загальна кількість працівників господарства зменшилася на 10 осіб (або 23,3%) протягом цього періоду, особливо тих, хто був зайнятий у сільськогосподарському секторі. Зменшення кадрів в основному було пов'язане з поступовим скороченням виробництва продукції тваринництва. У 2023 році відбулося скорочення працівників, і це великою мірою пов'язано із мобілізацією у країні.

4. Персональна мобільність працівників на СТОВ «Нива» проявляє тенденцію до зростання. У 2021 році вона була на низькому рівні (7,7%), в середньому за 2019–2020 і у 2022 році становила 12,2–17,1%. У 2022 році цей показник був високим і склав 27,3%. У цьому році відзначалося явище оформлення відпусток без збереження заробітної плати протягом понад 15 календарних днів деякими працівниками. Ці негативні тенденції

продовжуються і у поточному 2024 році, що суттєво впливає на мотивацію праці в господарстві.

5. Аналіз динаміки оплати праці на СТОВ «Нива» свідчить, що її рівень далекий від того, щоб бути джерелом достатніх доходів для задоволення всіх життєвих потреб працівників та стимулом для підвищення продуктивності праці. Навіть при зростанні річного фонду оплати праці (головним чином під впливом інфляції) вдвічі з 39,25 до 86,82 тис. грн протягом досліджуваного періоду, реальний рівень заробітної плати залишається низьким. Крім того, зауважується зниження середньорічного розміру оплати праці одного працівника у 2023 році на 5,4% (з 84,09 до 79,59 тис. грн) порівняно з попереднім роком.

6. Огляд структури фонду оплати праці вказує на те, що річні витрати на премії для працівників коливалися від 74,49 до 385,55 тис. грн (від 2,6% до 13,1%). У 2022році було здійснено найбільші виплати премій – 385,55 тис. грн, що становить 13,1% від загального обсягу оплати праці.У 2023 році внаслідок кризових процесів спостерігалося підвищення рівня змін у штаті та зведення фонду преміювання працівників до критично низького рівня (2,1%). Можна стверджувати, що виплата премій на такому рівні не виконує функцію стимулювання підвищення продуктивності праці, а скоріше є невеликою доплатою до вже низького рівня заробітної плати.

7. Ретроспекція кадрової політики за основними аспектами дозволяє зробити висновок про пасивний характер кадрової політики СТОВ «Нива»у 2024 році. При цьому рівень матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві оцінюється як низький у поточному 2024 році.

8. Згідно з результатами аналізу, можна зробити висновок, що корпоративна культура у СТОВ «Нива»фактично не вибудована і існує лише в різких проявах. Це впливає як на соціально-психологічний контекст в основних колективах, так і на мотивацію праці.

9. Керівництво підприємства загалом відповідає основним принципам соціальної відповідальності в трудових відносинах і, у межах обмежених фінансових можливостей, час від часу вживає заходів корпоративної соціальної

відповідальності. Однак цей рівень залишається недостатнім для того, щоб стати ефективним мотиваційним фактором для працівників підприємства.

10. Важливим чинником, який підриває основи соціального партнерства, зокрема щодо матеріального стимулювання на підприємстві, є законодавче визначене правило, згідно з яким під час воєнного стану можуть бути зупинені окремі положення колективного договору за ініціативою роботодавця. Таким чином, з початком війни у 2023 році господарство опинилося в умовах, коли подальше підвищення рівня тарифів стало неможливим через трудові та фінансові обмеження.

На підставі проведених досліджень нами було визначено напрямки удосконалення системи мотиваційного забезпечення СТОВ"Нива" і сформульовано відповідні пропозиції:

З метою розроблення ефективної системи заходів щодо стимулювання працівників СТОВ "Нива" рекомендується проводити регулярні опитування з визначення мотиваційного профілю за методикою Річі і Мартіна. Аналіз мотиваційного профілю працівника відкриває широкі можливості для вибору методів стимулювання праці на підприємстві. Дослідження мотиваційного профілю спеціалістів та керівників СТОВ "Нива" (7 осіб) та працівників виробничих підрозділів (9 осіб) дозволило визначити ієрархію факторів потреб, які виступають як мотиватори для цих працівників. Для кожного фактора були запропоновані методи мотивації відповідно до характеру потреби.

