

Міністерство освіти та науки України  
Вінницький національний аграрний університет  
Факультет менеджменту та права

ОПП «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри аграрного менеджменту

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Мазур К.В.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств  
(за матеріалами СТОВ «Агрофірма «Красне» с. Красне  
Тиврівського району Вінницької області)

073 – ДР 307 м 05.09.2018

Студент – випускник

Керівник дипломної роботи, к.е.н., доцент

Орлов І.О.

Мазур К.В.

Вінниця 2018 р.

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний аграрний університет  
Факультет менеджменту та права  
ОПП «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Менеджмент організацій та адміністрування»  
Кафедра аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри  
аграрного менеджменту

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Мазур К.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

Орлову Ігорю Олеговичу

Тема роботи: Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств (за матеріалами СТОВ «Агрофірма «Красне» с. Красне Тиврівського району Вінницької області)

Затверджена наказом ректора від «05» вересня 2018 р. № 307 м

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру до 29.11.18р. \_\_\_\_\_

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність СТОВ «Агрофірма «Красне»: форма 1 «Баланс», форма 2 – «Звіт про фінансові результати», форма 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарського підприємства»; статут, наукові публікації, методична література тощо.

Перелік питань, що розробляються в роботі: Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційних процесів в системі управління персоналом підприємства; Розділ 2. Характеристика показників діяльності та системи мотивації персоналу на СТОВ «Агрофірма «Красне»; Розділ 3. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, схеми, графіки та ін.): \_\_\_\_\_  
таблиці – 18, рисунки – 6, додатки \_\_\_\_\_

#### Календарний графік роботи

| Етапи виконання роботи   | Дата виконання роботи | Відмітка про виконання |
|--|-----------------------|------------------------|
| Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційних процесів в системі управління персоналом підприємства | 27.09.18              |                        |
| Розділ 2. Характеристика діяльності та системи мотивації персоналу на СТОВ «Агрофірма «Красне» | 30.10.18              |                        |
| Розділ 3. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві                  | 26.11.18              |                        |
| Висновки, список використаних джерел, додатки  | 29.11.18              |                        |

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_

Мазур К.В.

Завдання до виконання прийняв \_\_\_\_\_

Орлов І.О.

Дата отримання «05» вересня 2018 р.

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств (на матеріалах СТОВ «Агрофірма «Красне» с. Красне Тиврівського району Вінницької області)»

Дипломна робота: 95 с., 6 рис., 18 таблиць, 67 літературних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи мотиваційних процесів в системі управління персоналом підприємства, визначено мотивацію як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві, проаналізовано світовий досвід мотивації праці, досліджено сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства, проаналізовано методика оцінки мотивації персоналу.

У другому розділі досліджено фінансово-господарська характеристика СТОВ «Агрофірма «Красне», наведена оцінка кадрового потенціалу підприємства, проведено аналіз управління системою мотивації праці на досліджуваному підприємстві.

У третьому розділі визначені напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності, зокрема: стимулювання діяльності працівників підприємства та вдосконалення компенсаційного пакета.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації у СТОВ «Агрофірма «Красне».

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних основ мотиваційних процесів в системі управління персоналом, характеристика системи мотивації персоналу підприємства, напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності аграрних підприємств.

Методи дослідження: теоретичний, метод абстрактного осмислення зібраної інформації, порівняння, синтез, індукція, графічний.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ВИНАГОРОДИ, КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 8  |
| 1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.....                | 8  |
| 1.2. Світовий досвід мотивації праці.....  | 18 |
| 1.3. Сучасні підходи до мотивування співробітників підприємства .....                                | 27 |
| 1.4. Методика оцінки мотивації персоналу .....   | 31 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СТОВ «АГРОФІРМА «КРАСНЕ» ..... | 36 |
| 2.1. Фінансово-господарська характеристика СТОВ «Агрофірма «Красне» .                                | 36 |
| 2.2. Оцінка кадрового потенціалу СТОВ «Агрофірма «Красне» .....                                      | 46 |
| 2.3. Аналіз управління системою мотивації праці на підприємстві .....                                | 51 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                   | 62 |
| 3.1. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників підприємства.....                     | 62 |
| 3.2. Вдосконалення управління мотивацією трудової діяльності на СТОВ «Агрофірма «Красне» .....       | 71 |
| 3.3. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету .....                              | 76 |
| ВИСНОВКИ.....  | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....   | 88 |
| ДОДАТКИ.....   | 95 |

## ВСТУП

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму займають чільне місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими. Свої роботи проблемам мотивації трудової діяльності присвятили такі вчені: Н.І. Дряхлов [15, 16], Н.В. Германюк [10, 39], А.М. Колот [28], О.Ю. Самборська [59], П.А. Стрельбіцький [62], Л.М. Киш [30], В.А. Мазур [39], В.О. Поліщук [54], В.П. Нестерчук [48], Д.А. Де Ченцо [57] та інші. Аналіз їхніх публікацій за останні роки свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки є неможливим без формування конкурентоспроможності робочої сили, без створення мотивації, адекватної певному етапі ринкових перетворень і завданням зміцнення конкурентних позицій держави в світі.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану мотивації, оцінки персоналу на конкретному

підприємстві та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки на СТОВ «Агрофірма «Красне».

Предметом дипломної роботи є мотивація та оцінка діяльності персоналу та її удосконалення на досліджуваному підприємстві.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали матеріали статистичної звітності досліджуваного підприємства, літературні джерела, матеріали наукових конференцій з питань поліпшення системи мотивації та умов праці у сільськогосподарському підприємстві.

При написанні дипломної роботи була використана бухгалтерська звітність СТОВ «Агрофірма «Красне», зокрема, форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати», форма 50-сг «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств».

Методичними засадами дипломної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики мотивації праці на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічнотеоретичний (при дослідженні сутності мотивації праці); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення мотивації праці в досліджуваному підприємстві).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві

Важливою ознакою суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід передових економік світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Знання мотивації персоналу підприємства-заклад створення більш досконалої системи стимулювання працівників. За будь-яких умов діяльність працівника спрямована на одержання від підприємства певних соціально значущих благ, в цей же час функціонування підприємства базується на тому внеску, який робить в нього працівник [29, с. 43].

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у таблиці 1.1.

Також, Абрагам Маслоу зазначає, що будь-яка поведінка є полідетермінованою, тобто має складну мотивацію.

У загальному трактуванні сутність мотивації можна виразити так: мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [28, с. 22].

Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності гарного керівника. Знання про вчинки людей – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та



запобігти певним ускладненням. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя.

Таблиця 1.1

## Деякі визначення економічної сутності поняття «мотивація»

| Автор   | Визначення   |
|---|--|
| Кредісов А.І., Панченко Є.Г.,<br>Кредісов В.А. [33, с. 295] | Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації                                    |
| Коваленко М.А., Грузнов<br>І.І., Сухомлин Л.Є. [46, с. 68]  | Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій   |
| Діденко В.М. [14, с. 207]                                   | Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації                  |
| Крамаренко В.И. [47, с. 88]                                 | Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості        |
| Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.<br>[57, с. 396]                   | Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби |
| Зенирова А. [24]  | Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів  |

Джерело: сформовано автором

Французький філософ Гельвецій стверджував, що будь-яке порівняння речей між собою передбачає увагу, всяка увага – праця, а будь-яка праця – причину, яка до праці спонукає. Причина, яка викликає працю формується відповідно до визначення внутрішнього характеру та природи самої природи праці, з урахуванням особистих якостей виконавця.

У ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали. Проте головним мотивом, що спонукає людину до будь-якої діяльності, є потреби.

Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена нею незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [18, с. 67].

Під час дослідження питання мотивації персоналу необхідно враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їхнього культурно-освітнього рівня:

- працівники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчули, що їхні побажання мають певну вагу і недоцільно їх відкидати;

- працівники вже не хочуть того, що хотіли раніше, не бажають робити одне й те саме по кілька разів, вони хочуть мати змогу пізнати й випробувати свою відповідальність, а для цього необхідно більше свободи у використанні власного часу;

- працівники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, непередбачуваним рисам своєї натури, тому надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчути себе колегами, працівниками, а не підлеглими [32, с. 258].

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг.

Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи підприємства і працівника [45, с. 154].

Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей

процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємств реалізується через велику кількість методів мотивації результативності діяльності, які можна поділити на три групи:

- економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
- економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;
- негрошові – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні [23, с. 67].

Виконуючи будь яку дію, людина витрачає зусилля, які призводять до одержання певного результату, що, в свою чергу, передбачає винагороду. Остання відповідає або не відповідає бажанням людини (валентність).

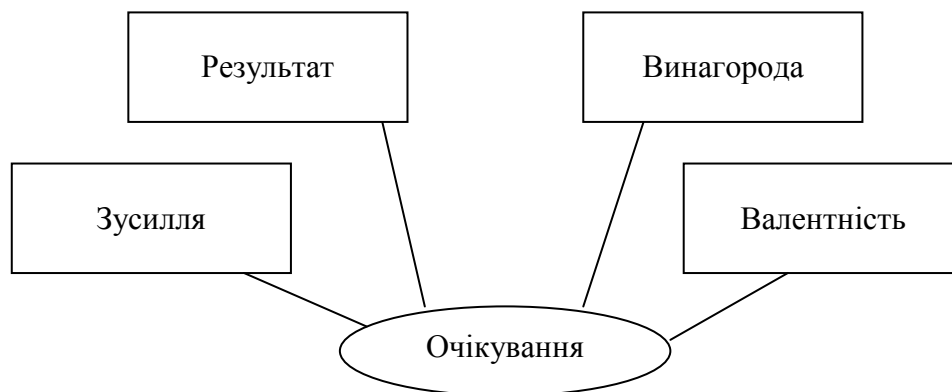


Рис. 1.1. Структура механізму мотивації праці [25, с. 134]

Зусилля, результат, винагорода і валентність пов'язані між собою очікуванням. При цьому, чим більше реальна винагорода відповідає очікуваному, тим вище ступінь валентності. Послаблення однієї із цих ланок знижує мотивацію. Інакше кажучи, кожному працівнику необхідно знати, що його зусилля призведуть до покращання результату, найкращий результат

приведе до підвищення винагороди, а це підвищення відповідатиме (валентно) його очікуванням. Матеріальні мотиви набувають особливого значення нині, адже рівень заробітної плати низький. Поступово недостатній рівень оплати праці знижує мотиваційну функцію, що призводить до погіршення якості робіт та спаду показників продуктивності праці [27, с. 39].

За іншою класифікацією всі методи мотивації можуть мати матеріальний або нематеріальний характер (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці [23, с. 69]

| Матеріальне стимулювання                     | Нематеріальне стимулювання                      |
|--|---|
| Основна заробітна плата<br>(тарифна частина) | Регулярний зворотний зв'язок                    |
| Премії за результати роботи                  | Залучення працівників до управлінських процесів |
| Доплати                                      | Конкурси для виявлення кращих працівників       |
| Надбавки                                     | Кар'єрне просування                             |
| Участь працівників у прибутку підприємства   | Корпоративні заходи, свята тощо                 |

Безперечно, керівництво підприємств має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Це підтверджує дослідження, викладене у праці К.Гурової. Соціологи шляхом анкетування визначали ступінь важливості для працівників різних стимулів до праці. За ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким чином (табл. 1.3).

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, яку А. Колот трактує як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників [28, с. 156].

Таблиця 1.3

## Ставлення працівників до різних методів мотивації [8, с. 103]

| №  | Стимул   | Ступень важливості, % |
|----|--|-----------------------|
| 1  | Підвищення заробітної плати                            | 19,3                  |
| 2  | Перспективи кар'єрного зростання                       | 17,9                  |
| 3  | Грошові премії   | 8,6                   |
| 4  | Соціальний пакет                                       | 8,6                   |
| 5  | Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії | 12,2                  |
| 6  | Безплатне харчування у робочий час                     | 5                     |
| 7  | Можливість отримання додаткового доходу                | 6,7                   |
| 8  | Проведення корпоративних свят                          | 8                     |
| 9  | Жорстка система штрафів                                | 6,4                   |
| 10 | Надання тимчасового помешкання                         | 3,1                   |
|    | Всього   | 100                   |

Як бачимо, в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Неабияку роль відіграють наявність соціального пакета та можливості зростання.

Система мотивування працівників на підприємстві має передбачати кілька етапів.

Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

- між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;

- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);
- між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Ефективними факторами мотивації є: виховання особистості, самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності.

На другому етапі пропонують покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі. Доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз наявної системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації [32, с. 259].

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [41, с. 378].

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу компанії, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

Можемо виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми [54, с. 115].

Ефективність діяльності керівника залежить від вміння змотивувати працівників і від рівня володіння прогностичними здібностями, які допомагають передбачати наслідки вербальних і невербальних дій, можливі прорахунки в поведінці і вносити корективи у свою діяльність. Про їх значення красномовно свідчить такий афористичний вираз: “Знати, щоб передбачати; передбачати, щоб успішно діяти”. Наслідком прогностичних здібностей є стриманість, що виявляється в уміннях гальмувати негативні

емоції, керувати своїм настроєм, бути здатним до саморегуляції, не демонструвати своїх негативних внутрішніх станів.

