МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____І.М. НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ФГ «АГРОПРОРИВ» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу, 21к-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
ТІТУНІН Юрій Юрійович

Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила Петрівна

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 6
1.1. Поняття і механізм мотивації 6
1.2. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу 13
РОЗДІЛ 2. ФАКТИЧНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФГ «АГРОПРОРИВ» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ 20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 20
2.2. Особливості мотивації персоналу господарства 28
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА 40
3.1. Підвищення матеріального стимулювання в сільськогосподарському підприємстві 40
3.2. Вдосконалення системи оплати праці в сільськогосподарському підприємстві 47
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ВСТУП

Підвищення рівня ефективності праці, зокрема, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, пов’язане із вивченням самої людини, структури її продуктивних здібностей та потреб, з аналізом механізму формування й розвитку її трудової мотиваційної системи.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об’єктом дослідження, що не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладенні, прийняті і реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей з притаманними їм поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей підприємства, і є мотивація.

Мотивація виступає головним елементом в активізації працівників підприємства, які не тільки створюють матеріальні передумови виробництва, але і забезпечують їх ефективне функціонування.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей підприємства.

Теоретичні, методологічні й практичні аспекти мотивації персоналу знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних й зарубіжних учених, таких як, зокрема, В.В. Лаптєв, О.М. Вінник, А.М. Колот, Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур, К.В. Мазур, М. Дей, Г.В. Осовська, В.С. Щербина та ін. Однак, у період ринкових відносин виникла низка питань щодо удосконалення

системи мотивації та матеріального стимулювання праці, що залишаються недостатньо розкритими і потребують подальшого вивчення як в теоретико-методичному, так і прикладному плані.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є вивчення стану мотивації персоналу як основного фактору у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

- вивчити теоретичне значення мотивації праці;

- визначити особливості мотивації трудової діяльності в аграрній сфері та складові мотиваційного механізму;

- дослідити вплив заробітної плати на стан мотивації праці;

- визначити її фактичне значення на підприємстві та оптимальний розмір для забезпечення вагомих кінцевих результатів;

- розрахувати структуру фонду оплати праці та розміри його складових, щоб показати вплив кожної з них на процес мотивації праці;

- виявити додаткові фактори, які відіграють важливу роль для створення сприятливого мікроклімату на виробництві, а саме нематеріальні фактори мотивації праці.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління мотивацією трудової діяльності працівників сільськогосподарських підприємств.

Базою дослідження обрано ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових *методів*. У процесі дослідження сучасних поглядів на управління мотивацією персоналу сільськогосподарських підприємств застосовувалися: системний підхід, абстрактно-логічний та теоретичного узагальнення, методи спостереження,

порівняння, аналізу і синтезу, графічного моделювання. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі мотивації персоналу підприємства.

Практична значущість для підприємства одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні висновки та узагальнення, обґрунтовані пропозиції, зроблені у роботі, можуть бути використані у процесі розвитку досліджуваного господарства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття і механізм мотивації

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [30, с. 391].

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, що персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розробити почуття незалежності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідома поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами [13, с. 374].

Мотивація є складовим елементом системи управління персоналом і спрямована на досягнення особистих інтересів працівника і спільних цілей діяльності підприємства. Оскільки в основі трудової діяльності працівника лежать його потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то до створення тривалих мотивів його праці необхідно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як справедливу матеріальну винагороду, основою його здібностей і результатів праці [25, с. 321].

На думку Семернікова І.О., мотивація – це процес стимулювання окремого працівника або групи людей до діяльності, що спрямована на досягнення індивідуальних цілей організацій.

Вона являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають ступінь активності суб'єкта і спрямованість його діяльності.

Довгі роки трудова мотивація розумілась досить вузько як винагорода за працю, частіше усього у виді премій. Однак, на сучасному етапі мотивацію розуміють, як чинник розвитку, а також чинник соціальної стабільності суспільства [26, с. 210].

Автори Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб [14, с. 11]. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують у середині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і задоволеність за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [19, с. 112].

Отже, мотивація – це спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах. Внутрішні фактори пов’язані з формуванням особистості працівника, а також умовами життя. Внутрішні мотиватори змушують працівника виконувати роботу з певною віддачею, докладати для цього усіх зусиль і вміння. Зовнішнє стимулювання працівника, спонукання його до результативної праці не єдиний спосіб впливу на нього, однак це необхідна умова одержання високого результату [14, с. 16].

Головним елементом мотивації є мотив – усвідомлене суб’єктивне ставлення до своїх вчинків, внутрішня реакція на основі установок, ціннісних орієнтацій під дією стимулів [8, с. 85].

У словнику з психології поняття «мотив» визначається як спонукання до діяльності, пов’язане із задоволенням потреби суб’єкта. У основі будь-яких дій лежить необхідність задоволення тих або інших потреб [26, с. 209].

Мотив – це усвідомлена спонукаюча причина, основа, підстава до якої дії чи вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постанову цілі, що спонукає людину до дії в наслідок трансформації зовнішнього спонукаю чого фактора і його усвідомлення індивідом [28, с. 440].

Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. Отже, провідним є твердження, що мотив – це те, що породжує певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюється ця дія.

Поведінка людини, звичайно, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви і дії [14, с. 8].

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому , що діяльність людини, як уже зазначалось, від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети, так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб’єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певної дії.

Характером різновидом зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженням керівництва, правилами поведінки тощо [29, с. 44].

У словниках стимул трактується як зовнішня причина, що спонукає до дії. У сфері праці під стимулом розуміють будь-який зовнішній фактор, що впливає на поведінку працівника. А звідси стимулювання праці – це

цілеспрямована дія на працівника, покликана підтримати на певному рівні чи посилити ефект його трудової активності [27, с. 219].

У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії давати поштовх з зовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Стимулювання сприяє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації. Що вища якість робочої сили, досконаліші соціально-трудові відносини, то меншою є потреба у стимулюванні, як засіб керування людьми, то більше члени організації, при чому без зовнішнього впливу виявляють заінтересованість справами організації її цілями [15, с. 63].

Стимульованого ж рівня результативності можна досягти, використовуючи різні системи, що вигороджуються за вищу продуктивність праці.

Система стимулювання буде більш ефективною за умови широкого використання в ній елементів компенсації. Працівникам, які змушені працювати в дещо гірших умовах санітарних, фізичних, часових та ін., працю варто оплачувати за підвищеними розцінками, надавати додатковий час для відпочинку, інші пільги [23, с. 16].

Отже, раціональні системи стимулювання праці на підприємствах є важливими виробничого середовища, що сприяють формулюванню мотивів до праці, забезпечують необхідну трудову поведінку працівників а часто і скорочення витрат на одиницю продукції [19, с. 62].

Досі ми розглядали лише загальні, дещо спрощені визначення сутності мотивації праці. Спробуємо деталізувати це поняття.

В економічній літературі поняття «мотивація праці» трактується не однаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. Мотивація праці – це основний компонент самосвідомості працівника, визначає його ставлення до праці, а отже, робітник працюватиме з більшою або меншою

ефективністю сподіваючись за свою працю отримати ті чи інші матеріальні або духовні блага для задоволення своїх потреб [25, с. 115].

За твердженням Рябоконя В. П., мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці.

Мотивація до праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття повного іміджу в суспільній ієрархії, вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю:

- забезпечення умов для духовного розвитку особи;

- створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умовжиття;

- забезпечення умов для духовного розвитку особи;

- природного відтворення і продовження свого роду [4, с. 10].

Під мотивацією праці розуміють цілеспрямоване спонукання працівника до високоефективної праці шляхом стабільного впливу на його потреби цілі, інтереси.

Мотивація праці працівника визначається системою цінностей, які залежать від віку, статі, рівня самосвідомості, вихованості, професійної підготовки, трудових стимулів тощо [25, с. 321].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів – мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх складових структури самої особистості працівника [14, с. 11].

Слід розрізняти поняття «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», останнє має ширший зміст. Праця – це цілеспрямована діяльність людини з відозміни і пристосування предметів природи за задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне працю,

предмети праці й засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність – це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес [12, с. 23].

Трудова діяльність, як провідна сфера життєдіяльності, відбувається в умовах суспільного поділу паці під впливом освіти, кваліфікації, стажу роботи, трудової активності, ціннісних орієнтацій та пріоритетів індивіда, ситуації на ринку праці тощо. Якщо мотивація праці, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби, то мотивація трудової діяльності в цьому включає власне мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника тощо [29, с. 44].

Трудову діяльність можна розглядати з одного боку, як попередню сформовану ідею, а з другого – як матеріальний продукт праці, її результат. Економічна наука розглядає її переважно як матеріальний продукт. Однак ця діяльність включає всі її стадії: від зародження ідеї до її втілення у реальний продукт праці, який на нашу думку, знаходить своє відображення у системі мотивації трудової діяльності працівників [22, с. 71].

Під системою мотивації трудової діяльності працівників ми розуміємо об’єктивний аспект їх діяльності, що проявляється в діях через формування внутрішніх та зовнішніх аспектів спонукальних сил особи. Вчинки працівників, що є наслідком їх особистої реакції на дію внутрішніх і зовнішніх регуляторів становлять зміст мотивації трудової діяльності. Основними її елементами є економічні потреби, інтереси, стимули і мотиви, від взаємодії яких залежить дієвість мотиваційної системи в цілому.

Соціальна орієнтація розвитку економічної економіки передбачає функціонування системи зайнятості населення, однією з ознак якої є якісно нова трудова мотивація, підприємливість і висока зацікавленість працівників у високопродуктивній праці, творчій самореалізації та соціально

професійному розвитку. Це актуалізує проблему розробки ефективного механізму мотивації трудової діяльності [18, с. 63].

Нинішня ситуація, що склалась в Україні, вимагає нового якісного наповнення змісту трудової мотивації. В сучасних умовах мотивація, перш за все повинна ґрунтуватись на високому рівні духовності та національної свідомості, передбачати можливість самореалізації та творчості, передбачати можливість самореалізації та творчості в праці і через працю, постійне вдосконалення соціально – професійної якості її носіїв. Одним з шляхів досягнення цієї мети є розробка ефективного механізму трудової мотивації.

Механізм трудової мотивації – це комплекс економічних важелів, засобів соціального та морально психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до економічної активності або підсилювання їх. Він змінний у просторі і часі, мобільний. Механізм мотивації впроваджують на різних рівнях економічної системи з метою посилення мотивації праці чи навіть формування нових мотивів [9, с. 88].

Пропонуємо розглянути модель механізму трудової мотивації праці. Як видно з рис. 1.1 формування потреб, інтересів залежить як від внутрішніх чинників, так і від зовнішнього середовища, у якому відбувається життєдіяльність особистості.

Отже, під мотиваційним механізмом слід розуміти комплекс важелів або блоків, приведення яких в режим активної взаємодії забезпечує зростання економічної активності населення і продуктивності трудової діяльності.

При розробці механізмів трудової мотивації в нашій державі слід використовувати: матеріальні, морально-виховні і духовні важелі, здатні формувати у населення потреби вищих рівнів та скеровувати їх у потрібне русло. Адже зрозуміло, що загальнолюдські моральні цінності, альтруїзм і любов до праці, потреба в творчості, самореалізації й самовдосконаленні є тими могутніми рушійними силами людської поведінки, котрім можуть не тільки сприяти формуванню системи продуктивної зайнятості, піднести нашу державу на вищий щабель соціально-економічного розвитку, а й забезпечать

їй гідне місце у світовому господарстві [24, с. 452].