З метою більш глибокого розуміння мотивації кожної конкретної особи рекомендується провести детальний аналіз індивідуальних результатів. При розробці інструментарію мотивації слід враховувати мотиваційний профіль кожного працівника.

Для СТОВ "Нива"можливі наступні рекомендації з утворення високої корпоративної культури:

- Розробити та впровадити програму корпоративної культури СТОВ "Нива" з подальшим контролем за її реалізацією, в якій ключову роль відіграють керівник господарства, фахівці економічного профілю, інші співробітники господарства та лінійні керівники.

- Введення усвідомлення персоналом основних цінностей підприємства.
- Створення сприятливого середовища для сприйняття корпоративної культури на основі формування емоційної атмосфери.
- Розробка нормативних принципів поведінки персоналу.
- Формування лояльності персоналу до керівництва підприємства.
- Розробка ефективної системи мотиваційного забезпечення для управління персоналом, необхідної для успішної діяльності підприємства.
- Стимулювання закріплення працівників на підприємстві та формування стабільних трудових колективів через надбавки за стаж роботи та комплекс заходів для підвищення згуртованості колективів.
- Розвиток у працівників економічної та соціальної поведінки, що відповідає потребам підприємства.

В контексті регулювання соціально-трудових відносин у СТОВ "Нива"через соціальне партнерство рекомендується акцентувати увагу на поліпшенні механізму регулювання соціальних гарантій та впровадженні ефективних заходів матеріального і морального стимулювання праці, передбачених положеннями колективного договору. Пропонується розширити перелік допомоги, соціальних гарантій та заходів матеріального і морального стимулювання.

Очікуваний рівень підвищення продуктивності праці наступних трьох років складає: у 2025 році – на 20%, у 2026 році – на 15%, у 2027 році – на 10%. Виконання запланованих заходів дозволить отримати додатковий прибуток від 2,34 млн грн у 2025 році до 5,44 млн грн у 2027 році. Після удосконалення мотиваційного забезпечення СТОВ "Нива" передбачає підняття рівня рентабельності: у 2025 році – до 31,1%, у 2026 році – до 41,9%, у 2027 році – до 47,5%. Цей рівень рентабельності вважається достатнім для розширеного виробництва та подальшого розвитку господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Іляш О. І, Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка (електронне наукове фахове видання). 2022.
2. №3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення: 29.04.2023 р.).
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014, 479 с.
4. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2002. 248 с.
5. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О.В. Управлення мотивацією. Харків: ХНЕУ, 2006. 240 с.
6. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. Економіка: реалії часу. 2016. № 1 (23). С. 49-60.
7. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26–30.
8. Іляш О.І., Васильців Т.Г. Оцінка розвитку людського капіталу України. Економіка і регіон. Науковий вісник ПНТУ ім. Ю. Кондратюка. 2008. № 3 (18). С.141–145.
9. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. Ефективна економіка (електронне наукове фахове видання). 2022. №4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf(дата звернення: 29.04.2023 р.).
10. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
11. Занюк С. Психологія мотивації. Київ: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. 352 с.

12. Прокопенко О.В. Складові мотивації екологічно орієнтованого споживання. Вісник Сумського державного університету: Сер. Економіка. 2005.№2 (74). С. 60–71.
13. Гетьман О.О., Шаповал В.М.. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 307с.;
14. Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «Мотивація – стимул» є системо індивідуального підходу до кожного працівника:,. Служба кадрів. 2005. № 11. 345 с.
15. Кузьмів О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. 228 с.
16. 16. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства Ефективна економіка (електронне наукове фахове видання). 2021. №12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700 (дата звернення: 29.04.2023 р.).
17. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.
18. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка(електронне наукове фахове видання). 2016.№ 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46(дата звернення: 29.04.2023 р.).
19. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
20. Ущаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

21. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр"Інститут аграрної економіки". Київ, 2014. 244 с.
22. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
23. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації. Економіка України. 2006.№ 5. С. 28–30
24. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка(електронне наукове фахове видання). 2022. № 5. URL : http:// www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf (дата звернення: 29.04.2023 р.).
25. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №7–8. С. 57–63.
26. Podolianchuk O. Accountingandtaxationofcalculationsoncurrentpaymentstoemployees. TheoreticalandpracticalaspectsofthedevelopmentoftheEuropeanResearchArea: monograph / editedbyauthors. 1st ed. Riga, Latvia: «BaltijaPublishing». 2020. P. 220–246.
27. Кодекс законів про працю України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 25.03.2023 р.).
28. Закон України «Про оплату праці». URL : https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text(дата звернення: 25.03.2023 р.).
29. Податковий кодекс України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2755-17#Text (дата звернення: 29.04.2023 р.).
30. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (ПСБО) 26 «Виплати працівникам». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text (дата звернення: 29.04.2023 р.).
31. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Кондор. 2008. 335 с.

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

33. Сазонова Т.О., Богданова В.С., Проскура О.С. Роль самомотивації у професійній діяльності менеджера. Держава та регіони. Серія: Економіка тапідприємництво. 2022. №1. С. 89–93. URL : http://www.econom. stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/17.pdf (дата звернення: 29.04.2023 р.).

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

35. Сазонова Т.О. Самомотивація як невід'ємна складова ефективностіособистості. Приазовський економічний вісник (електронне наукове фахове видання).Вип. 3(20). С. 123–127. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/ 3_20_ukr/24.pdf (дата звернення: 29.04.2023 р.).

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

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

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

39. Грайченко В. Пашигорова О. Періодична оцінка роботияк складова системи мотивації. URL :https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1199.

40. Медведь В.В. Моніторинг мотиваційних потреб працівників у навчальному закладі (на прикладі Севастопольського центру професійно-

технічної освіти). Електронне наукове фахове видання «Теорія та методикауправління освітою».Вип. 2. 2009. URL : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/20.pdf