Продумавши послідовність своїх дій, спрогнозувавши зворотню реакцію, керівнику треба організувати, налаштувати та мобілізувати колектив або окремих його членів на результативну діяльність. Цьому сприяють організаторські здібності, спрямовані, з одного боку, на організацію колективу, групи, з іншого, на самоорганізацію, оскільки організованість керівника, його зібраність, пунктуальність мають бути прикладами для наслідування [10, с. 67].

Один із методів мотивації, який широко застосовують у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, – гнучкі графіки праці. У державних установах графства Оксфордшир (Велика Британія) на початку 90-х років як експеримент ввели нову форму організації праці (телеробота), яка надавала працівникам значну ступінь свободи – можливість працювати що на робочому місці, що вдома залежно від конкретних обов'язків працівника і домовленості між ним і його керівником.

Один із дієвих методів мотивації – створення груп самоуправління. Прикладом може слугувати досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить до одного з п'яти центрів управління фінансовою діяльністю підприємства. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділами.

Безперечно, розробки Маслоу і Герцберга більше підходять для застосування на сучасних підприємствах, ніж теорії Тейлора, який пов'язував мотивацію в основному з рівнем заробітної плати та продуктивністю праці. Зараз працівників потрібно стимулювати іншими способами. Потреби нижчого порядку задовольняються забезпеченням високого рівня оплати праці і комфортним робочим місцем. Потреби вищого порядку знаходять вихід завдяки навчанню та саморозвитку працівників компанії.



Є підстави стверджувати, що основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;
- запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу [4, с. 277-278].

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на підприємстві має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств [23, с. 66].

Таким чином, чим краще узгоджена система мотивації персоналу, тим активніше працівники досягатимуть результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства. На сьогодні очевидно, що потрібні нові механізми і інструменти, які б створили могутні стимули для продуктивної, якісної праці і максимальної реалізації потенційних здібностей людини. Тому подальша робота в даному напрямі дасть змогу пов'язати очікування та поведінку персоналу з ефективною роботою підприємств.

## 1.2. Світовий досвід мотивації праці

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні.

Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [62, с. 325].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 1.4. Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації;
- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування;

- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника.

Таблиця 1.4

## Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці [5, с. 167]

| Країна                   | Головні чинники мотивації праці          | Відмінні особливості мотивації праці  |
|--------------------------|--|---|
| Японія                   | Професійна майстерність                  | Довічний найм   |
|                          | Вік                                      | Одноразова допомога при виході на пенсію  |
|                          | Стаж                                     |   |
| США                      | Заохочення підприємницької активності    | Поєднання елементів відрядної та погодинної систем  |
|                          | Якість роботи                            | Участь у прибутку   |
|                          | Висока кваліфікація                      | Технологічні надбавки   |
|                          |  | Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту  |
|                          |  | Дотримання технологічної дисципліни   |
| Система подвійних ставок |  |   |
| Франція                  | Кваліфікація                             | Індивідуалізація оплати праці   |
|                          | Якість роботи                            | Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки |
|                          | Кількість раціоналізаторських пропозицій | Ініціативність  |
| Велико-британія          | Дохід                                    | Участь у прибутках  |
|                          |  | Ділова участь у капіталі  |
|                          |  | Трудова ділова участь   |
|                          |  | Чисто трудова участь  |
| Німеччина                | Якість                                   | Стимулювання праці  |
|                          |  | Соціальні гарантії  |
| Швеція                   | Солідарна заробітна плата                | Диференціація систем податків та пільг  |
|                          |  | Сильна соціальна політика   |

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, з допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом [7].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи [43, с. 56].

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях нації – масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на

базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни [15, с. 85].

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії [16, с. 4].

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких устанавлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями [17, с. 6].

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи. На

думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна риса її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва [62, с. 327].

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

- 1) для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

- 2) зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3) на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [16, с. 6].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється



через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства [62, с. 329-330].

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці [37, с. 12].

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво-споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку,

що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії [67, с. 98].

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [19, с. 66].

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [35, с. 71].

Отже, в процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці необхідно приділити увагу сфері управління персоналом в Україні. На сьогоdnішньому етапі розвитку мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних з нематеріальними мотивуючими елементами, які б комплексно характеризували її оптимальну систему та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою.

### 1.3. Сучасні підходи до мотивування співробітників підприємства

Сьогодні проблема підвищення мотивації співробітників активно розробляється з метою поширення нових методів. Суть їх полягає в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації вцілому [6, с. 212].

Підприємства та організації всіх форм власності відчули, що розвиток та успіх неможливі без пошуку нових форм мотивації та стимулювання праці.

Основними типами гнучких систем оплати праці виступають:

Комісійні. Це найстаріша та найпростіша схема. Сутність її зводиться до того, що співробітник одержує певний процент від сум, які йому платять клієнти при купівлі товару.

Грошові виплати за виконання конкретних цілей. Це найбільш розповсюджений тип планів стимулювання. Такі виплати в цілому здійснюються при відповідності працівника певним раніше визначеним критеріям. Серед таких критеріїв можуть бути: економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами.

Спеціальні індивідуальні винагороди в якості визнання цінності працівника. По-перше, це можуть бути спеціальні премії, які виплачуються співробітникам за наявність певних навичок, які необхідні компанії у даний момент. По-друге, це можуть бути премії за вірність компанії. Це премії, які одержують співробітники, що пропрацювали в ній певну кількість часу. Такі премії можуть також виплачуватись спеціалістам, які необхідні компанії. По-третє, це можуть бути премії "зіркам" компанії.

Програми розподілу прибутку. В цьому разі співробітники одержують певний процент прибутку компанії. Такий варіант стимулювання може використовуватися як індивідуальна винагорода і як схема розподілу прибутку для всіх співробітників. В останньому випадку це не спосіб винагороди, а спосіб психологічного об'єднання компанії.

Акції та опціони на їх покупку. При такій схемі стимулювання формально співробітник не одержує виплат у формі грошей. Замість цього рада директорів приймає рішення про безкоштовну передачу співробітнику у власність певної кількості акцій, або ж надання йому права придбати пакет акцій обумовленого розміру [16, с. 6-7].

Для ефективного застосування цих методів в організації необхідно дотримуватись певних вимог:

1. Необхідно здійснити заходи щодо формування та підтримки організаційної культури при використанні такого заохочення.

2. Здійснення аналізу на ринку праці.
3. Оперативність дій, що передбачають своєчасні виплати, та перегляд планів стимулювання.
4. Довгостроковість впроваджуваних програм.
5. Преміювання "зірок", тобто тих співробітників, без яких ефективність роботи компанії буде під загрозою.
6. Можливість експериментування, тобто можливість творчо підходити до вирішення проблем застосування методів мотивування [51, с. 164].

Недоліком такої системи винагороди часто називають можливий суб'єктивізм менеджерів при визначенні суми винагороди. Для подолання цієї проблеми необхідно використовувати незалежні методи оцінки. Крім того часто говорять про те, що така система винагороди не сприяє розвитку командної роботи, але для активізації роботи команди можна використовувати командні методи винагороди.

Система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

- гнучкості – здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- системності – повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;
- відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника [31, с. 192].

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що

мотивація, яка спрацювала один раз, знову буде ефективною. З розвитком особистості розширюються і можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб безкінечний.

Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є:

- грошові виплати за виконання поставлених цілей;
- покарання – це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду фірмі.
- соціальна політика пов'язана з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру;
- нематеріальні стимули (винагороди-вдячності, письмова подяка керівництва та навіть компліменти);
- «побудова» (підсвідомий вплив на людину) – дає можливість пробуджувати у співрозмовника поважне ставлення і прагнення брати приклад з мовця;
- професійне навчання – можливість розвитку особистісних якостей і отримання спеціальних знань, які відкривають широкі перспективи;
- кар'єрне зростання – стимул працювати старанно, виконувати свої обов'язки якісно та оперативно;
- зворотній зв'язок, який можна забезпечити за допомогою внутрішньої пошти або внутрішнього сайту компанії, організувавши для цього спеціальну рубрику [31, с. 268].

В сучасних умовах з метою поширення результатів праці необхідно використовувати методи, заходи, інструменти як матеріальної так і нематеріальної мотивації. Яка з них у конкретній ситуації буде більш доцільною, залежить від особливостей підприємств, персоналу та його структури, ступеня єдності трудового колективу, рівнів розвитку та виробничої демократії.

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в

людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства.

#### 1.4. Методика оцінки мотивації персоналу

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників [61, с. 84-85].

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);

г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);

д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника);

е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);

є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки) [28, с. 245].

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на машинобудівному підприємстві.

Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, а саме:

а) планово-економічного відділу (форма № 1-підприємництво «Звіт про основні показники діяльності підприємства», форма № 1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»);

б) інформація відділу оплати праці про кількісний та якісний склад робочої сили й ефективність її використання міститься у таких основних формах статистичного спостереження, як № 1-ПВ «Звіт з праці (місячна – квартална)», № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (термінова, квартална), (зведена)».



в) бухгалтерії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про власний капітал», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності») [13, с. 101-102].

Таблиця 1.5

Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу підприємств

| Методи   | Показники  |
|--|--|
| Економічно-трудові                               | Фонд оплати праці, грн.; чисельність персоналу, осіб; фонд робочого часу, люд.-год; середня заробітна плата на працівника, грн./люд.; співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці; сукупні витрати на персонал, грн.; питомі витрати на персонал грн./люд.; рентабельність витрат на персонал, %; витрати на соціальний розвиток колективу, грн.; витрати на навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), грн.; частка витрат на персонал в обсязі реалізації (частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства), %; відсоток браку продукції; витрати від браку, грн.; витрати від конфліктів і злочинства. грн.; витрати від порушень трудової дисципліни, грн. |
| Освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу        | Питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, %; питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %; середній розряд працівників; питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %  |
| Соціально-економічної та інноваційної активності | Питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях, %; питома вага працівників, які беруть участь у громадській роботі, %; питома вага раціоналізаторів і винахідників, %; кількість патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на 1 працюючого. од. тощо.  |

## Продовження таблиці 1.5

| Методи                    | Показники   |
|---------------------------|---|
| Організації та умов праці | Завантаженість персоналу, %; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага працівників, які суміщають професії, %; питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, %; питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, %; показник загального рівня санітарногігієнічних умов на робочих місцях, % чи за бальною шкалою; питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, %; питома вага працівників зайнятих на важких і шкідливих роботах, %; коефіцієнт прогулів, %; кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; втрати робочого часу за рік через хвороби та травми, люд.-год.; частота і ступінь важкості нещасних випадків, од |

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності (табл. 1.5). Практичне застосування запропонованої системи показників має корегуватися відповідно до специфіки трудової діяльності конкретного підприємства.

Наведені показники ефективності методів мотивації праці персоналу в таблиці 1.5 впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо. Показники освітньо-

кваліфікаційного рівня персоналу впливаю на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці. Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками [12, с. 114].

Отже, основною метою дослідження методів мотивації праці є їх вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства. Досить важливим є взаємозв'язок між показниками економічної діяльності підприємства та показниками ефективності методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СТОВ «АГРОФІРМА «КРАСНЕ»

#### 2.1. Фінансово-господарська характеристика СТОВ «Агрофірма «Красне»

Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю створено засновниками відповідно до Установчого договору про утворення СТОВ «Агрофірма «Красне»(протокол № 1 від 20 грудня 2000 р.)

Місцезнаходження Товариства: Україна, с. Красне, Тиврівського району Вінницької області, вул. Д. Нечая, буд. 2.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку і штамп зі своїм найменуванням, бланки, інші необхідні реквізити.

СТОВ «Агрофірма «Красне» створено з метою більш повного задоволення попиту покупців на товари, здійснення широкого спектру послуг, діяльності у сфері освіти, комерційної діяльності, іншої діяльності, передбаченої Статутом і яка не суперечить чинному на території України законодавству, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників і членів трудового колективу Товариства.

До основних видів продукції, які вирощує господарство, відноситься: вирощування зернових культур, ріпаку, гречки, кукурудзи, сої, соняшнику.

Перспективними є виробництво зерна пшениці та ріпаку. На наступний рік планується збільшити площі їх посіву.

СТОВ «Агрофірма «Красне» має в своєму користуванні 1882 га сільськогосподарських угідь (2017 р.). В їх структурі найбільшу питому вагу займає рілля – 100 %. За останні 3 роки її площа зменшилася на 26 га.