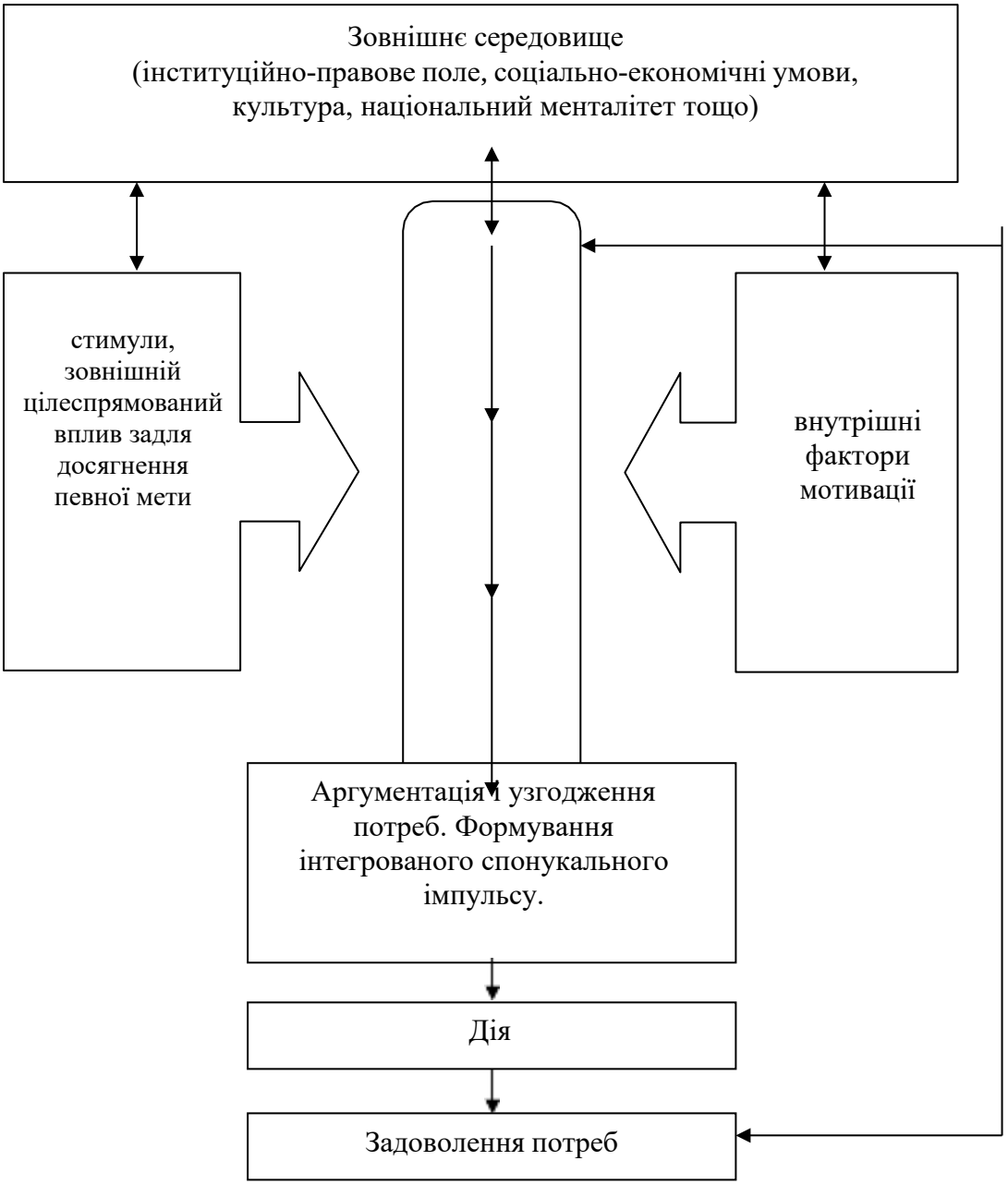


Рис. 1.1. Модель механізму трудової мотивації праці
Джерело: побудовано автором

1.2. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу

Узагальнення досвіду закордонних та вітчизняних науковців дозволили виділити два основні ознаки класифікації основних теорій мотивації за характером і способом впливу. Перша ознака характеризує принципові засади побудови мотиваційних механізмів, характерні підходи до

формування стимулюючого впливу. У свою чергу, ознака способу впливу вказує на основні мотиваційні важелі, які забезпечують цілеспрямованість і результативність дії працівників. Слід зауважити, що за ознакою способу впливу всі теорії мотивації можна класифікувати на дві групи – змістовні та процесуальні.

1. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (потреб), які примушують людей діяти певним чином. Розглянемо їх більш детально [11 с. 55].

Теорія мотивації Ф. Тейлора

З 1880 р. Ф. Тейлор у своїх дослідженнях техніки менеджменту приділив значну увагу мотивації працівників. У цьому плані він зробив три основних допущення, що характеризують поведінку людини:

- людина – це «раціональна істота» позначена максимізацією своїх економічних доходів;

- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;

- люди, як і машини, можуть продаватись в стандартній моделі.

Якщо подивитись на ці висновки Ф. Тейлора з позиції сьогоднішнього дня, то вони видаються надзвичайно застарілими. Однак це не так. Вони можуть виявляться або не виправдовувати себе в залежності від економічного становища країни.

Теорія мотивації Фрейда

Зиґмунд Фрейд, вважав, що люди в основному не усвідомлюють тих реальних психологічних сил, що формують їхню поведінку. Відповідно до його тези, люди не завжди діють раціонально. Людина росте, пригнічуючи при цьому в собі безліч потягів. Вони то з’являються, то зникають. Таким чином, людина не повністю усвідомлює джерела власної мотивації. Це дуже важливий висновок для менеджменту. Дійсно, у той же час у людини існує кілька потреб, що мотивують її діяльність. Одні з них у якийсь певний момент часу є провідними, значними, інші – другорядними. Це власне довів А. Маслоу у своїх пізніших дослідженнях [17, с. 225].

Змістовна теорія мотивації Маслоу

Абрахам Маслоу у своїй роботі «Мотивація й особистість» спробував пояснити, чому в різний час людьми керують різні потреби. У своїй піраміді потреб Маслоу показано, що людина мотивується задоволенням ряду потреб вибудуваних в ієрархію. За ступенем значимості потреби розташовують в такому порядку: фізіологічні, або базові потреби; потреби в самозабезпеченні; соціальні потреби; потреби в повазі; потреби в самоствердженні.

Піраміда потреб справедлива лише в найпростіших випадках, коли потреби задовольняються постійно. За словами Маслоу, «людина лише там живе хлібом єдиним, де взагалі нема хліба».

Варто пам’ятати три важливих положення теорії Маслоу:

1. Ієрархія потреб дуже нагадує розвиток людини з дитинства до старості: дитина має потреби в їжі і теплі, безпеці і любові, зі зростанням відбувається поступовий розвиток самоповаги і, нарешті, з’являється «самомотивований дорослий».

2. Зниження задоволених потреб і поява інших у вигляді мотивації є неусвідомленим процесом.

3. Маслоу зазначає, що п’ять ступенів не є чимось автономним. Між ними існує певна взаємодія [15, с. 277].

Трирівнева теорія Альдерфера

Відповідно до теорії К. Альдерфера людська поведінка мотивується трьома групами потреб:

1. Потреби існують пов’язані із задоволенням фізіологічних потреб людини і її бажанням бути членом певних соціумів.

2. Потреби приналежності, що випливають із соціальної природи людини і її бажання бути членом певних соціумів.

3. Потреби росту, до складу яких входять бажання людини самовиразитися.

Альдерфер стверджує, що у людини завжди є ці три потреби, і вона

прагнутиме їх задовольняти, якщо для цього будуть відповідні можливості. Якщо умов для росту не буде, то людина працюючи в організації, може зосередити свої зусилля на задоволенні потреб існування і приналежності.

Теорія потреб МакКлелланда

Девід МакКлелланд розробив теорію потреб значною мірою схожу з теоріями Маслоу і Альдерфера.

На відміну від теорій Маслоу, він вважав, що людям властиві три потреби: влади, успіху і приналежності.

Потреба влади пов'язана з бажанням людини впливати на поведінку інших людей.

Потреба успіху – те саме, що потреба людини в самоповазі. Характерними рисами потреби успіху є винагорода і очікування, особливо взаємозв'язок «витрати-результати» і «результат-винагорода». Люди, у яких розвинута потреба успіху, люблять діяти в ситуаціях із помірним ризиком.

Потреба в причетності відповідає за Маслоу соціальним потребам. Ця потреба виражається у прагненні окремих людей виконати роботу, що даватиме їм великі можливості соціального спілкування.

Теорія потреб МакКлелланда припускає, що первинні потреби уже задоволені тим, що людина працює обіймає певну посаду в ієрархії [16, с. 449].

Теорія мотивації Герцберга

Вона обґрунтовує мотивацію задоволеності і незадоволеності людини працею. Було припущено, що чинники, які викликають задоволення від роботи, різноманітніші за ті, що викликають незадоволення. Чинники, що впливають на усунення незадоволеності, Герцберг назвав гігієнічними, а чинники що впливають на задоволення – мотиватори.

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому відбувається робота: політика підприємства, безпека, статус, виробничі відносини, зарплата, умови роботи, нагляд, поведінка адміністрації.

Фактори мотивації відображають задоволеність або незадоволеність

характером і сутністю роботи. До них належать: психологічне зростання, прогрес, відповідальність, робота сама по собі, визначення, успіх.

Теорії «Ікс» та «Ігрек» МакГрегора

Дуглас МакГрегор порівнявши філософію традиційного менеджменту із сучасними підходами до задоволення від роботи виокремив мотивуючу силу «людський дух». Два основних припущення він назвав теоріями «Ікс» (X) та «Ігрек» (Y).

Теорія X наполягає на вродженій огиді людини до праці. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і під загрозою покарання примушувати працювати. Такі ідеї зумовили розвиток бюрократичних типів організації – традиційних структур авторитарного типу, які приділяють багато уваги примушенню і контролюванню.

Теорія Y передбачає, що існують люди, яким праця приносить задоволення. Таким працівникам не потрібен сторонній контроль. Якщо вони поділяють цілі організації, то найважливішим стимулом до праці буде прагнення до самореалізації і задоволення потреб власного ”Я”. Отже розроблені Д. МакГрегором теорії можна інтерпретувати як мотиваційні [24, с. 244].

2. Процесуальні теорії мотивації базуються на вивчені поведінки людей з врахуванням їх прийняття та знань [11, с. 56].

Розгляд процесуальних теорій доцільно почати з характеристик теорії очікувань В. Врума, яка розглядає проблему під кутом «шлях-ціль», вона орієнтована на психологію теорії виробу, яка передбачає, що людина обирає варіант, який максимально відповідає очікуваній нею користі. Ідея «шлях-ціль». сформувалася у процесі емпіричних спостережень, згідно з яким праця (шлях) тільки тоді може бути визнаною, коли забезпечує досягнення бажаної мети. Іншими словами, застосування В. Врума у процесному розумінні переносить центр ваги на те, що менеджер має користуватися інструментарієм поетапного мотивування працівників, формуючи в них переконання, що досягнення кожного попереднього результату є

передумовою мотивування наступного.

Теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно зіставляють отриману винагороду з потраченими зусиллями і потім порівнюють з їх винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння засвідчує дисбаланс і несправедливість, тобто людина переконується, що її колега за таку ж роботу отримує більшу винагороду, закономірно виникає психологічне напруження. Для його зняття потрібно вдатись до мотивування, яке як правило, ліквідує дисбаланс, відновлює справедливість.

Працівник може намагатись відновити баланс, змінивши рівень витрачання зусиль або стараючись змінити рівень отриманої винагороди.

Теорія Лайкерта поєднує проблеми рентабельності організації і людських стосунків. Він вважає, що вирішення людських проблем безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, висока продуктивність є результатом переконаності персоналу в необхідності продуктивної праці. Погляди Лайкерта стали основою партисипативного менеджменту.

Мотиваційні теорії розвивались протягом всієї історії економічної думки. Суттєвий вклад у розвиток теорії мотивації внесли і українські вчені. Так, М. Вольський вважав необхідним покращувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цекановський у своїх розробках зробив висновок, що багато людей намагаються покращити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський одним з перших зробив чітку класифікацію потреб. Також слід назвати таких вчених, як І. В. Вернадський, М. Х. Бунге та ін. [25, с. 355].