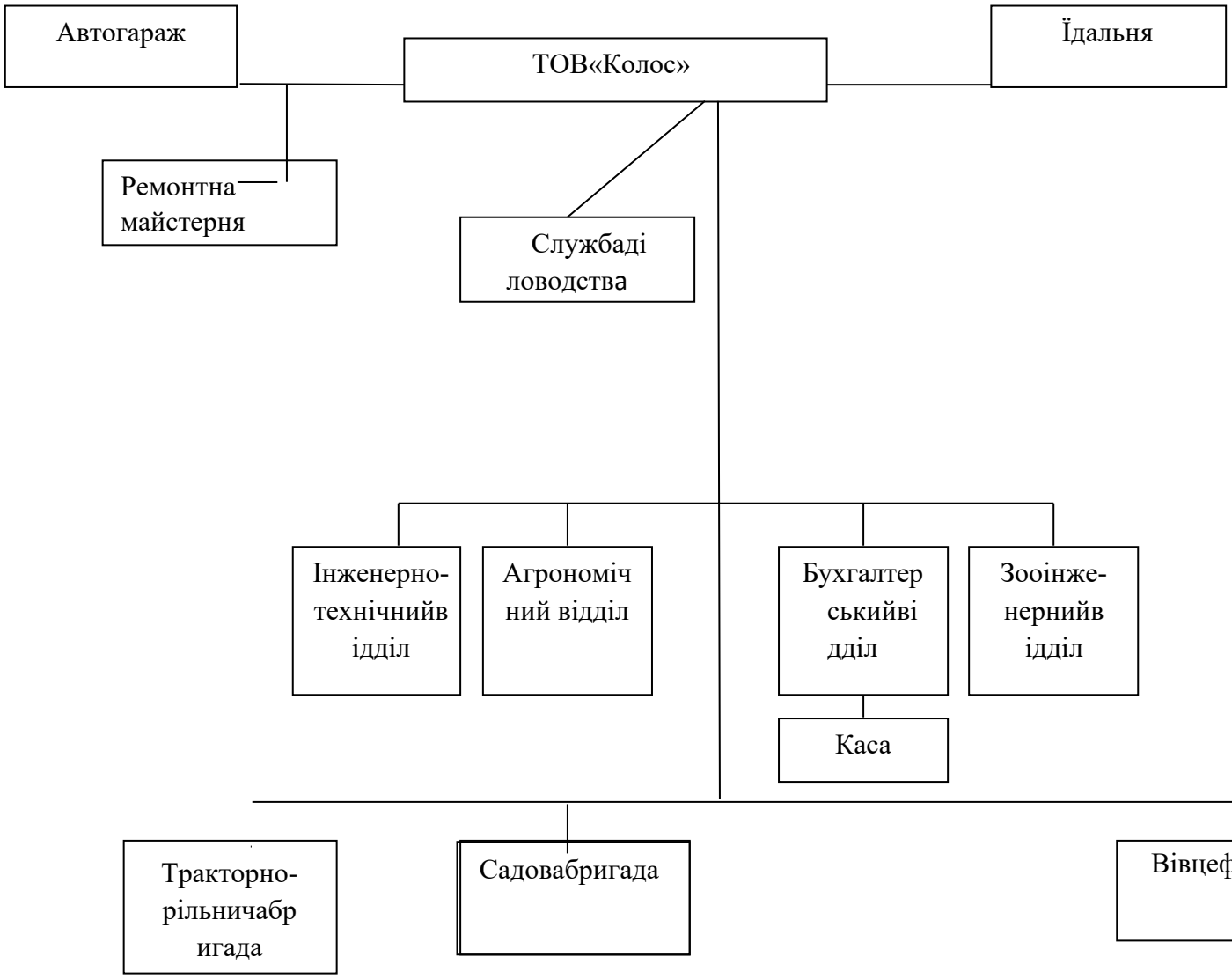
41. Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2023 рр.URL : https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation
42. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text
43. Виноградський М.Д., Бєляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
44. Стамбульська Х., ПередалоХ. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвиткуорганізації. Ефективна економіка(електронне наукове фахове видання). 2022. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua /pdf/1_2022/206.pdf
45. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. Ефективна економіка(електронне наукове фахове видання). 2021. № 12. URL : http:// www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/81.pdf
46. Олійник Т.І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Економічна наука. 2018.№22/2018. С. 66–69.
47. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура.
48. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2011. № 36. С. 12–17.
49. Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу HarwardBusinessReview / пер. англ. Київ :КМ–Букс, 2020. 216 с.
50. Камишникова Е.В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник(електронне наукове фахове видання). 2022. № 1(30). URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf
51. Василик С.К., Майстренко О.В. Відносини з персоналом як пріоритетна сферакорпоративноїсоціальноївідповідальності.

Modernproblemsoftheeconomyofdevelopmentinthecontextoftheworldtransformationalchanges : monograph. Opole, 2013. P. 49–61.

52. Олійник О.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2015. № 1(9). С. 140–147.

ДОД АТКИ

ДодатокА



СхемаорганізаційноїструктуриТОВ«Колос»