З метою оцінки економічної ефективності роботи підприємства проаналізуємо основні показники його фінансово-господарської діяльності. З цією метою використаємо дані фінансової звітності за три роки. Вихідні дані та результати розрахунків представимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності  
СТОВ «Агрофірма «Красне»

| Показники  | Роки    |         |         | 2017р. до 2015р. |         |
|--|---------|---------|---------|------------------|---------|
|  | 2015    | 2016    | 2017    | од.              | %       |
| Площа с.-г. угідь, га                            | 1896,0  | 1882,0  | 1882,0  | -14,0            | 99,3    |
| Товарна продукція, тис. грн.                     | 33313,0 | 43225,0 | 55382,0 | 22069,0          | 166,0   |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.   | 89      | 59      | 119     | 30               | 134     |
| Відпрацьовано люд.-год., всього                  | 21805,0 | 14455,0 | 28560,0 | 6755,0           | 140,0   |
| Загальний фонд оплати праці, тис. грн.           | 4164,0  | 6058,0  | 9639,0  | 5475,0           | 231,0   |
| Повна собівартість продукції, тис. грн.          | 21704,0 | 30155,0 | 33917,9 | 12213,9          | 156,3,0 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 33313,0 | 43225,0 | 55382,0 | 22069,0          | 166,2   |
| Прибуток, тис. грн.                              | 12641,0 | 11053,0 | 14097,0 | 1456,0           | 111,0   |
| Рівень рентабельності, %                         | 58,0    | 37,0    | 41,6    | -16,4            | x       |

Джерело: розраховано на основі форми 2 “Звіт про фінансові результати” СТОВ «Агрофірма «Красне»

Протягом 3-х останніх років намітилась стійка тенденція до зниження площі сільськогосподарських угідь, це пов’язано із закінченням термінів дії договорів по оренді сільськогосподарських земель. Зокрема, протягом останніх років підприємство збільшило свої прибутки.

Із збільшенням чисельності працівників зростають витрати на

управління. Їх обсяг в 2017 році рівний 9639 тис.грн., що на 5475 тис. грн. більше у порівнянні з аналогічним показником 2015 року.

Зважаючи на збільшення прибутків підприємства, в динаміці відмічається також збільшення рівня рентабельності продукції СТОВ «Агрофірми «Красне».

Операційні витрати є основною складовою витрат підприємства. До них входять виробнича собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

Проаналізуємо більш детально витрати досліджуваного підприємства на основне виробництво. З цією метою скористаємося даними Звіту про фінансові результати. Вихідні дані й результати розрахунків узагальнимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Структура операційних витрат ТОВ «Агрофірма «Красне»

| Показники                        | 2015 р. |      | 2016 р. |      | 2017 р. |      | 2017р. до 2015р. |       |
|----------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|------------------|-------|
|                                  | тис.грн | %    | тис.грн | %    | тис.грн | %    | +/-              | %     |
| Матеріальні затрати              | 14793,0 | 56,9 | 20297,0 | 56,6 | 24715,0 | 53,5 | 9922,0           | 167,1 |
| Витрати на оплату праці          | 4164,0  | 16,0 | 6058,0  | 16,9 | 9639,0  | 20,9 | 5470,0           | 231,5 |
| Відрахування на соціальні заходи | 1522,0  | 5,9  | 1298,0  | 3,6  | 2112,0  | 4,5  | 590,0            | 138,8 |
| Амортизація                      | 1817,0  | 10,1 | 1883,0  | 5,2  | 2144,0  | 4,6  | 327,0            | 118,0 |
| Інші операційні витрати          | 3707,0  | 14,3 | 6352,0  | 17,7 | 7617,0  | 16,5 | 3910,0           | 205,5 |
| Загальна сума витрат             | 26003,0 | 100  | 35888,0 | 100  | 46227,0 | 100  | 20224            | 177,8 |

Джерело: розраховано на основі форми 2 “Звіт про фінансові результати” ТОВ «Агрофірма «Красне»

Найбільшу питому вагу в складі витрат операційної діяльності займають матеріальні затрати. Відповідно в 2015 році та 2017 році ця питома вага становить 56,9% і 53,5%. Отже, виробництво на досліджуваному підприємстві є матеріаломістким. Велику питому вагу складають інші витрати. Порівняно з останні 3 роки матеріальні витрати, витрати на соціальні заходи та амортизація зменшились. Проте по усіх інших елементах операційних витрат спостерігається збільшення. Це збільшення і забезпечило зростання загальної величини витрат на 20224 тис.грн..

Оцінка основних фондів дає змогу визначити суму зносу та міру їх придатності, визначити обсяги потрібних капіталовкладень на їх придбання й участі у формуванні вартості створеної продукції, тому з цією метою проаналізуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Показники руху основних виробничих фондів, забезпеченості та ефективності використання на підприємстві

| Показники   | 2015р. | 2016р. | 2017р. | 2017р. до 2015р., (%) |
|---|--------|--------|--------|-----------------------|
| Фондоозброєність праці, тис. грн. на 1 працюючого | 190,1  | 380,0  | 255,4  | 134,4                 |
| Фондооснащеність виробництва, тис. грн. на 1 га   | 8,9    | 11,9   | 16,1   | 180,9                 |
| Фондовіддача, тис. грн.:                          |        |        |        |                       |
| – за виручкою від реалізації                      | 2,0    | 1,9    | 1,8    | 90,0                  |
| – за валовим прибутком                            | 0,8    | 0,7    | 0,6    | 75,0                  |
| Фондомісткість, тис. грн.                         |        |        |        |                       |
| – за виручкою від реалізації                      | 0,5    | 0,5    | 0,5    | 100,0                 |
| – за валовим прибутком                            | 1,3    | 1,5    | 1,6    | 123,1                 |
| Рентабельність основних фондів, %                 | 74,7   | 49,3   | 46,4   | x                     |

Джерело: розраховано на основі форми 1 “Баланс”, форми №50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” СТОВ «Агрофірма «Красне» за 2015-2017 роки.

Аналіз показників, що містяться у табл. 2.3, дозволяє зробити такі висновки. Фондовіддача за валовим прибутком зменшилася на 25%, за виручкою від реалізації – на 10%. Останнє пояснюється тим, що виручка від реалізації основних засобів знизилася трохи більше у порівнянні із загальним обсягом основних засобів. Відповідно скороченню фондovіддачі збільшилася фондомісткість.

Рентабельність основних засобів в цілому по всій масі основних засобів у звітному періоді знизилась у порівнянні з попереднім. Це пояснюється більш високими темпами зростання основних засобів у порівнянні з прибутком.

Досить високі темпи зменшення фондovіддачі, фондоозброєності свідчать про негативні тенденції використання основних засобів.

Однак як значний недолік в діяльності підприємства слід відмітити зниження рентабельності основних засобів.

Здійснюючи оцінювання показників забезпеченості, стану, руху й ефективності використання основних засобів, необхідно враховувати галузеву специфіку діяльності підприємства, його територіальне розміщення, обсяги діяльності. Результати такого аналізу можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття рішень про необхідність та обсяги здійснення капіталовкладень у просте чи розширене відтворення основних засобів.

Для підвищення ефективності використання основних засобів необхідно за наявних фондів збільшувати виробництво продукції, шляхом використання прогресивних технологій, виробництва продукції на основі високоврожайних сортів рослин.

Товарна продукція – це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній і вартісній (грошовій) формах. На кожному підприємстві вартість товарної продукції розраховується за поточними цінами реалізації, рівень яких залежить від каналу і строків реалізації продукції, її якості, кон'юнктури



ринку та інших факторів. Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства. За інших однакових умов воно матиме тим більший прибуток, чим більший грошовий дохід одержано від реалізації продукції, і навпаки.

Склад і структуру товарної продукції СТОВ «Агрофірма «Красне» можна визначити за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура товарної продукції СТОВ «Агрофірма «Красне»

| Продукція              | 2015 р.  |      | 2016 р.  |      | 2017 р.  |      | В середньому за три роки |      | місце в ранжированому ряді |
|------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|--------------------------|------|----------------------------|
|                        | тис. грн | %    | тис. грн | %    | тис. грн | %    | тис. грн                 | %    |                            |
| Озима пшениця          | 6919,3   | 22,3 | 11534,0  | 29,6 | 11172,7  | 21,5 | 9875,3                   | 24,2 | 2                          |
| Кукурудза на зерно     | 2989,6   | 9,6  | 4214,0   | 10,8 | 7627,6   | 14,7 | 4943,7                   | 12,2 | 3                          |
| Соя                    | 4585,0   | 14,8 | 1870,0   | 4,8  | 2658,3   | 5,1  | 3037,7                   | 7,5  | 6                          |
| Насіння ріпаку         | 4991,0   | 16,1 | 1479,0   | 3,9  | 7005,3   | 13,5 | 4491,8                   | 11,1 | 5                          |
| Ячмінь                 | 2680,0   | 8,6  | 4568,0   | 11,7 | 7653,9   | 14,7 | 4967,3                   | 12,2 | 4                          |
| Картопля               | 9,4      | 0,1  | 27,0     | 0,1  | 48,3     | 0,1  | 28,2                     | 0,1  | 8                          |
| Насіння соняшнику      | 8605,0   | 27,7 | 15035,0  | 38,6 | 15575,4  | 30,0 | 13071,8                  | 32,2 | 1                          |
| Інша продукція галузі  | 265,3    | 0,8  | 178,0    | 0,5  | 231,0    | 0,4  | 224,8                    | 0,6  | 7                          |
| Всього по підприємству | 31044,6  | 100  | 38905,0  | 100  | 51972,5  | 100  | 40640,6                  | 100  | x                          |

Джерело: розраховано на основі форми №50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” СТОВ «Агрофірма «Красне»\* за 2015-2017 роки.

Структура товарної продукції – це питома вага кожного виду реалізованої продукції до загальної суми.

Виробничий напрямок СТОВ «Агрофірми «Красне» – це рослинництво. Основні культури вирощування: озима пшениця, гречка, ріпак, кукурудза на зерно, ячмінь, картопля, соняшник і соя.

Згідно розрахунків, проведених в таблиці 2.4 прибутковими в ТОВ є всі види рослинницької продукції.

Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції рослинництва в середньому за три роки займають насіння соняшнику, озима пшениця та ячмінь – 32,1%, 24,5% та 11,7% відповідно. Виручка від реалізації всього по підприємству в 2017 р. порівняно з 2015 р. збільшилася на 20927,9 тис. грн.

Така ситуація пояснюється зростанням реалізаційних цін на продукцію та збільшенням обсягів реалізації. Питома вага виручки від реалізації показала, що вона зросла на 33,6 %, це свідчить, що саме у зерновій галузі відбувається процес поглиблення спеціалізації. Питома вага виробництва сої в 2017 р. скоротилася порівняно з 2015 р. майже в 3 рази, це пояснюється зменшенням посівної площі сої і як наслідок скороченням валового виробництва продукції. Питома вага ячменю збільшилася на 6,1%, що зумовлено збільшенням посівних площ.

На основі вище приведеної таблиці можна розрахувати коефіцієнт спеціалізації, за формулою 2.1.:

$$K_c = 100 / \sum P_v * (2^i - 1) \quad (2.1)$$

де:  $P_v$  – питома вага товарної продукції;

$i$  – порядковий номер продукції по зменшенню її питомої ваги.

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації:

$$K_c = 100 / (32,2(2^1-1) + 24,2(2^2-1) + 12,2(2^3-1) + 12,2(2^4-1) + 11,1(2^5-1) + 7,5(2^6-1) + 0,6(2^7-1) + 0,1(2^8-1)) = 100 / 442,9 = 0,23$$

Із цього показника, можна зробити висновок, що  $K_c < 0,23$ , тобто підприємство має невисокий рівень спеціалізації і є багатогалузевим.

Проаналізуємо склад та структуру капіталу в СТОВ «Агрофірми «Красне» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Склад і структура капіталу СТОВ «Агрофірми «Красне»

| Показники                    | 2015 р.  |       | 2016 р.  |       | 2017 р.  |       | 2017р. до 2015р. |       |
|------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|-------|
|                              | тис. грн | %     | тис. грн | %     | тис. грн | %     | +/-              | %     |
| Власний капітал              | 27288,0  | 93,5  | 37971,0  | 92,5  | 48532,0  | 87,6  | 21244,0          | 177,9 |
| з них статутний капітал      | 663,0    | 2,4   | 663,0    | 1,7   | 663,0    | 1,4   | 0                | 58,3  |
| нерозподілений прибуток      | 26421,0  | 96,8  | 36647,0  | 97,0  | 46616,5  | 96,1  | 20195,5          | 176,4 |
| інший додатковий капітал     | 4,0      | 0,01  | 4,0      | 0,01  | 3,5      | 0,01  | -0,5             | 88,0  |
| Короткострокові зобов'язання | 1398,0   | 4,8   | 2968,0   | 7,2   | 6126,5   | 11,1  | 4728,5           | 438,2 |
| з них кредити банків         | -        | -     | 600,0    | 20,2  | 1325,0   | 21,6  | 725,0            | 220,8 |
| Довгострокові зобов'язання   | 496,5    | 1,7   | 119,0    | 0,3   | 717,0    | 1,3   | 220,5            | 144,4 |
| з них кредити банків         | 496,5    | 100,0 | 119,0    | 100,0 | 717,0    | 100,0 | 220,5            | 144,4 |
| Загальна сума капіталу       | 29182,0  | 100   | 41058,0  | 100   | 55375,5  | 100   | 26193,5          | x     |

Джерело: розраховано на основі форми 1 "Баланс" СТОВ Агрофірми «Красне»

Основними складовими власного капіталу є статутний (пайовий) капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Іншими складовими, які можуть коригувати власний капітал у бік збільшення чи зменшення, є додатковий, неоплачений та вилучений капітал.