Під впливом сучасних теорій в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли вираження як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей, їхні персонали.

Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської

революції, яка сталася на заході в 70-80-ті рр. XX ст., лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узявши на озброєння змістовні і процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці.

Отже, теорії мотивації дають змогу менеджеру вибудувати стратегію й тактику впливу на підлеглих орієнтуючись на конкретні умови функціонування організації та особливості індивідуальної поведінки її персоналу [14, с. 35].

РОЗДІЛ 2
ФАКТИЧНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФГ «АГРОПРОРИВ» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Агропрорив» створене і діє відповідності до Законів України «Про фермерське господарство», «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві», «Про власність», «Про підприємництво», Цивільного і Господарського кодексів, законодавства про землю та інших законодавчих актів України.

ФГ «Агропрорив» знаходиться на території с. Рівне Новоукраїнського району Кіровоградської області. Відстань до районного центру становить 21 км, обласного центру – 50 км. Наявність твердої дорожньо-транспортної мережі дає можливість легкого і швидкого доступу до покупців і споживачів продукції, яка виробляється на даному підприємстві.

Розташування підприємства є досить вигідним, оскільки природно-кліматичні умови є досить сприятливими для розвитку сільськогосподарського виробництва.

Предметом діяльності підприємства є: виробництво, переробка, закупка та реалізація всіх видів продукції сільського господарства; заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини, рослинної та мінеральної сировини у встановленому законодавством порядку; розвиток підсобних промислових та виготовлення товарів широкого вжитку.

Метою діяльності ФГ «Агропрорив» є отримання прибутку та створення на цій основі стабільної соціально-економічної бази, збереження трудового колективу, своєчасного і якісного забезпечення різноманітних потреб населення.

Досвід господарювання в ринкових умовах показує, що для ефективної

роботи підприємству необхідно реалізувати вироблену продукцію. Для цього потрібно налагоджувати зв'язки з покупцями, укладати контракти на вигідних для господарства умовах. Постачальники та покупці є невід'ємними складовими для ефективної роботи господарства і від їх злагодженої роботи залежить безперервність виробництва.

Для здійснення своєї виробничої діяльності ФГ «Агропрорив» використовує певні ресурси. Проаналізуємо розміри підприємства за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020р.	
				+/-	%
Товарна продукція, тис. грн.	69203,4	69749,6	91402,9	22199,5	+32,1
Площа сільськогосподарських угідь, га	2841	2801	2796	-45	-1,6
Середньорічна вартість, тис. грн. основних фондів	39820,5	41031,6	40410,6	590,1	+1,5
оборотних фондів	81051,0	87887,0	116567,0	35516,0	+43,8
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	62	59	61	-1	-1,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	51614,0	52593,0	53294,2	1680,2	+3,3
Прибуток (збиток), тис. грн.	14045,1	15459,4	35172,6	21127,5	+150,4
Рентабельність, %	27,2	29,4	66,0	38,8	X

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що ФГ «Агропрорив» є великим за розміром і прибутковим підприємством, це підтверджується рядом показників. Так, зокрема за господарством закріплено 2796 га землі. У 2022 р. в порівнянні з 2020 р. спостерігається збільшення вартості основних і оборотних фондів відповідно на 590,1 тис. грн. (1,5%) та на 35516 тис. грн. (43,8%); вартості товарної продукції на 22199,5 тис. грн. (32,1 %). Рівень рентабельності у 2022 р. становив 66,0 %, що на 38,8 відсоткових пункти більше, ніж у 2020 р.

ФГ «Агропрорив» має бригадний тип виробничої структури (рис. 2.1) та лінійно-функціональну управлінську структуру (рис. 2.2). Так як підприємство характеризується різногалузевим напрямком діяльності, то

бригадний тип виробничої структури дозволяє найбільш оптимально розподілити ресурси між виробничими підрозділами, в залежності від їх спеціалізації. Але, поряд з цим, досить важко скоординувати роботу всіх підрозділів, результати залежать від особистих якостей функціональних спеціалістів, їхніх навичок і умінь організувати виробничий процес, уміння згрупувати працівників.

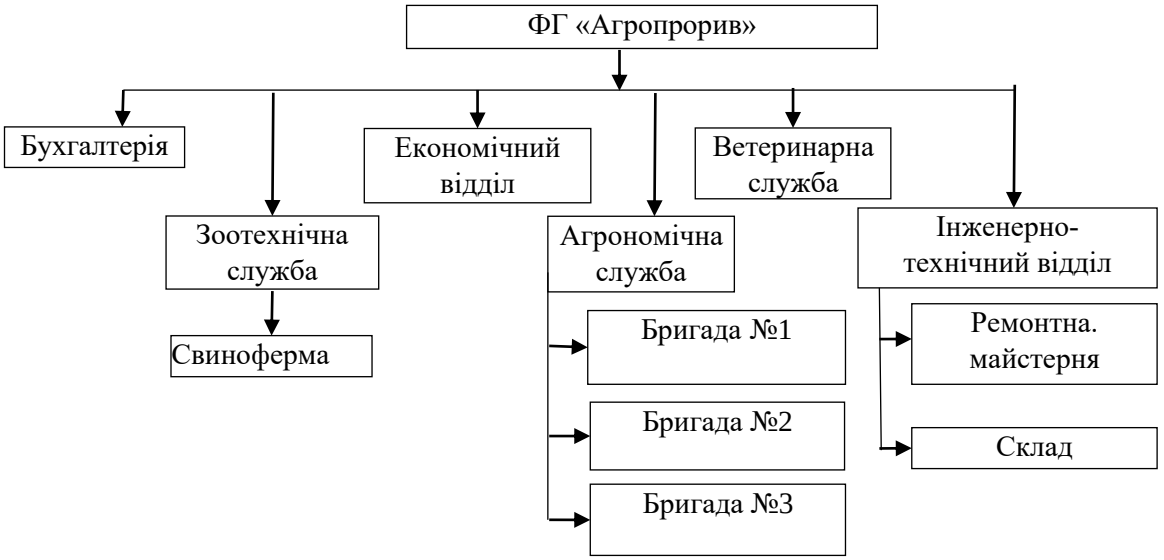


Рис. 2.1. Організаційна структура ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

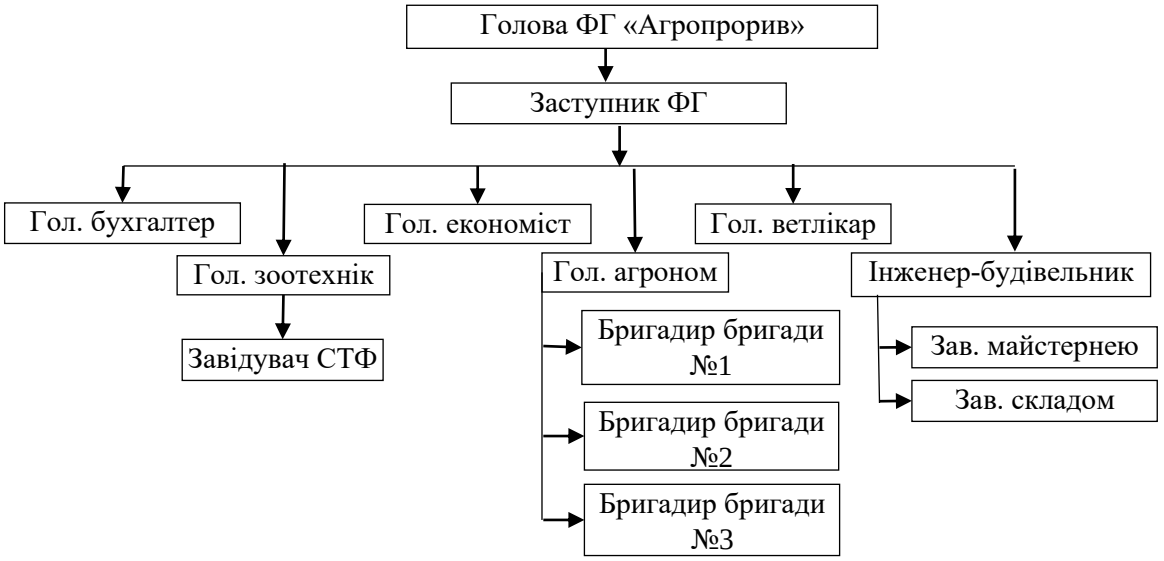


Рис. 2.2. Управлінська структура ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Управління підприємством здійснює його голова, який самостійно вирішує всі питання виробничо-господарської діяльності, керуючись у своїй діяльності Статутом, законами та іншими нормативними актами України та інформуючи про свою діяльність перед зборами орендодавців не рідше 1-2 рази в рік.

Голова підприємства організовує роботу ФГ «Агропрорив», представляє його в усіх установах, організаціях, підприємствах, розпоряджається майном та коштами підприємства, укладає договори.

Розвиток сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від стану матеріально-технічної бази, головною ланкою якої є основні фонди, вони є матеріалом і основою розвитку продуктивних сил, забезпечуючи збільшення продукції та підвищення продуктивності праці.

Розглянемо забезпеченість господарства основними і оборотними фондами з допомогою табл. 2.2.

З даних табл. 2.2 видно, що за досліджуваний період фондозабезпеченість збільшується на 1431,4 тис. грн. (33,6 %). Це сталося за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на 31,5 %, а також деякого зменшення площ сільськогосподарських угідь на 1,6 %. В господарстві спостерігається збільшення фондоозброєності на 656,7 тис. грн. (33,7%). Це відбулось в основному за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів. За досліджуваний період спостерігаємо тенденцію до збільшення фондовіддачі з 1,74 грн. в 2020 р. до 2,26 грн. в 2022 р. (на 30 %). Проте наявні фонди можна використати більш ефективно і головним резервом при цьому буде виступати збільшення обсягів виробництва валової продукції.

Оборотні ресурси використовуються ефективно, але за досліджуваний період спостерігаємо збільшення тривалості їх обороту, яка залежить від значення коефіцієнта оборотності виробничих запасів. Даний показник має тенденцію до незначного зменшення з 0,85 в 2020 р. до 0,78 в 2022 р., викликану збільшенням тривалості оборотів відповідно із 424 днів до 461

дня.

Таблиця 2.2

Забезпеченість основними та оборотними фондами і ефективність їх використання в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих та оборотних фондів, тис. грн.	120871,5	128918,6	158977,6	38106,1	+31,5
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	39820,5	41031,6	40410,6	590,1	+1,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	81051,0	87887,0	116567,0	35516,0	+43,8
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	4254,5	4602,6	5685,9	1431,4	+33,6
Фондоозброєність, тис. грн.	1949,5	2185,1	2606,2	656,7	+33,7
Фондовіддача на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.	1,74	1,70	2,26	0,52	+29,9
Фондомісткість, грн.	0,57	0,59	0,44	-0,13	-22,8
Коефіцієнт обертання	0,85	0,79	0,78	-0,07	-8,2
Тривалість обороту, днів	424	456	461	37	+8,7
Норма прибутку, %	11,6	12,0	22,1	10,5	X

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

Норма прибутку становила 22,1 % в 2022 р., що на 10,5 відсоткових пункти більше в порівнянні з 2020 р. і це свідчить про ефективне використання основних і оборотних фондів у фермерському господарстві, однак пошук резервів підвищення ефективності їх використання залишається завжди важливим.