ДодатокБ

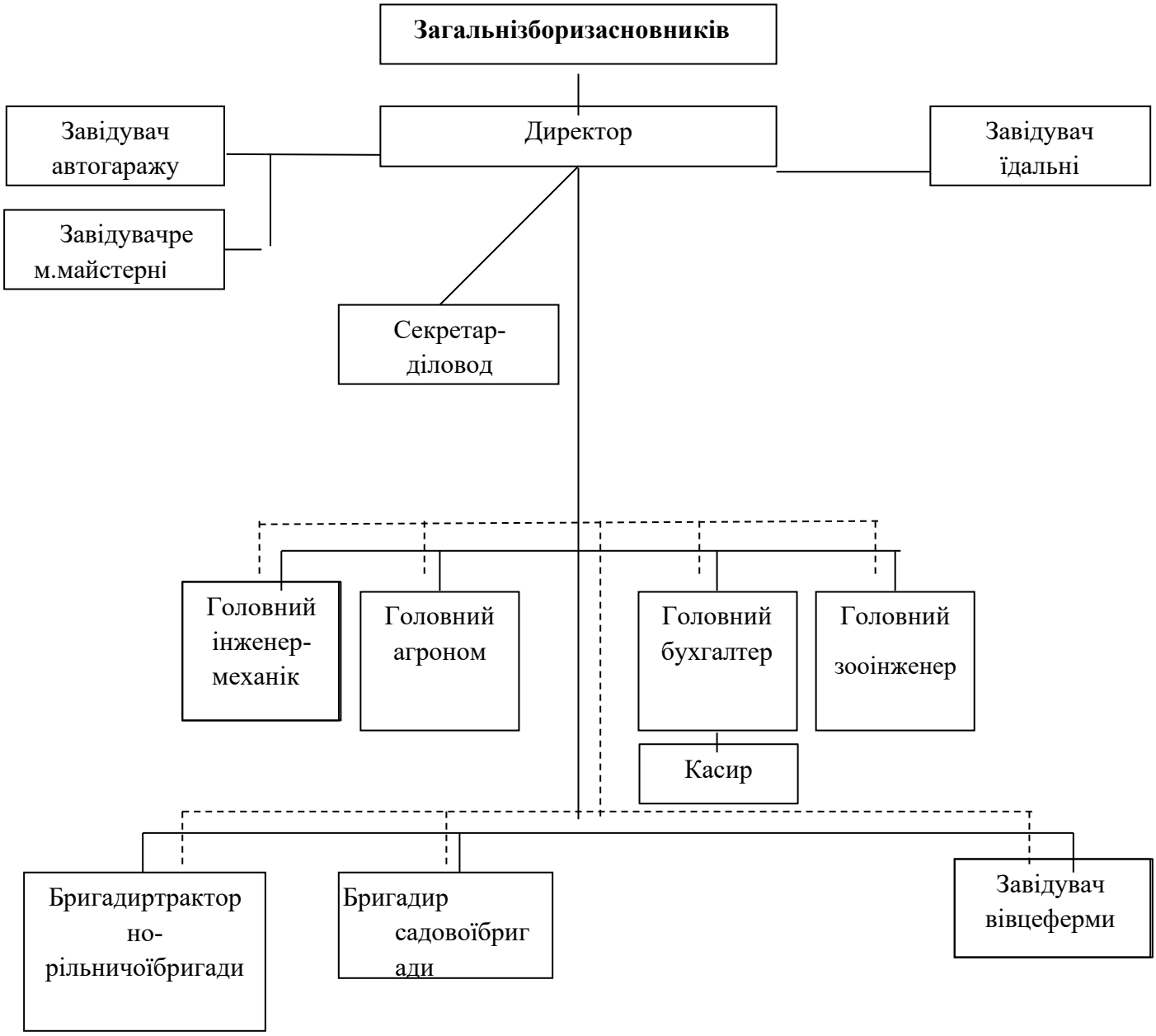


Схема структури управління ТОВ «Колос»