На передінвестиційній стадії ресурси формуються з метою забезпечення передстартових витрат по відкриттю нового підприємства,

необхідних для розробки бізнес-плану, фінансування передінвестиційних досліджень, а також проектних робіт. У складі загального обсягу інвестиційних ресурсів ці кошти складають незначну частину.

На інвестиційній стадії ресурси необхідні для безпосереднього формування капітальних та інших активів, що складають виробничий потенціал майбутньої господарської діяльності підприємства. Потреба в ресурсах обумовлена здійсненням будівельно-монтажних робіт, придбанням активів для формування виробничої бази нового підприємства.

На постінвестиційній (експлуатаційній) стадії інвестиційні ресурси формуються для фінансування обігових активів підприємства, які дозволяють розпочати операційну діяльність і формувати зворотній від інвестицій потік.

Для більш наочної картини складу і структури капіталу СТОВ «Агрофірми «Красне» зобразимо діаграму, щоб побачити графічно рух капіталу на досліджуваному підприємстві (рис. 2.1).

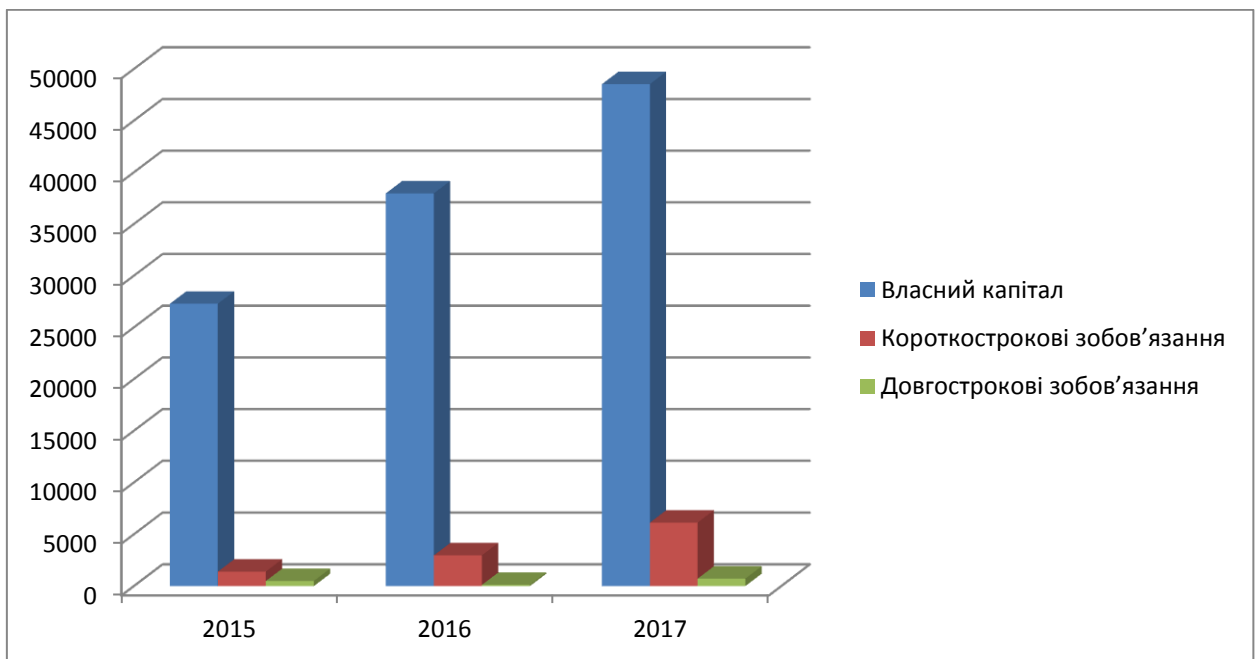


Рис. 2.1. Склад і структура капіталу СТОВ «Агрофірми «Красне»

У складі внутрішніх джерел формування основне місце належить прибутку, що залишається в розпорядженні СТОВ «Агрофірми «Красне». Він

забезпечує приріст власного капіталу, зростання ринкової вартості підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що протягом останніх трьох років спостерігається система зростання власного капіталу, причому в основному за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку, що свідчить про ефективність господарської діяльності СТОВ «Агрофірма «Красне». За три роки сума власного капіталу зросла в 1,8 рази.

Залучений капітал у джерелах формування майна на підприємстві, що досліджується, складається з довгострокових та короткострокових зобов'язань. Використання залученого капіталу дає змогу розширювати обсяги господарської діяльності в СТОВ, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування різних фінансових фондів.

Фінансування діяльності тільки за рахунок власного капіталу не завжди вигідно. Якщо ціна на фінансові ресурси менша за віддачу на вкладений капітал, то залучення позикових коштів може збільшити рентабельність власного капіталу.

При цьому ризик підприємницької діяльності зростає у зв'язку з тим, що зобов'язання мають бути виконані незалежно від доходів підприємства. Залучаючи позикові кошти, підприємство збільшує свої фінансові витрати на суму відсотків, пов'язаних з використанням кредитних ресурсів.

Отже, підприємство з великою часткою позикового капіталу має меншу можливість для маневру на випадок непередбачуваних обставин, таких як падіння попиту на продукцію, значні зміни відсоткових ставок, зростання витрат, сезонні коливання.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, якими коштами розпоряжається підприємство.

Отже, проаналізувавши фінансово-господарську діяльність СТОВ «Агрофірма «Красне», за досліджуваний період, можна зробити висновок про стабільне фінансове становище підприємства. Так, можна побачити

збільшення чистого прибутку на 1456 тис. грн. за досліджуваний період, що є позитивною тенденцією в діяльності підприємства. В той же час зростання витрат на збут та собівартість реалізованої продукції спричинило падіння загальної рентабельності за останні 3 роки на 16,4%. Таким чином підприємству необхідно переглянути принципи формування цін та за можливістю знизити витрати до мінімуму.

## 2.2. Оцінка кадрового потенціалу СТОВ «Агрофірма «Красне»

Сучасне управління повинно забезпечити ефективне функціонування особистості, підприємства та суспільства в цілому на основі раціонального використання всіх видів ресурсів. Підвищення ефективності суспільного виробництва, соціально-економічного розвитку країни, ступінь задоволення суспільних і особистих потреб та рівень життя населення в багатьох випадках ґрунтується на підвищенні продуктивності виробництва, і в тому числі на зростанні продуктивності праці, що безпосередньо залежить від системи мотивації працівників.

Набір співробітників полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з яких організація відбирає найбільш підходящих для неї робітників.

Підприємство може ефективно працювати за умови, коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову структуру. При цьому під професією розуміють вид трудової діяльності, що вимагає для її здійснення відповідної суми спеціальних знань (тракторист-машиніст тощо) [44, с. 134].

Доцільно буде охарактеризувати склад керівників, які відповідають за процес виробництва продукції їх функції та повноваження у СТОВ «Агрофірма «Красне» (табл. 2.6).

## Склад керівників СТОВ «Агрофірми «Красне»

| Посади керівників  | Функції (види діяльності працівників)  | Відповідальність та повноваження   |
|--------------------|--|--|
| Директор           | Очолює фірму, слідкує за процесом надання послуг, роботою заступників та штабів. Проводить найбільш складні операції.            | Має право управляти фірмою та працівниками на свій розсуд. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.              |
| Головний економіст | Виконує функції директора у економічних питаннях, слідкує за роботою відділу праці та зарплати, планово – економічного відділів. | Відповідає перед директором підприємства за роботу своїх відділів. Має право управляти ними на свій розсуд, але має узгоджувати свої рішення з директором. |
| Головний бухгалтер | Виконує функції директора у питаннях бухгалтерії. Слідкує за роботою бухгалтерії.  | Відповідає за ведення бухгалтерського обліку та складання бухгалтерської (фінансової) звітності.   |
| Головний агроном   | Виконує функції директора у питаннях агрономічного відділу.  | Здійснює організаційно – технологічне керівництво галуззю рослинництва.  |
| Головний інженер   | Вивчає напрями технічного розвитку підприємства. Виконує функції директора у питаннях інженерного відділу.                       | Здійснює керівництво розробкою певних заходів щодо поліпшення продукції, що випускається та модернізації виробничого процесу.                              |

Джерело: сформовано автором

Кожне аграрне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний

розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері агропромислового виробництва.

Рівень якісного складу кадрів керівників і фахівців багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування тієї чи іншої господарської системи, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікації, стажу роботи та іншим соціально-демографічними ознаками.

Розвиток персоналу – це його якісна зміна, яке сприяє розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника, зростання його здатності приносити велику віддачу підприємству.

Серед методів розвитку персоналу слід виділити:

- а) методи адміністративного впливу, формування і розвитку кадрового потенціалу організації;
- б) методи соціально-психологічної дії;
- в) економічні методи. Ухвалення рішень значною мірою визначається функціями управління розвитком.

Тому визначають зміни у рівні освіти (відповідності фактичного рівня освіти кожного працівника посаді, яку він обіймає), віковому складі та стажі роботи, причини цих змін; розробляються заходи з підбору кадрів, їх підготовки та підвищенні кваліфікації.

Важливим чинником якісного складу кадрів управління є також оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах. Загальні тенденції у використанні чоловіків і жінок на посадах апарату управління такі: чоловіки легше справляються з роботою лінійних керівників (директорів підприємств, начальників цехів, дільниць, змін), а жінки добре зарекомендували себе на посадах функціональних керівників (начальників відділів, бюро, секторів, груп) і фахівців.



Проаналізуємо, більш детально показники якісного складу трудових ресурсів СТОВ «Агрофірма «Красне» за 2017 рік. З цією метою заповнимо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

## Якісний склад трудових ресурсів СТОВ «Агрофірма «Красне»

| Показники                          | Чисельність працівників на кінець 2017 року | Питома вага, % |
|------------------------------------|---|----------------|
| Групи працівників по віку, років   |   |                |
| від 20 до 30                       | 15  | 12,6           |
| від 30 до 40                       | 25  | 21,0           |
| від 40 до 50                       | 32  | 26,9           |
| від 50 до 60                       | 27  | 22,7           |
| старше 60                          | 20  | 16,8           |
| Всього                             | 119   | 100,0          |
| Групи працівників по статі, осіб   |   |                |
| чоловіки                           | 96  | 80,7           |
| жінки                              | 23  | 19,3           |
| Всього                             | 119   | 100,0          |
| Групи працівників за освітою, осіб |   |                |
| незакінчена середня                | 30  | 25,2           |
| середня, середня спеціалізована    | 50  | 42,0           |
| вища                               | 39  | 32,8           |
| Всього                             | 119   | 100,0          |
| За стажем роботи, років.           |   |                |
| до 5                               | 52  | 43,7           |
| від 5 до 10                        | 26  | 21,8           |
| від 10 до 15                       | 27  | 22,7           |
| від 15 до 20                       | 9   | 7,6            |
| більше 20                          | 5   | 4,2            |
| Всього                             | 119   | 100            |

По вікових групах переважають працівники віком від 40 до 50 років. Їх питома вага складає близько 26,9%. Тобто, склад працюючих СТОВ

«Агрофірми «Красне» досвідчений. Негативною тенденцією є переважання працюючих з неповною вищою освітою. Причому їх питома вага збільшилась.

Проаналізуємо більш детально оплату праці працівників СТОВ «Агрофірми «Красне» за досліджуваний період.

Таблиця 2.8

## Оплата праці на СТОВ «Агрофірми «Красне»

| Показник   | Роки   |        |        | 2017 до<br>2015, (+,-) |
|--|--------|--------|--------|------------------------|
|  | 2015   | 2016   | 2017   |                        |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.                   | 4164,0 | 6058,0 | 9639,0 | 5475,0                 |
| Середньомісячна заробітна плата по господарству, грн | 3898,9 | 8556,5 | 6750,0 | 2851,1                 |

Джерело: розраховано на основі форми 2 “Звіт про фінансові результати” СТОВ «Агрофірма «Красне»

Отже, за рахунок того, що в 2017 році збільшилася чисельність працівників СТОВ «Агрофірми «Красне» середньомісячна заробітна плата зменшилася.

Розмір середньої заробітної плати робітників СТОВ «Агрофірма «Красне» безпосередньо залежить від використання ним робочого часу, досягнутого рівня продуктивності праці та виробітку. Рівень оплати праці (грошова оплата одного дня) залежить також від загальних результатів господарської діяльності: чим вища продуктивність праці, тим вищий рівень оплати праці робітників. У свою чергу, підвищення матеріальної зацікавленості працюючих сприяє зростанню трудової активності, кращому використанню робочого часу, зміцненню трудової дисципліни і підвищенню продуктивності праці.