Одна із умов успішної роботи підприємства – постійний склад робочих кадрів. Будь-яке підприємство зацікавлене в ефективному використанні трудових ресурсів та збереженні стабільності трудового колективу, оскільки завдяки цьому досягається, за інших однакових умов, вищий рівень продуктивності праці. Забезпеченість ФГ «Агропрорив» трудовими

ресурсами ми можемо проаналізувати на основі даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість трудовими ресурсами і ефективність їх використання в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, чол.	62	59	61	-1	-1,6
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	251	250	1	100,4
Фактичний фонд робочого часу, днів	323	284	301	-22	93,1
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	1,29	1,13	1,20	-0,09	93,0
Товарна продукція, тис. грн.	69203,4	69749,6	91402,9	22199,5	132,1
Виробництво товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	1116,2	1182,2	1498,4	382,2	134,2
Виробництво товарної продукції на 1 люд.-год., грн.	431,9	520,3	622,3	190,4	144,1

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

З аналізу табл. 2.3 бачимо, що ФГ «Агропрорив» в достатній мірі забезпечене трудовими ресурсами та ефективно їх використовує. Так, показники продуктивності праці за досліджуваний період зростають, зокрема, виробництво товарної продукції на 1 працюючого збільшилося на 34,2 %, а на 1 люд.-год. – на 44,1%.

Однак керівництву необхідно розробляти заходи щодо удосконалення організації і технології виробництва, підвищення продуктивності праці, ефективного використання наявної робочої сили, закріплення робочих кадрів.

Ефективність виробництва – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу. Проаналізуємо економічну ефективність сільськогосподарського виробництва в ФГ «Агропрорив» за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень економічної ефективності сільськогосподарського виробництва в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Одержано товарної продукції на: 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	2435,9	2490,2	3269,1	833,2	134,2
1 середньорічного працівника, тис. грн.	1116,2	1182,2	1498,4	382,2	134,2
1 люд.-год., грн.	431,9	520,3	622,3	190,4	144,1
1 грн. основних виробничих фондів, грн.	1,74	1,70	2,26	0,52	129,9
Одержано прибутку (збитку) на: 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	494,4	551,9	1258,0	763,6	254,4
1 середньорічного працівника, тис. грн.	226,5	262,0	576,6	350,1	254,6
1 люд.-год., грн.	87,7	115,3	239,5	230,8	273,1
1 грн. основних виробничих фондів, грн.	0,35	0,38	0,87	0,52	248,6
Урожайність, ц/га: зернових	54,1	37,6	63,4	9,3	117,2
соняшнику	28,4	18,3	21,7	-6,7	76,4
сої	22,9	10,4	24,7	1,8	107,9
цукрових буряків	441,8	342,5	603,1	161,3	136,5
Продуктивність худоби: середньодобовий приріст свиней, г	470,0	336,7	473,4	3,4	100,7
Рівень рентабельності (збитковості) в цілому по господарству, %	27,2	29,4	66,0	38,8	X

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна сказати, що у 2022 р. порівнюючи з 2020 р. значно покращились показники, що характеризують ефективність сільськогосподарського виробництва, рівень рентабельності в цілому по господарству збільшився на 38,8 відсоткових пункти.

Ситуація щодо галузі тваринництва залишається стабільною. Що стосується рослинництва, то тут лише урожайність насіння соняшнику за досліджуваний період знизилась на 23,6%. По всіх інших культурах

спостерігається збільшення урожайності у 2022 р. Це сприяло збільшенню виходу товарної продукції та прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, на 1 середньорічного працівника та на 1 людино-годину в 2022 р. в порівнянні з 2020 р.

Важливим етапом економічної характеристики підприємства є проведення фінансового аналізу, який ґрунтується на показниках ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості, а також показників рентабельності.

Проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та фінансової стійкості ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	9,6	85,4	22,9	+13,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,1	19,1	5,7	+3,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	2,2	0,6	+0,2
Коефіцієнт автономії	0,93	0,99	0,96	+0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	1,08	1,01	1,04	-0,04
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,073	0,008	0,032	-0,041

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.5 бачимо, що ФГ «Агропрорив» є підприємством, що успішно функціонує. Підтвердженням цього є коефіцієнт покриття, нормативне значення якого дорівнює 2. В динаміці спостерігається збільшення значення коефіцієнта швидкої ліквідності, що свідчить про те, що частина поточних зобов’язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Так, у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. даний показник збільшився на 4,6. ФГ «Агропрорив» також спроможне негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Свідченням цього є значення коефіцієнта абсолютної

ліквідності, що дорівнює 0,6 в 2022 р. (на 0,4 пункти більше від нормативу 0,2).

Під фінансовою стійкістю розуміють, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів. В досліджуваному підприємстві спостерігаємо, що активи підприємства в 2022 р. на 96% забезпечено власними коштами, що є позитивним явищем і свідчить про фінансову незалежність та зменшення ризику порушення стійкості ФГ «Агропрорив».

Коефіцієнт фінансової залежності за досліджуваний період має тенденцію до зниження, в результаті чого зростає коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що свідчить про стабільність частки власного капіталу у фінансових розрахунках.

На основі проведеного аналізу фінансових показників в ФГ «Агропрорив» можна сказати, що за досліджуваний період фінансовий стан залишається позитивно стабільним.

ФГ «Агропрорив» одне з найбільших господарств району, на якому зайнята достатня кількість працівників, які забезпечили йому високий рівень конкурентоспроможності на ринку. За досліджуваний період ефективність діяльності фермерського господарства залишається високою.

2.2. Особливості мотивації персоналу господарства

Мотивація персоналу у сільськогосподарському виробництві визначає ефективність системи матеріального стимулювання праці, через яке здійснюється вплив на формування мотивів трудової поведінки і діяльності сільськогосподарських працівників. Така система повинна бути спрямована на розробку форм, методів та засобів залучення людей до праці, забезпечуючи при цьому заінтересоване їх ставлення до предмета, процесу і

результату праці. Вона повинна гарантувати достатній рівень заробітної плати, її справедливості тощо.

Заробітна плата є одним із основних джерел формування доходів працівника, яка, в свою чергу, залежить від структури витрат аграрних підприємств, а головним чином – від питомої ваги в них витрат на оплату праці. Дані витрати, в свою чергу, впливають на рівень мотивації праці і як наслідок – на її продуктивність. Виходячи з цього покажемо структуру витрат фермерського господарства на виробництво сільськогосподарської продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Витрати всього	25397,9	100	23747,2	100	42447,3	100	17049,4	X
Витрати на оплату праці	4042,1	15,9	4226,1	17,8	5790,2	13,6	1748,1	+43,2
Відрахування на соціальні заходи	877,8	3,5	921,8	3,9	1266,1	3,0	388,3	+44,2
Орендна плата	10165,3	40,0	7684,0	32,4	8426,8	19,9	-1738,5	-17,1
Амортизація	5182,6	20,4	6121,1	25,8	11975	28,2	6792,4	+115,6
Інші витрати	-	-	1430,3	6,0	3911,2	9,2	3911,2	-
Загальновиробничі витрати	5130,1	20,5	3363,9	14,1	11078,5	26,1	5948,4	+116,0

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

З табл. 2.6 видно, що у структурі витрат витрати на оплату праці в 2022 р. складають 13,6 %, що менше в порівнянні з 2020 р. на 2,3 відсоткових пункти. Підвищення частки витрат на оплату праці в загальній сумі витрат можна досягти, залучаючи для розв’язання цієї проблеми всі складові господарського механізму. Це б дозволило вирішити цю проблему не тільки за рахунок реструктуризації собівартості продукції, а й завдяки оптимізації структури ціни товарів та цінової політики; удосконаленню конкурентоспроможності продукції.

Розмір витрат на соціальні заходи залежить від розміру на оплату праці, оскільки відрахування до соціальних фондів встановлюються як правило у відсотках до фондів оплати праці. Так, в структурі витрат відрахування на соціальні заходи в динаміці збільшились на 44,2 %. Окрему складову витрат складає оренда, в структурі витрат вони становлять в 2022 р. 19,9%.

Загальновиробничі витрати у структурі витрат в 2022 р. займають найбільшу частину – 26,1%, до них відносять продукцію промислового і сільськогосподарського походження, що використовується аграрними підприємствами в процесі виробництва при створені нових споживчих вартостей. А в динаміці зазначені витрати збільшились вдвічі.

Витрати на амортизацію формуються за рахунок амортизаційних відрахувань основних засобів, нематеріальних активів. Так, в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. витрати на амортизацію в структурі витрат збільшились вдвічі.

Інші витрати за своїм економічним змістом не можуть бути віднесені до жодного з розглянутих елементів витрат, а тому через свою різноманітність об’єднуються в самостійну групу. Але в 2020 р. інших витрат в господарстві не було, а в 2022 р. вони складали в структурі витрат 9,2 %.

Отже, пошук джерел підвищення частки витрат на оплату праці у загальних витратах доцільно вести в контексті з реформуванням усіх складових господарського механізму, таких як фінансова, грошово-кредитна, бюджетна, цінова, податкова системи.

Фінансові результати діяльності визначають можливості підприємства стосовно матеріального стимулювання працівників, тобто від них залежать розміри заробітної плати персоналу, а головне його ставлення до роботи. Питома вага витрат на оплату праці характеризує рівень добробуту працівників, їх можливості щодо задоволення потреб. Джерелом здійснення витрат на оплату праці є виручка від реалізації продукції, робіт і послуг. На думку В.С. Дієсперова, для того, щоб доход працівника сільського

господарства був на рівні середнього по економіці потрібно, щоб частка оплати відносно виручки становила 35 відсотків. Проаналізуємо, яка ситуація в досліджуваному фермерському господарстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Питома вага витрат на оплату праці у виручці від реалізації продукції в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	69203,4	69749,6	91402,9	22199,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	5067,3	5113,2	7935,9	2868,6
Питома вага витрат на оплату праці у виручці від реалізації продукції, %	7,3	7,3	8,7	1,4

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.7 видно, що у 2022 р. питома вага витрат на оплату праці у виручці від реалізації продукції складала 8,7%, що показує низький дохід працівника ФГ «Агропрорив» порівняно з доходом працівника в середньому по економіці.

Питання оплати праці регулюються Колективним договором і положенням «Про оплату праці», тобто дані документи характеризують основні засади і особливості організації оплати праці, визначають основну її частину, а також різного роду доплати за високі результати.

Показниками та умовами для виплати додаткової оплати праці буде виконання своїх професійних обов’язків. Положення вводиться з метою стимулювання досягнення високих кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва, зміцнення трудової дисципліни.

Додаткова оплата нараховується за основні результати роботи щомісячно у відсотках до ставки відповідних розрядів.

Додаткова оплата може зменшуватись або не виплачуватись зовсім за виробничі упущення. Працівники які допустили прогул без поважних причин, появились на роботі в нетверезому стані, а також ті, що скоїли крадіжку колективної власності, позбавляються додаткової оплати повністю.

Розглянемо структуру фонду оплати праці в ФГ «Агропрорив» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура фонду оплати праці в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Фонд оплати праці штатних працівників всього, тис. грн.	5067,3	100,0	5113,2	100,0	7935,9	100,0	2868,6	X
в тому числі: фонд основної заробітної плати, тис. грн.	4821,5	95,1	4723,6	92,4	7823,5	98,6	3002	+62,3
фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	245,8	4,9	389,6	7,6	112,4	1,4	-133,4	-54,3
Фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника, грн.: на рік	81731	X	86664	X	130097	X	48366	X
на місяць	6811	X	7222	X	10841	X	4030	X
Фонд основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника, грн.: на рік	77766	X	80061	X	128254	X	50488	X
на місяць	6481	X	6672	X	10688	X	4207	X
Фонд додаткової заробітної плати в розрахунку на одного працівника, грн.: на рік	3965	X	6603	X	1843	X	-2122	X
на місяць	330	X	550	X	153	X	-177	X

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

З табл. 2.8 видно що, фонд оплати праці штатних працівників, що складається з основної і додаткової зарплати, в 2022 р. становив 7935,9 тис. грн. Основна заробітна плата є обов'язковою винагородою працівнику за виконану ним роботу згідно з встановленими нормами праці і встановлюється у вигляді тарифних ставок і договірних розцінок для робітників і посадових окладів. Частка фонду основної заробітної плати в 2022 р. складає 98,6 % і в порівнянні з 2020 р. вона збільшилась на 3,5

відсоткових пункти, а фонд додаткової заробітної плати в динаміці відповідно зменшився.