ДодатокВ

Змінинормтрудовогозаконодавствавумовахвоєнногостану

Показник	Мирнийчас	Воєннийстан
Максимальнанормароб очого часу затиждень	40год	60 год П’ятиденнийабошестиденний робочийтиждень встановлюєтьсяроботода вцем.
Тривалість роботивнічнийчас	скорочуєтьсяна1годину	нескорочується
Скороченняроботина 1 годинунапередоднісвят кових інеробочих днів	припятиденномуішестиде нномуробочих тижняхтривалістьскорочує ться на1годину	нескорочується
Попередженняпрацівн икапрозміну істотнихумовпраці	попереджаєтьсяза2місяці	у періоддіївоєнногостанудопускаєтьсязвіль ненняпрацівниказ ініціативироботодавця у періодйоготимчасовоїнепрацездатності, атакож у періодперебуванняпрацівника у відпустці (крімвідпустки у зв’язкувагітністютапологамитавідпустки длядоглядузадитиноюдодосягненнянеют ririчноговіку)іззазначеннямдатизвільнен ня, яка є першимробочимднем, наступнимзаднемзакінченнятимчасовоїн епрацездатності,зазначеним у документіпротимчасовунепрацездатність , абопершимробочимднемпісля закінченнявідпустки.
Святкові дні;перенесеннясвятко вихднів	якщо святковий деньприпадає навихідний, то вінпереноситься нанаступнийденьпіслявихі дного	святкових неробочих днів немає;якщо святковий день припадає навихідний, то він не переноситьсянанаступнийденьпіслявихід ного
Тривалістьвідпусткибе ззбереження заробітноїплати	до15календарнихднів	необмеженакількістьднів

продовженнядодаткуВ

Показник	Мирнийчас	Воєннийстан
Звільненняпраці вника	з ініціативироботодавця іпрацівника	у періоддіївоєнногостанудопускаєтьсязві льненняпрацівниказ ініціативироботодавця у періодйоготимчасовоїнепрацездатності , атакож у періодперебуванняпрацівника у відпустці (крімвідпустки у зв’язкувагітністютапологамитавідпуст кидлядоглядузадитиноюдодосягнення неютрирічноговіку)іззазначеннямдатиз вільнення, яка є першимробочимднем, наступнимзаднемзакінченнятимчасово їнепрацездатності,зазначеним у документіпротимчасовунепрацездатніс ть, абопершимробочимднемпіслязакінчен нявідпустки.
Тривалістьщорічної відпусткизалежно відкатегоріїпрацівни ків	(до 56календарнихднів)	зарішеннямроботодавцяможебутиобме женотривалістю 24 календарніднізапоточнийробочийрік. Якщотривалістьщорічноїосновноїві дпусткипрацівника становитьбільше 24 календарнихднів, наданняневикористаних уперіоддіївоєнногостанудніввтакоївідп усткипереноситьсянаперіодпісляприп иненняабоскасуваннявоєнногостану. У періоддіївоєнногостануроботодавец ьможевідмовити працівнику у наданніневикористанихднівщорічноїві дпустки.Уперіоддіївоєнногостануробо тодавецьзазаявоюпрацівника, якийвиїхавзамежітериторіїУкраїниабо набувстатусувнутрішньопереміщеноїо соби, вобов’язковомупорядкунадаєйомувідп усткубеззбереженнязаробітноїплатитр ивалістю,визначеною у заяві,аленебільше90календарнихднів

продовженнядодаткуВ

Показник	Мирнийчас	Воєннийстан
Тривалістьщотижневогобезперервного відпочинку	42год	можебутискороченадо24год
Призупиненнядіїтрудовогодоговору	–	призупиненнядіїтрудовогодоговоруможездійснюватисязаініціативиоднієїізсторіннастрокнебільшеніжперіоддіївоєнного стану.Призупиненнядіїтрудовогодоговорунетягнезасобоюприпиненнятрудових відносин.
Діяльністьпрофспілок	роботодавцізобов’язаніві драховуватикоштипервинним профспілковиморганізаціямнакультурно-масову,фізкультурну іоздоровчуроботу врозмірах,передбаченихколективнимдоговоромтаугодами,аленеменшеніж 0,3відсоткафондуоплатипраці.	наперіоддіївоєнногостанупризупиняєтьсядіястатті 44 ЗаконуУкраїни «Пропрофесійніспілки, їхправатагарантіїдіяльності» тавідповіднінормиколективнихдоговорів.
Умовиколективногодоговору	Неухильновиконуються	Наперіодвоєнногостанудіяокремихположеньколективногодоговоруможебутизупиненазаініціативоюроботодавця