Проаналізуємо, більше детальноше показники фонду робочого часу на СТОВ «Агрофірми «Красне» за досліджуваний період. З цією метою заповнимо таблицю 2.9.

## Використання фонду робочого часу СТОВ «Агрофірми «Красне»

| Показники                                 | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | 2017р. до 2015р., (+,-) |
|---|----------|----------|----------|-------------------------|
| Середньорічна чисельність робітників (ЧР) | 89       | 59       | 119      | 30                      |
| Відпрацьовано за рік одним робітником:    | 242      | 245      | 240      | -2                      |
| – днів (Д)                                |          |          |          |                         |
| – годин (Г)                               | 1936     | 1960     | 1920     | -16                     |
| Середня тривалість робочого дня (Т), год. | 8        | 8        | 8        | 0                       |
| Фонд робочого часу (ФРЧ), год.            | 172304   | 115640   | 228480   | 56176                   |

Таким чином, можна зробити висновок, що за рахунок збільшення чисельності робітників, фонд робочого часу збільшився на 56176 годин.

Отже, все більш цінним ресурсом стає робоча сила, яку необхідно спонукати до більшої продуктивності. На підприємстві більшу частину працюючих займають люди віку 40 років та старше, з чого можна зробити висновок, що на підприємстві склалася певна культура поведінки. Впливати на неї можливо лише за рахунок позитивної мотивації, інакше будь-які зміни в системі викликать ряд де мотиваційних реакцій.

### 2.3. Аналіз управління системою мотивації праці на підприємстві

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Тому мотивація персоналу як процес стимулювання працівників до здійснення ефективної

діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, набуває першочергового значення [66, с. 141].

Для того щоб розуміти, як працює будь-який механізм, необхідно розібратися в тому, як він влаштований. Саме так і чинять з фірмою, коли проводять аналіз організаційної структури.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційну структуру СТОВ «Агрофірма «Красне» зобразимо на рисунку 2.2



Рис. 2.2. Організаційна структура СТОВ «Агрофірма «Красне»

Як бачимо з рисунка 2.2, на підприємстві сформовані галузі, на кожен з яких покладено окремі завдання.

Завданнями маркетингової відділу, виходячи з маркетингових функцій та цілей на даному підприємстві, є:

- збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- проведення прогнозуючих досліджень;
- розроблення довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів відповідно до виробничо-збутової діяльності підприємства;
- організація робіт зі створення нових і модернізації існуючих засобів виробництва для найбільш повного задоволення потреб споживачів;
- активний вплив на змінні чинники, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємства;
- оптимальна організація системи товарного руху.

Суть планово-економічного відділу в умовах ринкової економіки полягає в науковому обґрунтуванні на підприємстві майбутніх економічних цілей їх розвитку і форм господарської діяльності, вибору найкращих схем, їх здійснення, на основі якнайповнішого виявлення потрібних ринком видів, об'ємів, виконання робіт і надання послуг та встановлення таких показників їх виробництва розподілу і вжитку, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення прогнозованих у майбутньому кількісних і якісних результатів.

Висококваліфіковані фахівці планово-економічного відділу забезпечують організацію раціональної виробничо-господарської діяльності СТОВ «Агрофірма «Красне», що призводить до підвищення економічної ефективності та прибутковості, а також:

- складають фінансові плани підприємства;
- повний (комплексний) аналіз усіх видів діяльності товариства;
- удосконалення концепції планування витрат на здійснення діяльності підприємства;
- контроль за виконанням підрозділами підприємства планових завдань;

– виконують роботу щодо удосконалення організації праці та систем оплати робітників підприємства.

Бухгалтерія підприємства та безпосередньо головний бухгалтер визначає, формулює, планує, здійснює і координує організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства, здійснює контроль за ефективним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В цілому, бухгалтерія враховує надходження і витрату матеріальних і фінансових ресурсів на підприємстві, робочої сили, готує звіти про діяльність підприємства і подає їх керівникам підприємств, а також державним і місцевим господарським органам.

Інженерний відділ займається обслуговуванням обладнання, автомобілів, ремонтом. Головний інженер займається механізацією сільськогосподарських робіт у полі, на тоці, їх переробкою. Він повинен своєчасно поставляти необхідні запчастини для всієї техніки, що є в господарстві, слідкувати за її станом, а також повідомляти директора про зміну нової, більш сучасної техніки.

Відділ кадрів здійснює такі функції:

- здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі.
- проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.
- забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану.
- складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення.
- організація і забезпечення підприємства персоналом.
- контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності.

На наступному рисунку 2.3. зображено організаційну структуру управління персоналом СТОВ «Агрофірма «Красне».

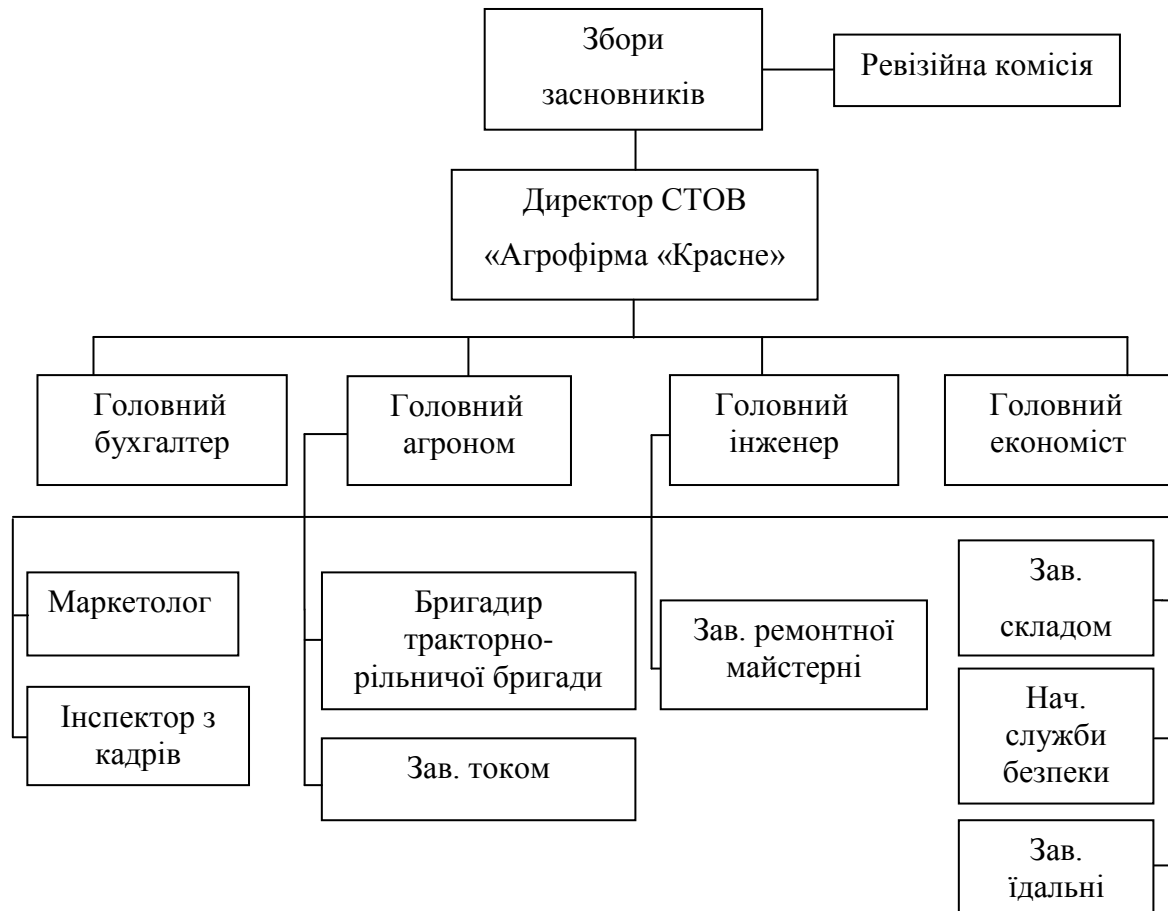


Рис. 2.3. Організаційна структура управління персоналом СТОВ «Агрофірма «Красне»

Вищим виконавчим органом підприємства СТОВ «Агрофірма «Красне» є директор, який здійснює оперативне керівництво його поточною діяльністю, вирішує всі питання стосовно господарської та фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам підприємства.

Директор без доручення діє від імені товариства, презентує його інтереси в усіх вітчизняних та іноземних підприємствах, організаціях та установах, розпоряджається майном товариства, укладає договори, у тому числі трудові, видає доручення, відкриває у банках розрахунковий та інші

рахунки, користується правом розпорядження коштами, видає накази та дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників товариства.

До компетенції директора СТОВ «Агрофірма «Красне» належать такі управлінські функції: затвердження поточних планів діяльності підприємства та заходів, необхідних для їх виконання; розробка програм фінансово-господарської діяльності підприємства; організація та контроль бухгалтерського обліку та звітності підприємства, надання річного звіту та балансу підприємства.

Головний бухгалтер нарівні з Директором несе відповідальність за прийняття господарсько-фінансових рішень, сплату податків і відрахувань державі і органам місцевого управління.

У процесі планування діяльності бухгалтер бере участь у складанні та узгодженні бюджетів, розробці стандартів витрат, надає інформацію про минулі події та складає розрахунки щодо можливих наслідків майбутніх дій.

Керівники підрозділів апарату управління та структурних підрозділів СТОВ «Агрофірма «Красне» призначаються на посаду і звільняються з посади директором. Розпорядження ж керівників структурних підрозділів обов'язкові для всіх підлеглих їм працівників.

Організаційна структура управління СТОВ «Агрофірма «Красне» є лінійно-функціонального типу. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

Організацію та управління роботою підприємства здійснює апарат управління. Структура апарату управління підприємством визначає склад і взаємозв'язок його підрозділів, а також характер покладених на них функцій.



Оскільки розробка такої структури пов'язана з встановленням переліку відповідних підрозділів та їх штату працівників.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного лінійного керівника від детального аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліками лінійно-функціональної структури є:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації участі не приймає;
- надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації [28, с. 133].

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

Правильно підібрана система нарахування заробітної плати є ефективним фактором мотивації та стимулювання працівників до виконання поставлених перед ними обов'язків. Однак особливого значення вона набуває у процесі її доповнення системою грошових та негрошових стимулів, до яких відносять преміювання, доплати, надбавки, корпоративний пакет матеріальних виплат, різноманітні компенсації, інвестування в розвиток

персоналу тощо, що є однією із важливих форм економічної мотивації персоналу [36, с. 51].

Характеристика системи мотивації і винагороди персоналу на СТОВ «Агрофірма «Красне» зведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика системи винагород, що застосовується на СТОВ «Агрофірма «Красне»

| Вид винагороди   | Характеристика                                     | Приклад застосування в організації                     | Категорії працівників, для яких застосовується | Ефект від застосування винагороди  |
|------------------|--|--|--|--|
| 1                | 2  | 3  | 4  | 5  |
| <b>Зовнішні</b>  |  |  |  |  |
| прямі            | Базова заробітна плата                             | Фіксований платіж робітнику за виконану роботу         | Весь персонал                                  | Впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання свої функцій   |
|                  | Премії   | Швидке і якісне виконання дорученого завдання          | Робітники і управлінці                         | Стимулює до сумлінної праці і відповідальності за результати роботи  |
|                  | Плата за наднормову роботу і роботу в святкові дні | Робота в вихідний день внаслідок аварії на виробництві | Весь персонал                                  | Заохочення виходу на роботу в позаурочний час, впевненість у компенсації   |
| непрямі          | Програми соціального захисту                       | Виробнича травма                                       | Весь персонал                                  | Впевненість в тому, що працівник необхідний організації, оскільки остання оплачує його травматизм                        |
| <b>Внутрішні</b> |  |  |  |  |
|                  | Можливість професійного зростання                  | Підвищення агронома до головного агронома              | Керівники всіх рівнів                          | Стимулювання до більш ефективного і творчого виконання трудових функцій  |
|                  | Участь у прийнятті рішень                          | Висування власної ідеї щодо вирішення проблеми         | Спеціалісти різних рівнів                      | Відчуття працівником за собою певних обов'язків, тобто врахування його думки при прийнятті рішень, підвищення самооцінки |

Періодичне використання різноманітних методів стимулювання працівників призводить до результативності їх діяльності, гнучкого реагування на реальні досягнення персоналу, оцінювання їх безпосереднього трудового внеску у діяльність підприємства. Відтак вважаємо доцільним використовувати на СТОВ «Агрофірма «Красне» різноманітні методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, які формують у персоналу мотиви до ефективної реалізації трудової діяльності.

Але більш важливу роль в системі мотивації працівників відіграють нематеріальні стимули, які допомагають створити таку атмосферу в колективі, щоб працівникам хотілося працювати, щоб цілі підприємства співпадали з їх особистими цілями, щоб до майна підприємства вони відносилися як до власного майна, щоб відчували свою важливість на підприємстві та опіку зі сторони керівництва. А стимулювати до такої праці, потрібно головним чином за рахунок нематеріальних стимулів.