Середньомісячна заробітна плата в ФГ «Агропрорив», яка нараховується за основні результати роботи з метою стимулювання досягнення високих кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва, зміцнення трудової дисципліни, в 2022 р. складала 10841 грн.

Визначимо ступінь впливу оплати праці на її результативність в ФГ «Агропрорив» на основі табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оплата праці та її результативність в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Оплата праці в розрахунку на 1 штатного працівника				
Фонд оплати праці на місяць, %	100,0	100,0	100,0	X
Основна заробітна плата на місяць, %	95,1	92,4	98,6	3,5
Додаткова заробітна плата на місяць, %	4,9	7,6	1,4	-3,5
Результати праці				
Урожайність, ц/га: зернових	54,1	37,6	63,4	9,3
сої	28,4	18,3	21,7	-6,7
соняшнику	22,9	10,4	24,7	1,8
цукрових буряків	441,8	342,5	603,1	161,3
Продуктивність худоби: середньодобовий приріст свиней, г	470,0	336,7	473,4	3,4

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними звітності підприємства

Аналізуючи дані бачимо, що фонд оплати праці формується з основної і додаткової заробітної плати, матеріальна допомога в господарстві не виплачується.

Питома вага основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці на місяць дорівнює 98,6 % в 2022 р. та 95,1 % в 2020 р. Якщо додаткова заробітна плата на місяць становила 1,4 % місячного фонду оплати праці і суттєво змінилась протягом аналізованого періоду, то результати праці навпаки змінились на краще. Так, урожайність основних культур значно

підвищилась в 2022 р. в порівняння з 2020 р. Продуктивність галузі тваринництва також дещо покращилась: приріст свиней за добу збільшився на 3,4 г.

На основі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що на сьогоднішній день в господарстві немає тісної залежності між рівнем оплати праці та показниками урожайності і продуктивності худоби, тому що вироблена продукція реалізується за цінами, які не забезпечують високого доходу. Доходи від реалізації несуттєво перевищують витрати понесені на виробництво. Нарахування заробітної плати в ФГ «Агропрорив» здійснюється відповідно до затвердженого мінімуму та тарифних розрядів без тісної залежності з отриманими результатами.

Проведені дослідження діяльності працівників фермерського господарства переконують, що для них рівень оплати праці чи іншої винагороди не виступає ключовим мотивом до продуктивної праці. Адже аналіз наявного стану доходів у досліджуваному господарстві переконує, що переважна більшість працівників працює і отримує заробітну плату значно меншу, як в інших галузях економіки.

Отже, для продуктивної сільськогосподарської діяльності доцільно застосовувати не лише матеріальні форми заохочення, а й інші. Оскільки навіть у загальновідомій теорії ієрархії потреб А. Маслоу наголошується, що для кожної людини важливу роль відіграють не лише матеріальні потреби, а й інші, зокрема, потреба визнання, потреба кар’єрного росту тощо [24].

Необхідність застосування нематеріальних методів мотивації обґрунтовується як вченими-психологами, так і управлінцями, і навіть у Біблії сказано, що не хлібом єдиним живе людина. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо він актуальний на сьогодні, коли матеріальні потреби людей в більшості країн задоволено й усе важливішими стають нематеріальні потреби й мотиви.

Мотивація до праці тісно переплітається із розташуванням робочого місця, організацією роботи, взаємостосунками із співробітниками на роботі й

безпосереднім керівництвом господарства. Висококваліфікований склад є базою організації виробництва і управління, бо лише гарно підготовлені кадри можуть реалізувати нове й прогресивне. Задоволеність професією тісно переплітається з рівнем освіти. Зокрема, з підвищенням рівня освіти збільшуються вимоги до праці, зростає задоволеність професією. Проаналізуємо забезпеченість господарства кваліфікованими працівниками за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Кваліфікаційний рівень працівників ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Чисельність працівників, чол.	62	59	61	-1
в тому числі з вищою освітою	20	21	20	0
з середньою	18	18	18	0
зі спеціальною	24	20	23	-1
Питома вага працівників, що підвищили свою кваліфікацію, %	6,2	6,9	6,5	-0,7
Питома вага працівників, які навчені новим професіям, %	1,8	1,6	1,5	-0,3

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Аналіз показників щодо забезпечення ФГ «Агропрорив» кваліфікованими працівниками засвідчує про їх стабільність. Але праця в сільськогосподарському підприємстві є непривабливою через недостатню матеріальну та моральну зацікавленість і відсутність відповідного соціально-побутового забезпечення, постійного високого заробітку та гарантії зайнятості.

У ФГ «Агропрорив» найбільше працюючих мають спеціальну освіту. Основними факторами, які стримують їх звільнення, є низький рівень кваліфікації, та те, що в селах окрім досліджуваного господарства немає більше інших суб’єктів господарювання, які б могли запропонувати роботу.

Працівникам, які підвищують кваліфікацію, фермерське господарство виплачує кошти в розмірі середньомісячної заробітної плати.

В системі мотивації деяку увагу слід приділяти факторам, що регулюють трудову поведінку через зняття тих чи інших видів незадоволення і розчарування, негативних емоцій.

Так, робота працівників за несприятливих умов (спека чи холод) знижує трудову мотивацію, пробуджує бажання за будь-яких обставин змінити вид діяльності тільки через негативний вплив зовнішнього фактора. При такій ситуації для забезпечення мотивації слід унеможливити дію даного фактору, що спричиняє велике незадоволення працюючих. Такий самий вплив може мати конфліктна ситуація у колективі, напруга в особистих стосунках, збільшення тривалості робочого часу та ін. І навпаки, при комфортних умовах праці, підвищенні престижу професії, посадового місця, іміджу можна досягти великого мотиваційного ефекту.

В ФГ «Агропрорив» працівникам за шкідливих умов праці надаються додаткові відпустки, молоко по 0,5 кілограма в робочі дні, господарське мило по 400 грам на місяць, робочі костюми, рукавиці, окуляри захисні, халати, брезентовий плащ, резинові чоботи (перелік професій, яким надають пільги вказано в Колективній Угоді). Ці заходи направлені на пом'якшення важких умов праці та захист працівників від дії шкідливого виробничого середовища.

Стиль управління – це система поведінки керівника, особливий характер його спілкування з підлеглими і організація особистої праці. Стиль управління розкриває, яким чином керівник впливає на працівників щодо виконання поставлених завдань. Він визначає ступінь залучення підлеглих до управління, взаємної довіри, розуміння, доброзичливості, терпимості та ін. Якщо ділові якості керівника визначаються його загальним інтелектуальним рівнем розвитку і відповідною підготовкою, то особисті якості – емоційною стійкістю, установкою, мотивацією, ціннісною орієнтацією та ін. Тому керівнику потрібно уміти якнайкраще аналізувати явища, визначати головне, враховувати особливість кожного працівника, обставини, які складаються, а також бути повністю організованим, високо культурним, чітким, акуратним,

вимогливим. Сучасний керівник повинен володіти духом творчості і новаторства, здатністю йти на ризик, пов`язаний з введенням нових форм, методів та прийомів господарювання.

Ефективність діяльності тісно пов’язана із авторитетом керівника. Успіх у роботі є у того керівника, який свій робочий авторитет підкріплює беззаперечним особистим авторитетом, є одночасно і неформальним лідером колективу. Керівники, які реалізують ефективний вплив на підлеглих за допомогою неформальних методів і авторитету, досягають кращих результатів, ніж ті керівники, які більшою мірою покладаються на свою адміністративну владу. Керівник фермерського господарства – Козуля Олександр Юрійович – висококваліфікований фахівець та організатор, справедливий та уважний при розгляді конфліктних ситуацій, незаперечний лідер.

Тому для розробки відповідного стилю керівництва потрібні сильна наукова база, постійне вивчення досвіду роботи кращих керівників господарств. Для підвищення мотиваційного механізму важливе значення відіграє підтримка позитивного психологічного клімату в колективі. Сприятливий психологічний клімат у колективі сприяє ситуації, за якої повною мірою реалізовуються численні загальноприйняті прийоми і методи морального стимулювання до активної діяльності.

При влаштуванні на роботу головних та галузевих спеціалістів використовують контракт, що є додатковим стимулом мотивації персоналу в господарстві. Також надаються соціальні гарантії зайнятості: ФГ бронює місця для соціально незахищених верств населення, інвалідів, громадян з армії. В період сезонних робіт забезпечує житлом сезонних працівників.

Зазначимо, що у фермерському господарстві застосовують Дошку пошани та занесення до Книги пошани. Також застосовують присвоєння почесних звань працівникам за зразкове виконання договірних зобов`язань, посадових обов`язків та перемогу в змаганнях, наприклад «Кращий за професією», «Кращий молодий працівник», «Кращий спеціаліст» тощо.

У фермерському господарстві щорічною традицією є відзначення свята «Обжинки» та Дня сільськогосподарського працівника, де кращих працівників господарства нагороджують почесним і вітальними грамотами, видають премії та накривають святковий стіл. Також відзначають дні народження, вихід на пенсію, на Новий рік роздають подарунки для дітей. На 8 березня всім жінкам господарства дарують квіти. Такі заходи дають змогу об'єднати колектив і покращити взаємостосунки.

Універсальних стимулів, що спонукають працівника гарно працювати, не існує. Працівники по-різному реагують на різні стимули, і навіть в однієї людини на однакові стимули реакція не завжди однозначна. Працівник звикає до них і перестає реагувати, тому завдання менеджера – володіти арсеналом мотиваційних засобів і постійно його оновлювати, тобто створювати мотиваційне поле для працівників. Мотиваційне поле – сукупність ситуаційних чинників, які спонукають утворення у працівників мотивів до ефективної і продуктивної праці. Відповідно керівник повинен з'ясувати внутрішній мотиваційний спектр своїх підлеглих, і задати таке питання: «Де і як найефективніше за допомогою ситуації і завдань спонукати співробітників до дії?». Коли керівник буде знати причини виникнення внутрішніх мотивів у підлеглих, то це дасть змогу сформулювати мету, завдання в такий спосіб, щоб ці мотиви спрацювали на досягнення результату. Також керівник повинен мати в своєму арсеналі стимули зовнішнього впливу, що зумовлюють виникнення у працівників позитивних мотивів до праці.

Сучасний керівник сільськогосподарського підприємства повинен володіти і вміло використовувати мотиваційні засоби, серед яких варто виділити: інформування про результати праці, мотивування методом обміну досвідом, розкриття перспектив в службовому зростанні, справедлива оплата праці, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, участь у прийнятті рішень, еластичність робочого часу, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями [30, с. 272].

Аналізуючи стимули на рівні задоволення потреби самовираження, варто зазначити, що вони змінюються через духовний світ людини і знаходять своє відображення у різній за змістом діяльності. Задоволення потреби самовираження керівника і працівника господарства не обмежується лише кінцевими результатами діяльності підприємства чи окремої людини. Вони доповнюються мотивами, які зумовлюють діяльність керівника щодо розвитку соціальної сфери села, підтримання неформальних зв`язків з працівниками та односельцями.

Отже, нематеріальна мотивація є не менш важливою, ніж матеріальна. Нематеріальні стимули навіть більше ціняться, ніж матеріальні. Керівники до сьогодні використовують традиційні методи стимулювання праці, які не зовсім відповідають вимогам ринкової економіки. Як бачимо, вплив додаткових стимулів на мотивацію працівників у ФГ «Агропрорив» надзвичайно різноманітний і не обмежується розглянутими факторами, тому що на кожному етапі свого розвитку в людини існують певні потреби, які вона прагне задовольнити. І тільки враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника, керівник може розробити дієві додаткові мотиваційні стимули. На нашу думку, основним завданням для досліджуваного підприємства на сьогодні залишається сформувати цілісний механізм правильного застосування нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого працівника. Адже тільки комплексне та правильне застосування усього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення продуктивності сільськогосподарської праці.

РОЗДІЛ 3
МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення матеріального стимулювання в сільськогосподарському підприємстві

Однією з найважливіших форм мотивації в підприємстві є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу з планом згідно з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості в трудовій діяльності.

Проблема мотивації до праці є надто актуальною стосовно аграрного виробництва. Це пояснюється тим, що необхідно враховувати складну специфіку аграрних відносин, зумовлену специфікою сільського життя.

Значну роль у мотивації відіграє рівень заробітної плати. Аналіз стану матеріальних стимулів показав, що з переходом до ринкових відносин основні функції заробітної плати – відтворювальна і стимулююча – значно послабилися і негативно впливають на стабільність кадрів. В оплаті праці сільськогосподарських підприємств, в тому числі в ФГ «Агропрорив» загострилися серйозні проблеми. Основними з них є:

- низький рівень заробітної плати;

- значна диференціація її рівня на підприємствах державного і недержавного секторів;

- відсутність зв'язку оплати праці з результатом роботи і рівнем професіоналізму.

Тому керівнику ФГ «Агропрорив» необхідно брати до уваги мотиваційну роль грошової винагороди, вона дає можливість розвитку

особистості, а також впевненість у майбутньому, визнання і високу якість життя на перспективу. Матеріальне стимулювання забезпечує найсприятливіші умови для наймання і закріплення цінного персоналу.

Сьогодні, на нашу думку, головним є забезпечення, встановлення заробітної плати як головного джерела доходів працюючих залежно від їх особистого внеску в кінцеві результати роботи. Для цього необхідно, щоб організація оплати праці базувалась на щільній системі взаємозв'язаних чинників, головними з яких є система найму робочої сили; значення заробітної плати та її дія в ринкових умовах; склад мінімальної заробітної плати, її природа і порядок регулювання з урахуванням дії всіх елементів тарифної системи; взаємозв'язок і взаємозалежність між керівником і працівникам даного підприємства.

Для удосконалення матеріального стимулювання в ФГ «Агропрорив» дуже важливе значення мають розробки внутрішньовиробничих умов оплати праці, насамперед визначення мінімальної тарифної ставки з урахуванням діючого законодавства та економічних можливостей підприємства з фіксацією даного рівня в колективному договорі. При цьому слід мати на меті забезпечення високого рівня тарифної частини в середній заробітній платі, оскільки низький рівень є фактором, який дестабілізує організацію оплати праці на підприємстві.

Удосконалення матеріального стимулювання високопродуктивної праці та посилення мотивації до праці в ФГ «Агропрорив» необхідно здійснювати через вдосконалення структурних складових заробітної плати (рис. 3.1).

Однією з прогресивних форм організації заробітної плати є запровадження так званого гнучкого тарифу. Сутність гнучких тарифних систем полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади службовців встановлюється певний діапазон тарифних ставок та посадових окладів. Це дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників у межах того самого розряду або

посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

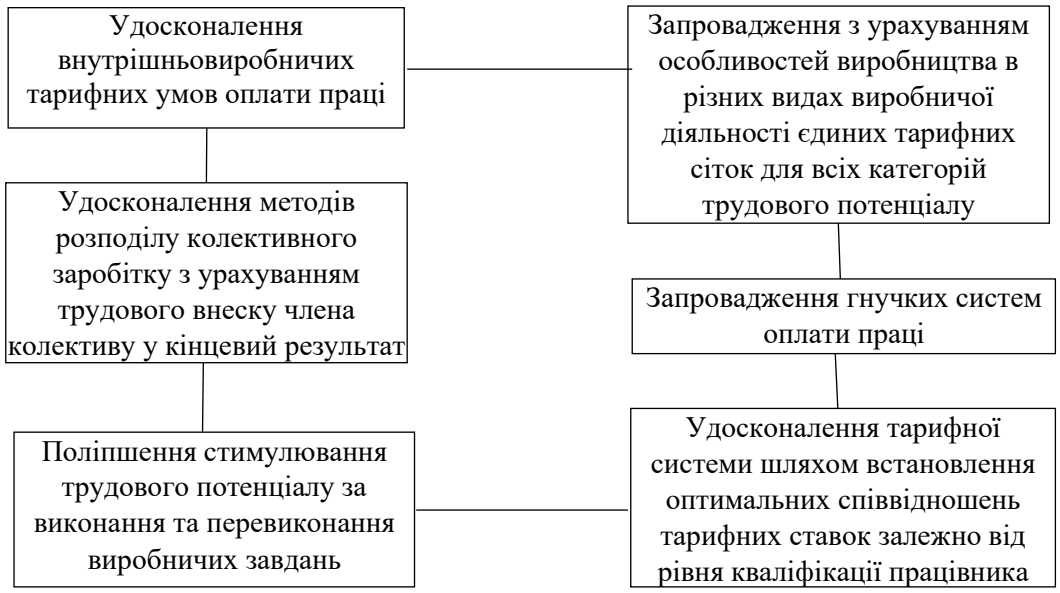


Рис. 3.1. Основні складові вдосконалення структурних складових заробітної плати в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Джерело: побудовано автором

При застосуванні гнучких систем оплати праці премії, доплати і надбавки індивідуалізуються, тобто залежно від результатів індивідуальної праці кожного найманого працівника.

Також доцільним буде впровадження на підприємстві сучасної системи оплати праці, а саме, оплати праці від валового доходу. Яка передбачає підвищення зацікавленості працівників у збільшенні виробництва високоякісної продукції та послуг, економічномувикористанню матеріальних ресурсів, розподілу винагороди за працю згідно кількості та якості вкладеної праці окремо кожним працівником, роботи підрозділів і господарства в цілому на принципах самоокупності, самофінансування, збільшення суми основних показників, а саме валового доходу та прибутку, які використовуються для оцінки діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

З метою підвищення стимулюючої функції оплати праці, необхідно

демократизувати економічний механізм діяльності підприємства, керівники яких нерідко дуже неохоче йдуть на введення нових тарифних ставок і посадових окладів, що гальмує поліпшення трудової діяльності працівників. Система використовуваної в підприємстві оплати праці має забезпечувати оптимальне співвідношення між кількістю, якістю та оплатою вкладеної праці з дотриманням умов Галузевої угоди і колективного договору.

Таким чином, удосконалення питань з оплати праці дозволить підвищити зацікавленість кожного працівника в досягненні найвищих кінцевих результатів і покращити добробут працівників підприємства.

Система матеріального стимулювання праці, яка існує сьогодні на підприємстві, не дозволяє працівнику забезпечити задоволення своїх матеріальних потреб на мінімальному рівні навіть за умов досягнення високої індивідуальної продуктивності праці.

Зростання заробітної плати в ФГ «Агропрорив» буде стимулювати економічну активність працівників і сприятиме поліпшенню економічних показників діяльності підприємства. Проте проблема підвищення заробітної плати є багатоплановою. В її розв'язанні важливу роль відіграє реалізація заходів щодо удосконалення системи основної, додаткової оплати праці та преміювання. Адже система оплати праці має забезпечувати гідний зв'язок між результатами роботи та рівнем оплати. Розглянемо основні недоліки у системі соціально-грошової винагороди: низькі тарифні ставки за розрядами; низькі розцінки та складна система оплати праці; невеликий розмір премії та складна система преміювання.

Для впровадження удосконаленої системи оплати праці і мотивації слід встановити зворотній зв'язок між керівником ФГ «Агропрорив» і працівниками в оцінці індивідуальної результативності; порівнювати сукупну винагороду працівників з ринковим рівнем оплати праці; виявити критерії оцінки якості для кожного підрозділу; розробити методику постановки мети та завдань для кожного підрозділу; розрахувати фонд заробітної плати і премії, співвідношення темпів зростання доходності і

соціальних затрат; затвердити форми карт результативності для працівників (карта результативності – своєрідний інструмент управління та орієнтації роботи підрозділів господарства на кінцевий результат; карти результативності являють собою плани-завдання для кожного підрозділу, порівняні з цілями господарства в часі та його ресурсним забезпеченням; карта результативності – це документ, в якому для підрозділу (працівника) коротко доводяться: основні напрями діяльності, завдання і цілі на контрольний період, а також результати, яких слід досягти та їх оцінка).

Ми пропонуємо запровадити нову концепцію оплати праці в ФГ «Агропрорив», яка буде послідовно стимулювати удосконалення системи преміювання, надбавок, оцінки працівників. Разом з тим вона має замінити відсутні елементи, набути комплексного, цілісного характеру. Принциповими відмінностями нової системи повинні бути:

- постановка планів-завдань кожному підрозділу господарства та окремому працівнику;

- періодична звітність підрозділів і працівників щодо виконаних завдань і відповідні виплати премії за врахованими досягненнями; встановлення максимального розміру преміального фонду у господарстві на базі розрахункового відсотка від чистого прибутку;

- встановлення певної участі підрозділів у доходах господарства;

- зміна рівня оплати праці і кар’єри працівників відповідно до їх результативності.

Доходи від власності повинні бути важливим рушійним чинником мотивації на підприємстві. Це досягається через реальний механізм виплати дивідендів, залучення співвласників до прийняття розумних управлінських рішень, формування відповідної психології власника. Механізм розподілу доходів має передбачати одержання їх кожним працівником за трудовим і майновим внеском.

Для подолання проблеми щодо оплати праці в ФГ «Агропрорив», що негативно впливає на діяльність підприємства, поліпшення ефективності

виробництва, якості продукції, зниження плинності кадрів, закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві, підвищення добробуту сільськогосподарських працівників, треба впровадити комплексну модель мотивації праці. Мотиваційна діяльність передбачає підхід до мотивації праці з позиції її ринкової перспективності. Це орієнтує управління мотиваційною діяльністю аграрних підприємств, в тому числі ФГ «Агропрорив», на збереження і підвищення якісних характеристик персоналу, стабілізацію виробничої діяльності та перспективне прогнозування оптимальних обсягів впровадження нових видів і ринків збуту продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції, заохочення працівників для досягнення найкращих результатів.

В основу комплексної моделі мотивації праці покладено низові й вторинні потреби, запропоновані А.Маслоу та Мак.Клелландом. Зміст моделі характеризує табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплексна модель мотивації праці

Потреби		Структура мотивації праці
Низові	Вторинні	
Фізіологічні	Соціальні Повага (влада, успіх)	Сукупність усіх видів оплати праці: 1.1. Отримання постійного заробітку не менше прожиткового мінімуму за тарифами, окладами; 1.2. Використання заохочувальних виплат (премій, надбавок, доплати за вислугу років, премії за результатами праці за рік), пільги, компенсації (державні або за колективною угодою); 1.3. Соціальні гарантії за колективною угодою (пільги на харчування, додаткові відпустки, покращення житлових умов, додаткове пенсійне забезпечення).
Безпека і захист	Самовираження	2. Участь у власності (через розподіл майна, через акції та виплату дивідендів).
		3. Участь в управлінні.
		4. Поліпшення умов праці, ротація кадрів, підвищення кваліфікації персоналу.

Джерело: побудовано автором

При розробці напрямів удосконалення механізму трудової мотивації в ФГ «Агропрорив» необхідно виходити із загальнотеоретичного положення

про те, що модель мотиваційного механізму повинна враховувати: форму господарювання, умови користування основними засобами; ступінь виробничої самостійності і відповідальності, систему розподілу доходів, гарантії отримання заробітку і його рівень, моральні аспекти мотивації праці, отримання соціальних пільг.

ФГ «Агропрорив» необхідно науково обґрунтувати і впровадити систему індивідуального матеріального і морального стимулювання і одночасно індивідуальної матеріальної і моральної відповідальності за кінцеві результати господарювання. При цьому обов'язково враховувати якою працею займається людина – простою чи складною.