Для аналізу складу та структури працівників апарату управління розглянемо категорії працівників на досліджуваному підприємстві в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Склад та структура працівників апарату управління СТОВ  
«Агрофірма «Красне»

| Категорії управлінських працівників             | Кількість управлінських працівників, чол. |        |        | Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, % |        |        |
|---|---|--------|--------|---|--------|--------|
|   | 2015р.                                    | 2016р. | 2017р. | 2015р.  | 2016р. | 2017р. |
| 1. Керівники                                    | 8   | 6      | 6      | 9   | 10,2   | 5      |
| 2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові | 15  | 10     | 12     | 16,9  | 17     | 11     |
| 3. Технічні виконавці (за галузями виробництва) | 66  | 43     | 101    | 74,2  | 72,9   | 84     |
| Всього  | 89  | 59     | 119    | 100   | 100    | 100    |

Найбільшу питому вагу у структурі працівників апарату управління, за досліджуваний період, займають технічні виконавці.

Далі, розглянемо показники оцінки ефективності управлінської діяльності на сільськогосподарському підприємстві СТОВ «Агрофірма «Красне».

Таблиця 2.12

Показники оцінки ефективності управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві

| Група                                    | Показник  | Фактично в господарстві, 2017 рік |
|--|---|-----------------------------------|
| Загальні результативні, тис. грн.        | 1. Вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь.                                | 2942,7                            |
|  | 2. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений у виробництві.                           | 230,8                             |
|  | 3. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь.  | 749,0                             |
| Економічність апарату управління, %      | 1. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати. | 12                                |
|  | 2. Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції.                        | 4                                 |
| Продуктивність управлінської праці, грн. | 1. Валовий прибуток на 1 людино-день, витрачений в управлінні.                                      | 267,2                             |
|  | 2. Валовий прибуток на 1 грн. витрат праці і коштів в управлінні.                                   | 32,8                              |
| Організованість апарату управління       | 1. Число ступенів у структурі управління.   | 3                                 |
|  | 2. Наявність конкретних посадових інструкцій.   | 5                                 |
|  | 3. Кількість підлеглих у керівника, начальників цехів, навантаження на бригадирів.                  | 16                                |
|  | 4. Укомплектованість апарату управління.  | 97%                               |

Джерело: розраховано на основі форми 2 “Звіт про фінансові результати” СТОВ «Агрофірма «Красне»

Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера сільськогосподарського підприємства, як правило включає чотири групи показників: загальні результативні, економічність апарату управління, продуктивність управлінської праці, організованість апарату управління.

Отже, на досліджуваному підприємстві існує система винагород, яка задовольняє як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу, що безпосередньо підвищує продуктивність праці, а тому впливає на загальний стан справ на підприємстві.

Система стимулювання персоналу на підприємстві потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту. Треба зробити більш вдосконалену сучасну форму оплати праці яка змогла би зацікавити робітників робити більш продуктивніше та якісніше свою продукцію. Це стає дуже актуально тому, що під час фінансової кризи робітники головну свою увагу приділяють розміру отриманої заробітної плати та кількості праці яка була витрачена при цьому.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності працівників підприємства

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці [26, с. 59].

Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні. Тому потрібно оптимізувати процес мотивації. Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний і інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин

керівництва з його підлеглими, основні напрями, форми та методи роботи з персоналом.

Кадрова політика спрямована на створення відповідального, сильного колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства. Кадрова політика включає такі елементи: тип влади в соціумі, стиль управління, філософія організації, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

Мотивом діяльності людини є задоволення своїх потреб, які мають складну ієрархічну структуру, різну у різних індивідуумів. Кожна людина направляє свої зусилля на досягнення тих цілей, які дозволяють задовольнити його потреби. Тому найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники чекають, що якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей організації, вони отримають достатню винагороду (матеріальну і моральну), що дозволить задовольнити їх власні потреби. Іншими словами, для ефективної мотивації потрібний збіг цілей працівників і організації. Велике значення для мотивації має усвідомлення працівником справедливості отримуваної винагороди в порівнянні з витраченими зусиллями і принесеної організації користю, з одного боку, і зусиллями, принесеною користю і винагородою своїх колег – з іншого боку.

Таким чином, оптимізація системи мотивації праці персоналу може дати [56, с. 163]:

- підвищення результативності роботи працівників;
- оперативне досягнення цілей компанії;
- взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням – тобто взаємозв'язок зусиль з результатом;
- прозорість системи винагороди;
- зниження плинності персоналу і подолання кадрового дефіциту;
- активізацію мотивації на досягнення значущих для компанії результатів і стратегічних цілей;

- збалансований бюджет для матеріального і не матеріального стимулювання;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- підвищення лояльності співробітників;
- поліпшення командної роботи.

У процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори, тобто ті, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності і суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів) [38, с.59].

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого [28, с. 34].

Мотивація може здійснюватися шляхом обміну досвідом і знаннями між керівниками і підлеглими, відвертого висловлювання думок на зборах, засіданнях, нарадах і конференціях. Для цього керівники повинні створити атмосферу відкритості і доброзичливості, проявляти постійний інтерес до ініціатив підлеглих, завжди робити посилання на їх ділові пропозиції.

У менеджменті підприємства велику роль відіграють не тільки матеріальні і моральні стимули, але й соціальні санкції по відношенню до людини, діяльність якої має розбіжність з певними нормативами соціального оточення (зауваження колег, глузування і т.п.). Саме прагнення “виправдати



надії колег, своїх близьких”, заслужити їх схвалення стає іноді сильним внутрішнім мотивом, що допомагає людині успішно виконувати покладені на неї обов'язки, долати певні труднощі [61, с. 378-384].

Можна вказати на деякі негативні моменти, що мають місце в практиці мотивації працівників виробничої сфери: надмірне захоплення грошовим (матеріальним) стимулюванням, використання обмежених форм стимулювання (гроші, подарунки, почесні грамоти і т.п.), недотримання певних психологічних та етичних норм тощо. Тобто не в повній мірі дотримуються принципи стимулювання, набуті наукою та перевірені багаторічною практикою: комплексність стимулювання (матеріальне, творче, престижне, поєднання стимулювання і санкцій), його гласність, залучення усіх працюючих до вирішення питань стимулювання, диференціація стимулювання з врахуванням соціальних потреб працівників і їх відношення до стимулів, своєчасність і справедливість стимулювання, вибір ефективної процедури винагороди чи накладання стягнення.

До негативної мотивації іноді спричиняють проблеми соціально-психологічного характеру: взаємовідносини в колективі, психологічний клімат, що склався, часті конфліктні ситуації. Практика переконливо свідчить, що ефективніше усувати антистимули (негативні мотивування), ніж долати їх шкоду за допомогою позитивних мотивів [2, с. 308-309]. У менеджменті підприємства повинні використовуватись усі форми зовнішнього впливу на особистість працюючого для того, щоб він здійснював бажані дії за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання. До матеріального

стимулювання відносяться наступні фактори: основна оплата праці: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду; додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції; преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів.

Нематеріальне стимулювання, у свою чергу базується на наступних чинниках: оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; присвоєння почесних звань; представлення до урядових нагород.

Спектр потреб населення нашої країни досить широкий і тут не можна обмежитись лише певною сумою матеріальних благ, створенням деяких побутових зручностей і т.п. Нині великі надії покладають на приватизацію як додаткове джерело трудової активності. На думку багатьох вчених і практичних працівників, приватна власність викликає у людини інстинктивне спонукання і духовні мотиви для напруженої праці, вона стимулює господарське підприємництво і особисту ініціативу [58, с. 32-37].

Для вирішення цих проблем необхідним та доцільним є слід використовувати дієві фактори мотивації, серед яких такі як: організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму і т. п.), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного

розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність. Усунення різних перебоїв у роботі, так і про застосування нових, більш досконаліх форм організації праці, які виступають як мотиватори високопродуктивної праці. У розвинутих країнах до нових засобів мотивації відносяться “збагачення праці”, “складна оптимізація”, флекстайм, “участь у прийнятті рішень” тощо.

До цієї групи мотиваторів можна віднести: а) розширення “вертикального набору” обов’язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника у виконанні дорученої справи, включення в його обов’язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції; б) розширення “горизонтального набору” обов’язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції; в) виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці; г) створення так званих “осередків якості”, що стимулюють ініціативу робітників у вирішенні різних виробничих задач тощо. Нині “осередки якості” є формою групової організації праці, яка найбільш динамічно розвивається в багатьох країнах з ринковою економікою. Ефективність цієї форми організації праці опирається на цілий комплекс досить специфічних методів, що складають саме японську модель внутрішньофірмового управління [42, с. 112].

Менеджер повинен вміти розкривати систему перспективних ліній особистості, зв’язки майбутньої діяльності із далекими перспективами. Тобто для забезпечення успішної діяльності працівників вміло стимулювати

найближчі, середні і віддалені цілі і задачі, які стоять перед особою. Ціль, яка набуває спонукальної сили, стає мотивом. Цілі мають велику стимулюючу силу. Людина, що не має чітко визначеної цілі, як правило, має менші досягнення в роботі, живе сьогоднішнім днем, задовольняється елементарними потребами і для неї важко підібрати спонукальні мотиви.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Основні завдання мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішнього спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз: процесу мотивації на підприємстві; індивідуальної і групової мотивації; змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [7].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [12, с. 156].

Під такою системою трудових показників слід розуміти – сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва. До основних трудових показників належать:

- продуктивність праці (середньомісячний, середньорічний виробіток на одного працівника персоналу або робітника) та трудомісткість виробництва продукції (виробничої програми);
- чисельність персоналу (середньомісячна, середньорічна, в тому числі за категоріями працівників);
- фонд заробітної плати підприємства, в тому числі за категоріями персоналу та за структурними підрозділами;
- середня заробітна плата (середньомісячна, середньорічна по підприємству: за категоріями персоналу, по структурним підрозділам);
- загальний фонд робочого часу;
- фонд робочого часу одного середньоспискового робітника;
- середня тривалість робочого дня (зміни);
- кількість відпрацьованих днів (змін, годин) одним працівником або робітником.

Важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоціональному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливність до різних форм стимулювання.

Потрібно забезпечувати справедливу оцінку заслуг чи проступків (порушень), уникаючи перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Причому стимул (стягнення) буде діяти з повною віддачею тоді, коли форма і ступінь заохочення чи стягнення керівника буде співпадати з оцінкою і думкою усього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати частих винагород і стягнень, оскільки за таких умов вони знецінюються [2, с. 312].

Крім того, треба мати на увазі ще один аспект проблеми мотивації. Застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу дає можливість успішно реалізувати принцип справедливого розподілу

фонду заробітної плати. До того ж тут важливо не тільки те, щоб оплата була справедливою, але й в не меншій мірі і те, щоб вона також визнавалась усіма працюючими. Деякі працівники, наприклад, вказують, що особистий вклад кожного керівника чи спеціаліста у забезпеченні високих результативних показників, як правило, нееквівалентний посадовому окладу. Проте дуже часто премії розподіляються пропорційно основному окладу.

Науково доведено, що існують різноманітні шляхи мотивації, менеджер повинний:

1) по-перше, установити набір критеріїв (принципів), які найбільш якісно впливають на поведження співробітника. Ці критерії формують у працівника свою особисту філософію, що представляє основу для вибору ними свого поведження.

2) по-друге, створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників;

3) по-третє, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, оскільки для того, щоб робітник був цілком мотивований і працював із повною віддачею, він повинен чітко собі представляти, що від нього чекають. Це важливо не тільки тому, що співробітники знають про чекання своїх менеджерів, їм потрібно говорити і про те, як вони виконують свою роботу. Пряме спілкування з керівником свідчить про його однакоvu доступність для всіх робітників. Зворотний зв'язок забезпечує міцну основу для мотивації [2].

Отже, до основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на підприємстві можна віднести: підвищення галузевої мінімальної заробітної плати; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці; посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для повнішого

відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються; формування ради з соціального захисту для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг і тому подібне).

### 3.2. Вдосконалення управління мотивацією трудової діяльності на СТОВ «Агрофірма «Красне»

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [65, с. 148].

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети [63, с. 219].

Система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного промислового підприємства. В процесі формування та вдосконалення системи матеріальних винагород для мотивації праці персоналу закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, такі як:

- здійснюється орієнтація персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати;
- створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва (прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат);
- реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників;

– забезпечується перспектива підвищення матеріального стану тощо.

При цьому, керівникові необхідно розробити прозору систему мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка повинна включати в себе такі складові як: чіткий перелік форм матеріального стимулювання; доступну для всіх працівників сукупність умов отримання того чи іншого матеріального заохочення.

Для вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу на підприємствах, на нашу думку, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули на етапі розробки стратегії, та на етапі її реалізації, які мають встановлюватись відповідно до проведених соціологічних досліджень. Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію. Доцільно було б періодично проводити подібні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючої системи мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу [21].

Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

У цілому система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів: використання грошей як міри винагороди; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення працівників до



управління; заохочення і винагороди групової роботи; удосконалення компенсаційного пакету [3, с. 233].

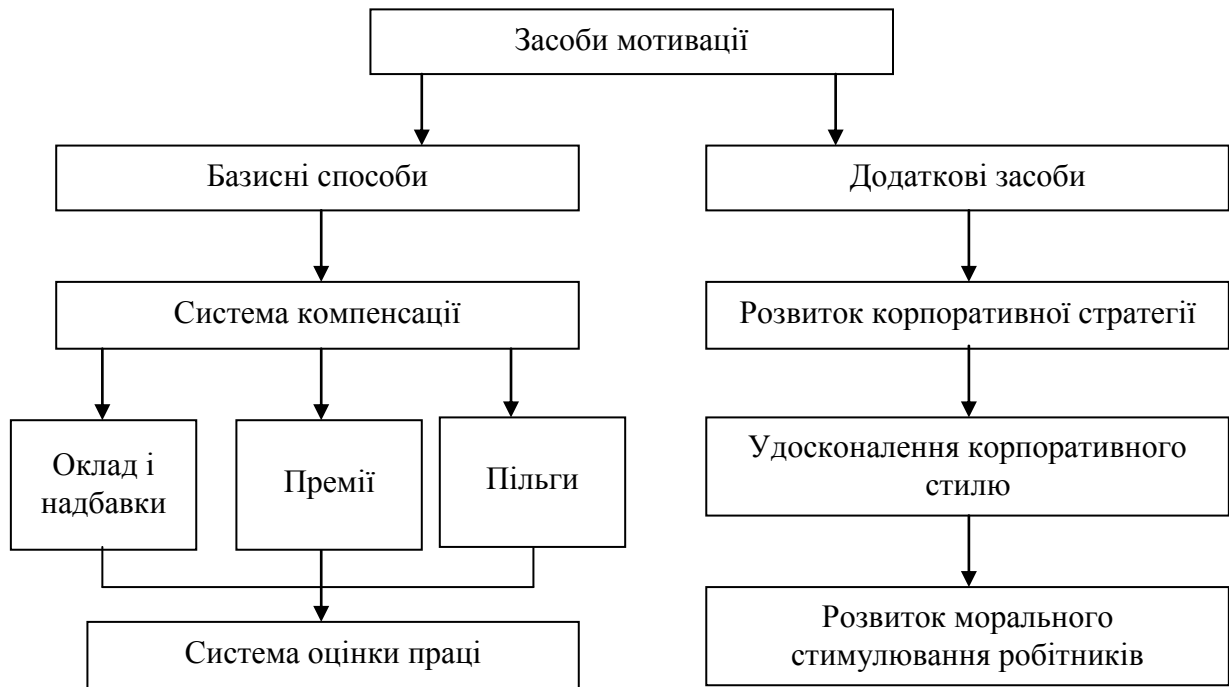


Рис. 3.1. Модель удосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу на СТОВ «Агрофірма «Красне» [3]

Крім попередньо розглянутих пропозицій, можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної програми, а саме:

1. Мотиваційну програму на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений у делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. У такий спосіб кожен робітник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної програми саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на підприємстві, сформувавши стійкі групи (зміни).

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ

кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Для того щоб у пільгах були зацікавлені наймані працівники, необхідно проаналізувати їх потреби (наприклад, провести анкетування). І вже виходячи з отриманих результатів та фінансової спроможності підприємства, необхідно визначити набір і величину запропонованих пільг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Запропоновані соціальні пільги для працівників СТОВ «Агрофірма  
«Красне» відповідно до ієрархічної структури [3]

| Категорія персоналу                               | Пільги   |
|---|--|
| Керівники вищої ланки                             | Медичне страхування<br>Надання автомобіля у користування<br>Страхування особистого автомобіля<br>Оплата мобільного зв'язку<br>Додаткова оплачувана відпустка<br>Оплата навчання і підвищення кваліфікації<br>Оплата путівки 1 раз на рік |
| Керівники середньої ланки                         | Оплата харчування (встановлення ліміту на день)<br>Оплата проїзду<br>Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо)<br>Медичне страхування<br>Оплата навчання і підвищення кваліфікації   |
| Керівники нижчої ланки,<br>професіонали і фахівці | Оплата харчування (встановлення ліміту на день)<br>Оплата проїзду<br>Часткова оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо)<br>Часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації<br>Часткова оплата путівки 1 раз на рік        |

З метою вдосконалення системи бонусів на підприємстві потрібно встановити розрахункову суму бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів [37].

До факторів, які впливають на суму бонусу, належать:

- професія;
- рівень кваліфікації (за кожний наступний розряд + 3%);
- стаж роботи (1 рік = +1% до зарплати).

Для підвищення ефективності діяльності менеджерів з продажу необхідно запровадити систему нового нематеріального стимулювання, зокрема, пропонується запровадження конкурсів:

- кращий менеджер з продажу (місяця, кварталу, року);
- краща команда менеджерів з продажу (місяця, кварталу, року);
- система наставництва, кураторства [9, с. 54].

Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, унаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Також буде ефективним застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на досліджуваному підприємстві:

- системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;
- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;
- частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;
- надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;
- необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди [48, с. 54-55].

Отже, суть системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає у розробці такої системи мотивації та стимулювання праці, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби робітника і

зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника послугами охорони здоров'я, освіти та ін.

Запровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці і ефективність усієї системи мотивації та стимулювання праці і управління підприємством у цілому.

### 3.3. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету

За сучасних умов неодмінною складовою успіху підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі та зорієнтовані на збереження й зміцнення свого лідерства в майбутньому, є матеріальне стимулювання працівників для досягнення стратегічних завдань, зокрема розмір заробітної плати.

Законодавством України визначено, що заробітна плата – є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу [20]. Розмір цієї винагороди залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його власної праці та господарської діяльності підприємства.

Розподіл заробітної плати на основну та додаткову дозволяє встановлювати винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків), у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок та за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість, особливі умови праці. Остання включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням

виробничих завдань і функцій. До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад встановлені зазначеними актами норми [55].

Що стосується сутності поняття «компенсаційний пакет», то дослідивши різноманітні точки зору науковців та практиків на зазначену дефініцію, то під компенсаційним пакетом розуміють інструмент задоволення інтересів персоналу (як головного стейкхолдера) соціально відповідального підприємства, який включає набір компенсацій або відшкодувань підприємством фізичних і розумових зусиль, що витрачаються працівником, і винагород, які їм надаються, з метою більш повного задоволення якості їх трудового життя та підвищення ефективності праці.

Виходячи з практики, компенсаційний пакет СТОВ «Агрофірма «Красне» можна поділити на три основні складові:

1. Основна оплата праці (базова заробітна плата) – це гарантована компенсація робітникові за його працю в організації або за виконання обов'язків на певній посаді, на певному робочому місці. Посадовий оклад робітника визначається рангом займаної посади або присвоєним тарифним розрядом, а надбавки (доплати) використовуються з метою урахування індивідуальних особливостей співробітника: знання іноземної мови, стажу роботи (вислуги років), ефективності діяльності, обіймання керівних посад, важких умов праці (надмірного навантаження) тощо. Як правило, надбавки розраховуються у відсотках до базового окладу.

2. Додаткова оплата – це заохочувальні виплати, премії, бонуси, до яких належать: комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках. Це все становить змінну частину грошової винагороди за працю і використовується з метою урахування загальної ефективності роботи компанії, підрозділу та самого робітника.

3. Соціальні виплати або пільги (бенефіти) – це винагорода, яка не пов’язана із кількістю і якістю праці. Це винагороди, які отримують працівники за факт роботи в цій організації [22, с. 274].

До бенефіт належать: медична страховка, оплата відпусток, компенсація транспортних витрат та інші соціальні виплати, визначені законодавством або властиві тільки даному підприємству.

Залежно від результатів діяльності працівника потрібно поділити елементи компенсаційного пакета на постійні і змінні. Диференціація компонентів компенсаційного пакета за такою ознакою дає можливість управлінському апарату проаналізувати окремо ті витрати, які корелюються з результатами праці кожного працівника, оцінити їх частку і вагомість у загальній структурі витрат на компенсаційний пакет, і окремо здійснити аналіз динаміки витрат на компенсаційні пакети, які прямо не залежать від вкладу працівників у результати діяльності підприємства [60, с. 111].

Складовими компенсаційного пакету на СТОВ «Агрофірма «Красне» можуть бути:

- 1) додаткові витрати на відрядження;
- 2) додаткова оплата понаднормових витрат часу;
- 3) представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентаційних заходів, витрати на підтримку «представницького» зовнішнього вигляд співробітника тощо);
- 4) додаткові відпустки;
- 5) виплата «оздоровчих» та оплата путівок;
- 6) оплата навчання і професійної перепідготовки;
- 7) доплата «за знання» (стимулювання прагнення працівника до підвищення кваліфікації);
- 8) доплата за стаж роботи в організації;
- 9) різноманітні бонуси (відсоток від окладу в кінці року або кварталу);
- 10) оплата заходів з приводу свят і днів народження співробітників;
- 11) медичне страхування;

- 12) страхування життя;
- 13) страхування автомобіля (рідше оплата ремонту за фактом аварії);
- 14) оплата навчання дітей;
- 15) знижки на продукцію, що випускається компанією продукцію;
- 16) безвідсоткові кредити;
- 17) службові автомобілі, мобільний зв'язок;
- 18) передача акцій у володіння;
- 19) сприяння в працевлаштуванні при звільненні (аутплейсмент).

При формуванні компенсаційного пакета компанія повинна враховувати свої фінансові можливості і аналогічні пропозиції конкурентів. Обов'язковим є правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів у роботі, враховувати особистий внесок у спільну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників. Ще одним правилом є дотримання принципу соціальної справедливості, зокрема, кожен співробітник повинен мати можливість додаткового навчання, але програма навчання повинна бути різною за вартістю залежності від займаної посади працівника та інших індивідуальних особливостей. Тобто компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу в організації.

Впровадження компенсаційного пакета в практику діяльності підприємства починається з розробки відповідної технології.

Технологія формування компенсаційного пакета має будуватися, виходячи з таких принципів: комплексність, що припускає оптимальне поєднання всіх його видів, індивідуальний підхід, зрозумілість, постійний пошук нових складових [52, с. 332-333].

На підставі вищевикладеного, можна запропонувати етапи розробки та формування технології компенсаційного пакета для впровадження його в

практичну діяльність соціально відповідального СТОВ «Агрофірма «Красне» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Технологія вдосконалення компенсаційного пакета на СТОВ «Агрофірма «Красне» (адаптовано автором на основі джерела [1, с. 123])



Розглянемо більш детально кожний з етапів технології розробки та впровадження компенсаційного пакета.

Етап 1 – діагностичний. Перш ніж розпочинати розробку та реалізацію будь-якої технології, потрібно провести попередню діагностику, котра виявить існуючі на підприємстві проблеми. На підставі отриманих результатів керівництво приймає управлінське рішення, яке спрямоване на усунення слабких місць та сприяє подальшому розвитку підприємства.

Етап 2 – проектний. Провівши оцінку стану компенсаційної політики підприємства і виявивши проблеми в її функціонуванні, які дозволяють вирішити запровадження в практичну діяльність підприємства компенсаційного пакета, необхідно провести нараду для ухвалення управлінського рішення щодо впровадження компенсаційного пакета в практичну діяльність підприємства з метою обговорення технології, яка пропонується. Після ухвалення рішення про необхідність впровадження компенсаційного пакета економісту підприємства потрібно провести аналіз фінансово-економічних можливостей реалізації технології та обґрунтувати необхідність її впровадження. У тому випадку, якщо отримано позитивні результати від попередніх двох етапів, складається завдання на розробку технології.

3 етап – підготовчий. На даному етапі відбувається підготовка організаційних умов для впровадження технології компенсаційного пакету. На даному етапі необхідно призначити керівника та створити відповідний підрозділ, у функціональні обов'язки якого входить розробка, впровадження і використання в практичній діяльності обраної технології. Для цього необхідно внести зміни в організаційну структуру та організувати структурний підрозділ, який буде займатися даними питаннями. Робота даного підрозділу потребує в першу чергу внесення змін в організаційну структуру, штатний розклад з урахуванням нових посад, розробки «Положення про підрозділ», що регламентує впровадження технології

компенсаційний пакет, і посадових інструкцій спеціалістів, які його розробляють та впроваджують.

Далі, відповідно до проведеної роботи, здійснюються переведення та новий набір працівників для роботи у рамках даної технології.