На наш погляд, основні причини невисокої заробітної плати в підприємстві полягають у недостатній залежності розмірів і динаміки заробітної плати від обсягів та кінцевих результатів роботи суб'єктів господарювання; необгрунтованій диференціації заробітної плати по галузях, кваліфікаціях, посадах; застарілій системі нормування праці; штучному стримуванні протягом багатьох років індексації заробітної плати у зв'язку з інфляцією; недосконалості і недостатній ефективності колективно-договірної системи регулювання заробітної плати.

При удосконаленні матеріального стимулювання працівників керівник підприємства повинен враховувати наступне:

- взаємозв’язок з виконаною роботою, досягнутими результатами кількості і якості роботи;

- співвідношення різних форм матеріального стимулювання виконавцями між собою;

- простоту, ясність та чіткість системи стимулювання відносно заохочення та покарання;

- характер сприйняття матеріального стимулювання виконавцями робіт;

- поєднання матеріального стимулювання з іншими видами керівництва (організаційним впливом).

Отже, потрібно на рівні ФГ «Агропрорив» формувати новий

мотиваційний механізм з пріоритетами розвитку системи матеріального стимулювання відновлення притаманних оплаті праці функцій заінтересованості працівників у кінцевому результаті їх праці, виявлення і усунення недоліків в системі винагороди.

3.2. Вдосконалення системи оплати праці в сільськогосподарському підприємстві

За сучасних умовах перед сільськогосподарськими підприємствами постає необхідність працювати по-іншому, враховуючи закони і вимоги ринку, опановуючи нові типи економічного мислення і поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до ситуацій сьогодення.

Пріоритетну роль у підвищенні продуктивності праці персоналу, за інших однакових умов, відіграють форми організації праці і методи її стимулювання. Всі працівники повинні знати, як оцінюють їх працю. Тому зростає значення оцінки і збільшення частки кожного працівника у кінцеві результати господарювання. Одним з важливих завдань для сільськогосподарських підприємств – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію трудових ресурсів.

Найважливішим завданням для ФГ «Агропрорив» є створення мотиваційного механізму, що включає в себе дієві стимули і підходи до мотивації. В першу чергу потрібно підвищувати зарплату, створивши умови для стабільної її виплати, що дасть змогу вийти з мотиваційного вакууму, який полягає у байдужості працівника до роботи та її результатів.

Відповідний високий рівень оплати праці формує стійкі мотиви до праці і є основним стимулом. І таким чином, керівництво кожного сільськогосподарського підприємства повинно застосовувати власні підходи до організації оплати праці і морального стимулювання. Необхідно, в першу чергу, оцінити фінансовий стан підприємства, рівень продуктивності праці і зарплати, а також трудовий потенціал, і основне – мотиваційні пріоритети

працюючих на підприємстві. На нашу думку, оцінка окремо і в комплексі цих факторів дасть змогу розробити та впровадити в практику підприємства такі підходи до організації оплати праці та морального стимулювання, які будуть дійсно досягнутими і призводити до виконання завдань і цілей підприємства.

Багато працівників ФГ «Агропрорив» втратили інтерес до праці й мало думають про підвищення рівня своєї кваліфікації (на основі проведеного аналізу в розділі 2). Сьогодні у суспільстві відбувається пошук мотивів не до продуктивної праці, а до інших, прибутковіших у матеріальному плані способів отримання доходу, що досить часто не потребують трудових зусиль.

І все-таки, у сьогоднішній економічній ситуації основним стимулом до праці залишається зарплата. Однак збільшення її стимулюючої ролі повинне сприяти усуненню певних важливих недоліків, що характерні для сучасної організації оплати праці, що і є характерна для ФГ «Агропрорив» (наближення оплати кваліфікованої і некваліфікованої праці, визначення рівня оплати праці неписаними стандартами життєвого рівня й у цілому – її невідповідність трудовому внеску працівників). Щоб підвищити роль матеріальних стимулів до праці, потрібно розміри зарплат і премій привести у відповідність тільки з реальними трудовими внесками до кінцевих результатів господарювання. Розподіл матеріальних благ повинен бути поставлений в досліджуваному господарстві у пряму залежність від ефективності трудового внеску працівника і це повинно стати важливим моментом стимулювання.

Необхідно сказати, що матеріальні стимули впливають на поведінку працівників не тільки через створення можливостей для всебічного задоволення матеріальних потреб. Не варто недооцінювати і морально-престижну роль заробітку. Підвищена оплата, додаткова премія, як форма соціальної оцінки трудового внеску, є одночасно і дієвим моральним стимулом.

Таким чином, однією з найбільш основних умов успішного матеріального стимулювання є дотримання оптимального співвідношення

між рівнем основної і додаткової заробітної плати у цілому на підприємстві.

Аналіз літературних джерел [27, 28, 29, 30] і роботи провідних підприємств в економічно розвинутих країнах показав, що найбільш дієвим співвідношенням між основною і додатковою заробітною платою, яка стимулює ефективність праці, є 60 % до 40 %, тобто частка додаткової заробітної плати у середньому повинна складати 40 % від розміру фонду оплати праці. Щодо ситуації в досліджуваному господарстві, то частка додаткової заробітної плати в 2022 р. становила 1,4%, близько 98,6% фонду оплати праці складає основна зарплата (сума нарахована згідно тарифних ставок і посадових окладів). Тобто ФГ «Агропрорив» через відсутність коштів здійснює виплату мінімального заробітку, не придаючи великого значення результатам роботи. Питома вага додаткової зарплати та заохочувальних і компенсаційних виплат за досліджуваний період дещо зменшується. При такій ситуації сподіватись на формування у персоналу стійких мотивів до праці досить важко.

Отже, виникає потреба у розробленні організаційних рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці на основі дотримання раціонального співвідношення між її основною і додатковою складовими.

Послідовність дій програми щодо підвищення стимулюючої дії додаткової заробітної плати і встановлення безпосереднього взаємозв'язку з кінцевими показниками ефективності господарювання підприємства представлено на рис. 3.2.

Особливістю даних пропозицій є не просто підвищення частки додаткової заробітної плати і доведення її до рівня 40 %, але і здійснення моніторингу за таким критерійним показником як рівень рентабельності господарства. Заходи щодо підвищення стимулюючої дії додаткової заробітної плати слід здійснювати періодично, у середньому раз на квартал.

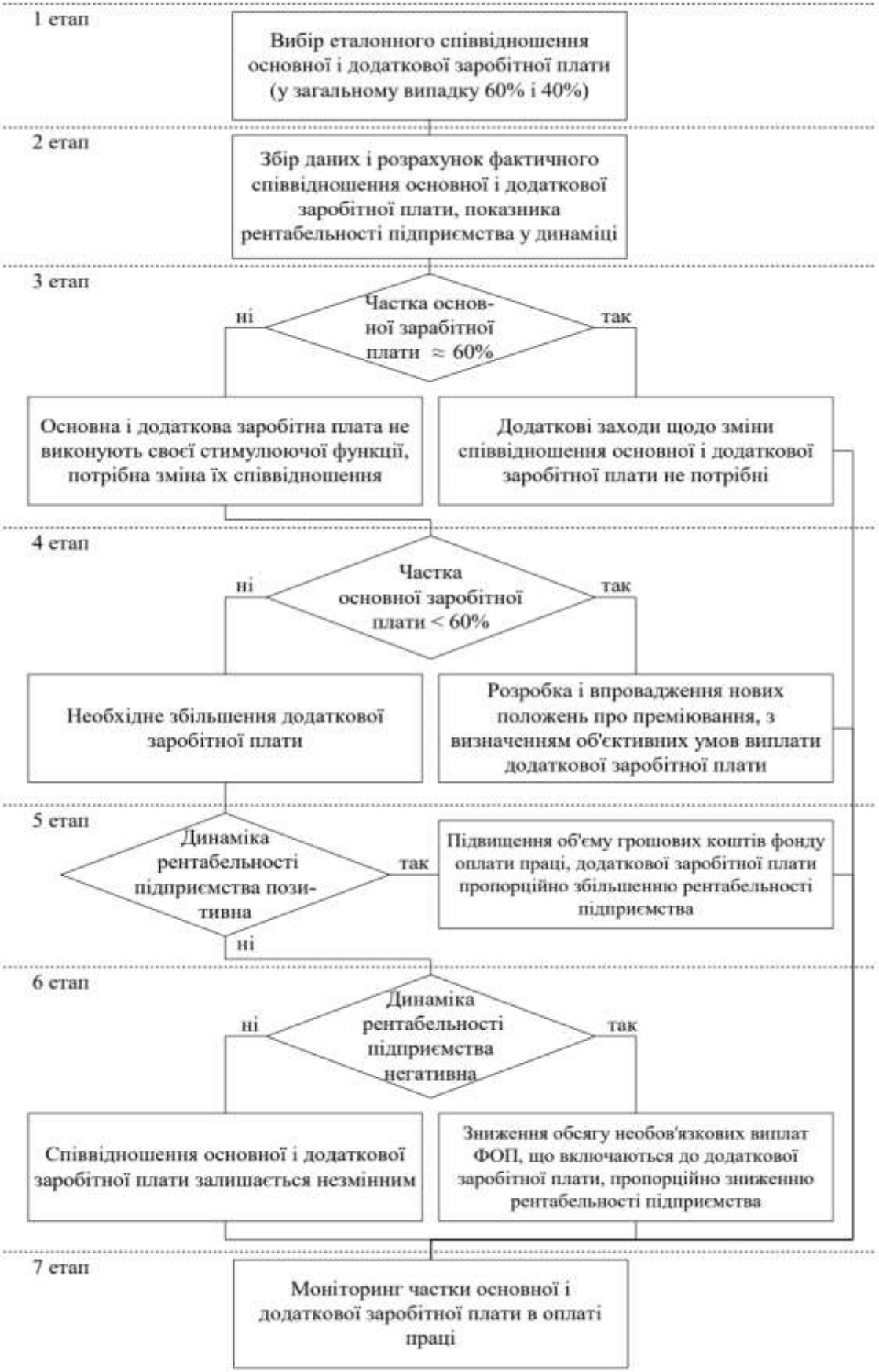


Рис. 3.2. Організаційні заходи щодо вдосконалення матеріального стимулювання персоналу в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області

Джерело: побудовано автором

Першим етапом є вибір еталонного співвідношення між значеннями основної і додаткової заробітної плати. Це може бути загальноприйняте співвідношення 60 % і 40 % відповідно, або встановлене експертним шляхом для підприємств різних галузей.

На другому етапі здійснюється збір даних за величинами основної і додаткової заробітної плати за поточний період і показників рентабельності підприємства за поточний і попередній періоди. На їх підставі розраховується співвідношення основної і додаткової заробітної плати і визначається наявність і тип динаміки (позитивна або негативна) рентабельності підприємства. На третьому етапі відбувається перевірка відповідності процентних значень основної і додаткової заробітної плати вибраному еталону. Якщо ця відповідність дотримується, то можна говорити про відсутність необхідності зміни співвідношення додаткової і основної заробітної плати і відбувається перехід на шостий етап.

У протилежному випадку відзначаємо недостатність стимулюючої функції додаткової заробітної плати і необхідність перегляду її значення, і відбувається перехід на четвертий етап.

Четвертий етап полягає у порівнянні реальної частки основної заробітної плати у фонді оплати праці з еталонним значенням. Якщо реальне значення менше еталонного, можна зробити висновок про необхідність розробки нових положень про преміювання і відбувається перехід на шостий етап. У тому випадку, якщо реальне значення більше еталонного, можна зробити висновок про необхідність збільшення частки додаткової заробітної плати і відбувається перехід на п'ятий етап.

На п'ятому етапі здійснюється перевірка типу динаміки показника рентабельності підприємства. У тому випадку, якщо динаміка позитивна, відбувається підвищення обсягу грошових коштів фонду оплати праці, що направляються на додаткову заробітну плату, пропорційно збільшенню рентабельності підприємства. Якщо динаміка відсутня або негативна, відбувається перехід на шостий етап.

На шостому етапі здійснюється перевірка негативності динаміки рентабельності підприємства. Якщо динаміка негативна, то відбувається пониження обсягу необов'язкових виплат фонду оплати праці, що включаються до додаткової заробітної плати, пропорційно зниженню рентабельності підприємства. Якщо динаміка рентабельності відсутня, то співвідношення основної і додаткової заробітної плати залишається незмінним.

Сьомим етапом виступає моніторинг частки основної і додаткової заробітної плати у фонді оплати праці.

Приклад зміни розмірів додаткової заробітної плати для ФГ «Агропрорив» наведемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклад зміни додаткової заробітної плати в ФГ «Агропрорив» Новоукраїнського району Кіровоградської області залежно від рентабельності підприємства

Рентабельність підприємства, %		Динаміка рентабельності за 2020-2022 рр., %	Фонд оплати праці, тис. грн.			Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.			Обсяг інших заохочувальних і компенсаційних виплат, тис. грн.		
2021	2022		2021	2022	рекомендований	2021	2022	рекомендований	2021	2022	рекомендований
29,4	66,0	8,1	5113,2	7935,9	5197,3	389,6	112,4	473,8	0	0	84,2

Показник динаміки рентабельності ($Д_р$) підприємства розраховується за формулою 3.1.

$$Д_р = \frac{(P_1 - P_0)}{|P_0|} \times 100\% \qquad (3.1)$$

де P_1 – рентабельність підприємства в поточному періоді;

P_0 – рентабельність підприємства в попередньому періоді.

Рекомендований обсяг інших заохочувальних і компенсаційних виплат відповідно до положення про внутрішнє преміювання ($ОВ_р$) розраховується по-різному залежно від типу динаміки рентабельності підприємства і обсягу інших заохочувальних і компенсаційних виплат відповідно до положення про внутрішнє преміювання у попередньому періоді ($ОВ_0$):

$$ОВ_р = \begin{cases} Д_р \neq 0;\ ОВ_0 > 0;\ ОВ_0 \times \left(\frac{Д_р}{100} + 1\right) \\ Д_р > 0;\ ОВ_0 = 0;\ 0{,}2 \times ДЗ_0 \times \left(\frac{Д_р}{100} + 1\right) \\ Д_р = 0;\ ОВ_0 \end{cases} \quad (3.2)$$

де $ДЗ_0$ – фонд додаткової заробітної плати в попередньому періоді.

Рекомендований розмір фонду додаткової заробітної плати ($ДЗ_р$) розраховується за формулою 3.3:

$$ДЗ_р = ДЗ_0 - ОВ_0 + ОВ_р, \quad (3.3)$$

Рекомендований розмір фонду заробітної плати ($ЗП_р$) розраховується за формулою 3.4:

$$ЗП_р = ЗП_0 - ОВ_0 + ОВ_р, \quad (3.4)$$

де $ЗП_0$ – фонд заробітної плати у попередньому періоді.

На підставі розрахунку рекомендованих показників можна зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві відсутня погодженість розміру матеріального преміювання працівників з рентабельністю господарства, отже є необхідним проведення комплексу заходів щодо вдосконалення матеріального стимулювання їх трудових ресурсів.

Таким чином, основні положення щодо вдосконалення матеріального стимулювання персоналу ФГ «Агропрорив» полягають у встановленні чіткої відповідності між результатами праці і розміром винагороди, а також у прозорості, тобто інформаційній відкритості результатів і можливості

вільного вибору предмету винагороди відповідно до суми винагороди. Морально-статусне стимулювання персоналу повинно бути направлене на створення сприятливих умов для творчого і посадового зростання працівників.

Для того, щоб оплата праці виконувала властиву їй стимулюючу функцію, необхідно встановити раціональне ефективне співвідношення між її основною і додатковою частинами і підтримувати його залежно від критерійного показника ефективності роботи підприємства, яким обрано рівень рентабельності підприємства, оскільки у сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможним може бути тільки те підприємство, яке одержує прибуток від господарської діяльності.

Цінність винагороди визначається на основі відповідної потреби працівника. Той або інший стимул може мати для нього різну значущість залежно від задоволення тієї або іншої потреби. Цінність конкретного стимулу залежно від актуальності тих або інших потреб для різних працівників неоднакова. Вона змінюється з часом для одного і того ж працівника. Тому є необхідним спеціальне вивчення структури інтересів і потреб працівників виробництва, їх динаміки. Передумовою конструювання ефективної системи стимулювання є з'ясування значущих потреб різних професійних, соціальних і демографічних груп і, що не менш важливо, переважних способів задоволення їх потреб. Поліпшення умов праці сприятиме підвищенню рівня задоволеності роботою, розвитку творчого підходу до праці.

Використання в ФГ «Агропрорив» запропонованого методичного підходу до здійснення матеріальної мотивації трудових ресурсів підприємства за допомогою дотримання співвідношення між додатковою і основною заробітною платою дозволить підвищити зацікавленість персоналу в ефективності своєї праці, і, як наслідок, призведе до зростання рівня конкурентоспроможності підприємств.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- мотивація є складовим елементом системи управління персоналом і спрямована на досягнення особистих інтересів працівника і спільних цілей діяльності підприємства;

- ФГ «Агропрорив» має зерновий виробничий напрям з розвинутим свинарством, вигідне місцерозташування, природно-кліматичні умови, за господарством закріплено 2796 га землі;

- за досліджуваний період спостерігається покращення показників, що характеризують ефективність сільськогосподарського виробництва, рівень рентабельності в цілому по господарству збільшився на 38,8 відсоткових пункти і склав у 2022 р. 66%;

- за досліджуваний період фінансовий стан ФГ «Агропрорив» залишається позитивно стабільним;

- одним із основних джерел формування доходів працівника є заробітна плата, витрати на яку за досліджуваний період у фермерському господарстві зросли на 43,2 %, разом з тим у структурі витрат вони зменшилися на 2,3 відсоткових пункти;

- питома вага витрат на оплату праці у виручці від реалізації продукції у 2022 р. складала 8,7%, що показує низький дохід працівника ФГ «Агропрорив» порівняно з доходом працівника в середньому по економіці;

- фонд основної заробітної плати у 2022 р. становив 98,6 % загального фонду оплати праці, а фонд додаткової заробітної плати відповідно 1,4 %;

- в досліджуваному господарстві немає тісної залежності між рівнем оплати праці та отриманими результатами господарювання;

- для продуктивної сільськогосподарської діяльності підприємства доцільно застосовувати не лише матеріальні форми заохочення, а й нематеріальні.

Для впровадження досконалої системи мотивації персоналу керівництву ФГ «Агропрорив» доцільно здійснити ряд заходів:

- розробити внутрішньовиробничі умови оплати праці, насамперед визначення мінімальної тарифної ставки з урахуванням діючого законодавства та економічних можливостей підприємства з фіксацією даного рівня в колективному договорі;

- удосконалити матеріальне стимулювання високопродуктивної праці та посилити мотивацію до праці на основі вдосконалення структурних складових заробітної плати;

- впровадити на підприємстві сучасну систему оплати праці, а саме, оплату праці від валового доходу, яка передбачає підвищення зацікавленості працівників у збільшенні виробництва високоякісної продукції та послуг, економічному використанню матеріальних ресурсів, розподілу винагороди за працю згідно кількості та якості вкладеної праці окремо кожним працівником, роботи підрозділів і господарства в цілому на принципах самоокупності, самофінансування, збільшення суми основних показників, а саме валового доходу та прибутку, які використовуються для оцінки діяльності підприємства в умовах ринкової економіки;

- необхідно пов’язати розміри зарплат і премій тільки з реальними трудовими внесками до кінцевих результатів праці;

- для впровадження удосконаленої системи оплати праці і мотивації слід встановити зворотній зв’язок між керівником ФГ «Агропрорив» і працівниками в оцінці індивідуальної результативності;

- вдосконалити систему оплати праці на основі дотримання раціонального співвідношення між її основною і додатковою складовими в розмірі 60% до 40%;

- для подолання проблеми щодо оплати праці в господарстві, що негативно впливає на діяльність підприємства, поліпшення ефективності виробництва, якості продукції, зниження плинності кадрів, закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві, підвищення добробуту сільськогосподарських працівників, треба впровадити комплексну модель мотивації праці.

Тільки цілісна взаємодія стимулів до праці здатна забезпечити збільшення позитивних наслідків, тому завданням мотиваційного менеджменту є формування ефективного мотиваційного механізму та орієнтація працівників на постійне професійне вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В.М., Гонтарук Я.В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. № 2 (26). С. 86-98.

2. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №1. С. 7-20. URI:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_1_3

3. Волонтир Л. О., Потапова Н. А., Ушкаленко І. М., Чіков І. А. Оптимізаційні методи та моделі в підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 404 с.

4. Гапоненко Н., Мельникова Л., Ярославський В. Мотивація та стимулювання аграрної праці. *Бухгатерія в сільському господарстві*. 2006. № 6. С. 14-16.

5. Германюк Н.В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 65-75.

6. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №5. С. 61-70.

7. Германюк Н.В. Трудові ресурси агросфери в умовах інеграційного розвитку The Visegrad Four – Ukrainian dimension. Integration – step by step: Collektive monograph / under the editorship of T. Derkach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor. Riga, Latvia: Izdevnieciba “ Baltija Publishing”, 2017. 308 p., С. 234-246. URI: http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16923.pdf

8. Гольфа А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 9. (64) С. 159-162.

9. Гончарова Н. М. Державний механізм реалізації політики мотивації працівсільському господарстві. *Економіка та держава*. 2006. № 5. С. 87-89.

10. Господарський кодекс від 16 січня 2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua.

11. Дей М. Досвід зарубіжних країн у системі мотивації та стимулювання робітників як соціально-правового інструменту управління працею. *Підприємництво. Господарство і право*. 2004. № 5. С. 53-56.

12. Семернікова І. О. Мешкова-Кравченко Н. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон. ОЛДІ-плюс, 2003. 312 с.

13. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Каравела, 2005. 568 с.

14. Мацибора В. І. Економіка сільського господарства: підручник. К.: Вища школа, 1994. 415 с.

15. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108 // Відомості Верховної Ради України. 1995 № 17.

16. Іваненко О. М. Адаптація системи мотивації до умов ринку. *Фінанси України*. 2001. № 6. С. 10-16.

17. Іванова І. В. Систематизація стимулів управлінської праці. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23). С. 218-221.

18. Кодекс законів про працю України за постатейними матеріалами. К. Юринком Інтер, 1998 1040 с.

19. Кубинська О. О. Важлива складова мотиваційного механізму трудової діяльності населення. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23). С. 84-86.

20. Мазур А. Г. Розвиток функції мотивації праці в регіональному управлінні. *Збірник наукових праць ВДАУ*. 2002. Вид. 11. С. 137-142.

21. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

22. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2002. 583 с.

23. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. економ. спец. вузів. В 3-х т: Т 1. Європейський університет. 3-є вид. Київ: УФІМБ, 1997. 542 с.

24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 224 с.

25. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібн. для студ. вуз. К.: Кондор, 2003. 556 с.

26. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

27. Пащенко В. С. Мотивація праці в корпоративних господарських структурах. *Економіка АПК*. 2001. № 2. С. 114-116.

28. Перебийніс В. І., Сезонова Т. О. Особливості мотивації керівників і спеціалістів аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2006. № 11. С. 112-118.

29. Подомко Г. В., Полюн Л. Р. Теоретичні проблеми мотивації трудової діяльності в процесі приватизації. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23). С. 44-45.

30. Торгова Л. В., Емельяненко Л. М., Томіліна І. Т. Економічні та психологічні аспекти теорій мотивації і праці. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23). С. 23-25.