4 етап – моделюючий. На даному етапі необхідно обрати підхід до формування компенсаційного пакету. Для цього нами пропонується використовувати такі його види:

- перший (базовий) – усі працівники користуються однаковим набором пільг і послуг, що входять у «компенсаційний пакет»;
- другий підхід (диференційований) – послуги розподіляються у залежності від статусу та категорії працівника;
- третій підхід (накопичувальний) – обсяг послуг поступово збільшується в залежності від стажу роботи на підприємстві, посади працівника та інших характеристик;
- четвертий (кафетеріальний) – співробітники підприємства самі обирають пакет додаткових винагород, які в найбільшій мірі відповідають їх особистим потребам;
- п'ятий (комплексний) – включає окремі компоненти чотирьох попередніх.

Наведені підходи щодо вибору компенсаційного пакета дозволяють керівництву підприємства зорієнтуватися серед всього різноманіття інформації щодо його впровадження та застосування в практичній діяльності, а також обрати ті складові, які найбільше відповідають потребам підприємства на конкретний момент часу.

Наступною умовою, необхідною для розробки та впровадження технології, є підготовка фінансових ресурсів. Для цього необхідно скласти попередній кошторис витрат. При цьому слід врахувати, що витрати на основний елемент компенсаційного пакета – заробітну плату – залишаються незмінними. Додаткових значних витрат вимагає такий елемент, як

соціальний пакет. Нефінансові винагороди фінансових ресурсів практично не вимагають.

На 5 етапі відбувається оцінка довготривалої ефективності соціально-економічного проекту. Поняття «ефективність» у самому загальному вигляді означає «можливість отримувати потрібні результати, наслідки» [1, с. 124-125].

Відносна економія інтегральних витрат на фінансування компенсаційного пакету визначається за рахунок наступних факторів: підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, включаючи реалізацію інвестиційних та інноваційних проектів щодо поліпшення оплати праці, організації праці, виробництва і управління; різниці між індексом зростання цін в звітному періоді в порівнянні з базисним періодом на товари, що входять в споживчий кошик, з одного боку, і індексом зростання цін на оплату праці (індексом зростання вартості робочої сили), з іншого; різниця між індексом зростання цін на випущену підприємством продукцію в звітному періоді в порівнянні з попереднім роком, з одного боку, і індексом зростання цін на товари, що входять в споживчу корзину, з іншого; структурні зрушення в асортименті випущеної продукції.

Етап 6 – підсумовуючий. Підведення підсумків впровадження та функціонування компенсаційного пакета включає аналіз і обговорення запланованих та досягнутих результатів, ухвалення управлінських рішень, які спрямовані на коректування виявлених недоліків і проблемних ситуацій [6].

Таким чином, вдосконалення компенсаційного пакета на досліджуваному підприємстві надасть можливість більш диференційовано задовольняти потреби працівників у соціальному захисті, виявляти турботу керівників щодо інтересів кожної людини, сприяти зростанню та процвітанню підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Мотиви відіграють важливу роль у трудовій діяльності людини. Без них трудова діяльність взагалі не може здійснюватися доцільно. Але мотиви бувають різні і можуть впливати з різною силою, викликаючи спрямовану чи ненаправлену активність людини. Мотив є засобом задоволення потреби. Мотивація – це сукупність психологічних явищ, в яких відображається наявність у людській психіці певної готовності, що направляє до досягнення мети. До факторів мотивації відносяться перш за все потреби, мотиви, цілі, а також інтереси, прагнення, наміри. При цьому потреба є внутрішнім, а мета - зовнішнім аспектом мотивації, пов'язаних із спонуканням до діяльності і спілкування для досягнення особистих цілей і цілей організації, в якій здійснюється трудова діяльність працівників.

2. Дослідження питання управління мотивацію персоналу підприємства проводилося на матеріалах СТОВ «Агрофірма «Красне» Тиврівського району.

3. Природно кліматична характеристика умов розміщення СТОВ «Агрофірма «Красне» свідчить про сприятливі кліматичні умови для ведення сільськогосподарського виробництва. Виробничий напрямок СТОВ «Агрофірма «Красне» – це рослинництво. Основні культури вирощування: озима пшениця, гречка, ріпак, кукурудза на зерно, ячмінь, картопля, соняшник і соя.

4. Відповідно до існуючої класифікації підприємств, СТОВ «Агрофірма «Красне» належить до середніх за розмірами підприємств. Площа землекористування СТОВ «Агрофірма «Красне» у 2017 р. становила 1882 га сільськогосподарських угідь. За досліджуваний період збільшення землекористування спостерігається у 2015 р. за рахунок розширення орендованої площі ріллі на 14 га. Також за досліджувані роки у підприємстві спостерігається щорічне ослаблення матеріально-технічної бази. Хоча щорічно у підприємстві зростає показник фондозабезпеченості.

5. За досліджуваний період у СТОВ «Агрофірма «Красне» простежується щорічне збільшення чисельності працюючих і у звітному році середньорічна чисельність працюючих становила 119 особи. В 2017 році підприємство реалізувало товарної продукції на суму 55382 тис. грн., що більше на 22069 тис. грн. порівняно із 2015 роком. Повна собівартість реалізованої продукції протягом 2015-2017 рр. збільшилася на 12213,9 тис. грн., але це не вплинуло на прибутковість підприємства. Виручка від реалізації всього по підприємству в 2017 р. порівняно з 2015 р. збільшилася на 20927,9 тис. грн.

6. У СТОВ «Агрофірма «Красне» залежно від умов виробництва застосовуються різні форми та системи оплати праці. Оплата праці на підприємстві є основним матеріальним стимулом. У 2017 р. середньомісячна заробітна плата одного середньорічного працюючого становила у підприємстві 6750 грн. Середній рівень оплати праці у підприємстві зумовлений, насамперед високою сезонністю виробництва. За рахунок того, що в 2017 році збільшилася чисельність працівників у СТОВ «Агрофірма «Красне» середньомісячна заробітна плата зменшилася.

7. Керівництво приділяє високу увагу матеріальній мотивації, але забуває про стимулювання моральних потреб підлеглих, таких як покращення умов праці та підтримання командного духу у відділах. У 2017 році вартість валової продукції на 1 людину-день, витрачений у виробництві становила 32 тис. грн., прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь – 749 тис. грн.

8. Організаційна структура управління СТОВ «Агрофірма «Красне» є лінійно-функціонального типу. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі.

9. До основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на СТОВ «Агрофірма «Красне» можна віднести:

- підвищення галузевої мінімальної заробітної плати;

- створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці;
- посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв;
- вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації;
- уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для повнішого відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються;
- формування ради з соціального захисту для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг і тому подібне).

10. Система мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає у розробці такої системи мотивації та стимулювання праці, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби робітника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає в себе оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника послугами охорони здоров'я, освіти та ін.

Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці і ефективність усієї системи мотивації та стимулювання праці і управління у цілому на СТОВ «Агрофірма «Красне».

11. При розробці компенсаційного пакета потрібно дотримуватися наступних вимог:

- дотримуватися принципу соціальної справедливості;

- до складу включати все те, що найманий працівник може цінувати та бажати, і що роботодавець спроможний або бажає запропонувати в обмін на працю робітника з метою виконання місії підприємства;
- дотримуватися принципу економічної доцільності;
- враховувати зміст компенсаційного пакета своїх конкурентів або тих підприємств, які потенційно можуть розглядатися найманими працівниками як альтернативне місце роботи;
- мати комплексне «організаційне забезпечення» факторів, що постійно впливають на працівника в процесі його професійної діяльності на підприємстві і які включають: умови та організацію праці, взаємовідносини в колективі і відносини з безпосереднім керівництвом, можливості професійного росту;
- дотримуватися принципу залучення персоналу.

Для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися правил та принципів його формування. Адже в сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає одним із факторів конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє мотивувати, розміщувати, розвивати персонал і на цьому фундаменті досягати стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграмакова Н. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства / Н. В. Аграмакова, І. В. Литовченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(2). – С. 123-126.
2. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства / С. О. Ареф'єв, Ч. Йіфань // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К. : КНУТД, 2017. – С. 305-314.
3. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві / Н.П. Базалійська // Економіка та управління підприємством. – 2016. – № 9. – С. 232–236.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467 с.
5. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка та управління підприємством. – 2017. – № 10. – С. 166–171.
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві / Н.М. Богацька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 210–214.
7. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – №12. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3663>



8. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнесінформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
9. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // Економіст. – 2016. – Вип. 1. – С. 52–55.
10. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності / Н.В. Германюк // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – № 5. – С. 61–69.
11. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.
12. Дарченко Н. Д. Мотивация персонала: учебное пособие / Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис. – Краматорск: ДГМА, 2013. – 139 с.
13. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М Ситнік // Ефективна економіка. – 2011. – №11. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
14. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
15. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.О. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
16. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
17. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2017. – №3. – С. 5-6.

18. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65–73.
19. Животова И.И. Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2016. – № 3. – С. 65–70.
20. Законодавча база. Кодекс законів про Працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakony.com.ua>.
21. Заренко Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу / Т. Заренко, Є. Іванченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – С. 11–15.
22. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства / М. І. Зелена // Економічний форум. – 2011. – № 4. – С. 271-275.
23. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65–71.
24. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. – 2008. – №6. – Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=115>
25. Калина А. В., Лук'янченко Н. Д. Менеджмент продуктивності. / А. В. Калина, Н. Д. Лук'янченко // Україна: аспекти праці – К. – 2009. – С. 132–136.
26. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] // За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2016. – 373 с.
27. Кафлевська С.Г. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності у сільськогосподарському виробництві / С.Г. Кафлевська, А.Е. Садовська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2. – С. 37–42.

28. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – 337 с.
29. Козловський С.В. Мотивація як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства / С.В. Козловський, О.С. Кухар // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 4. – С. 43–47.
30. Киш Л.М. Реалізація кадрової політика на підприємствах АПК / Л.М. Киш // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 2. – С. 27–36.
31. Коротков Е.М. Концепція менеджменту / Е.М. Коротков. – М., 2017.– 303 с.
32. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 15.2. – С. 256–261.
33. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2010. – 556 с.
34. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2013. – 296 с.
35. Летягин В.Г. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт // Персонал. – 2018. – № 7. – С. 70–73.
36. Левицька І.В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства / І.В. Левицька, А.О. Климчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 4. – С. 46–53.
37. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2014. – №1. – С. 11-14.

38. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2010 – № 3(7) – С. 58-61.

39. Мазур В.А. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах / В.А. Мазур, Н.В. Германюк, Р.В. Дмитрук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – №1. – С. 7-20.

40. Маланчук Я.А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств / Я.А. Маланчук, С.А. Сегеда // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. Наші видання. Вінницький національний аграрний університет. – 2010. – № 6. – С. 145-147.

41. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.

42. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці/ О. Д. Матросов, С. В. Михайлик//Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. – 2013. – № 22 (995). – С. 110-113.

43. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 2012. – 78 с.

44. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Б.Махсма. – К. : Атіка, 2014. – 303 с.

45. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149–155.

46. Менеджмент трудової активності працівників підприємства, М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олдиплюс. – 2016. – 288 с.

47. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 248 с.

48. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. / В. П. Нестерчук ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. – 86 с.
49. Нестеренко В.Ю. Економіка виробництва : конспект лекції / В. Ю. Нестеренко, І. І. Токар. – Харків, 2012. – 154 с.
50. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
51. Новак В.О. Організаційна поведінка. Підручник. / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко // – К.: Кондор-видавництво, 2012. – 498с.
52. Орлова В. К. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал / В. К. Орлова, І. Б. Камінська // Економіка промисловості. – 2011. – № 4. – С. 330-333.
53. Панібратець І. Мотивація персоналу в АПК / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 1. – С. 42–45.
54. Поліщук В.О. Мотивація працівників в умовах пріоритетного розвитку сільських територій Вінницької області / В.О. Поліщук // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2. – С. 113–118.
55. Прокопенко В. І. Трудове право України / В. І. Прокопенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vuzlib.net>.
56. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова //Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – № 14-15. – С. 193-198.
57. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А. Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. – 671 с.
58. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д. та ін.. Економіка і підприємництво, менеджмент – К. : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. – 726 с.

59. Мацькова С.Р. Оцінка використання трудових ресурсів Вінницької області / С.Р. Мацькова, О.Ю. Самборська // Кримський економічний вісник. – 2012. – № 2. – С. 63–67.

60. Сарай Н.І. Компенсаційний пакет підприємства: сутність та структура / Н.І. Сарай // Економіка та управління підприємствами. – 2013. – № 4. – С. 110–114.

61. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – №11. – С. 84-87.

62. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Пріоритети управління людським капіталом. – 2016. – № 3. – С. 323–333.

63. Тіماشкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». – 2018. – Т2. – № 18 С. 216 - 221.

64. Труш Ю. Л. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві / Ю.Л. Труш, М.В. Григорців, О.П. Осадчук // Демографія. Економіка праці. Соціальна економіка та політика. – 2016. – № 12. – С. 274–279.

65. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К. В. Ущатовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. – Х. : Компанія СМІТ, 2015. – 216 с.

66. Чернишова А. В. Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А.В. Чернишова // Економічні науки. – 2016. – №6. – С. 141-144.

67. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.

## ДОДАТКИ