

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОВАЛЬ Діана Володимирівна

Управління мотивацією праці персоналу. /
Management of staff motivation

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
Д. В. Коваль

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	19
2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці на досліджуваному підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розвиток суспільства, заснованого на знаннях, та активне впровадження інформаційних технологій ставлять нові виклики для експлуатації інтелектуального та професійного потенціалу населення. У той час, коли провідні країни світу поширюють новітні методи мотивації інноваційної діяльності у високотехнологічних галузях економіки, в Україні залишаються невирішеними багато проблем ефективної роботи, що виникають через нестабільне внутрішнє середовище. Український ринок праці втрачає конкуренцію з європейськими країнами, що призводить до значних міграційних втрат. Одним із пріоритетів покращення ситуації, що склалася, є впровадження ефективної мотивації працівників у систему управління національними компаніями, яка б забезпечувала результати роботи з ознаками інноваційності. Однак більшість бізнес-підрозділів, як і раніше, зосереджені на «розширеному» потенціалі співробітників, що призводить до втрати конкурентних позицій на тлі зростання глобальної мобільності. У майбутньому така ситуація лише витіснить Україну та її ринок праці зі списку конкуруючих держав. У цьому контексті існує нагальна потреба в переосмисленні стратегій управління мотивацією.

Аналіз останніх результатів досліджень та наукових статей. У сфері праці багато вітчизняних і зарубіжних вчених займаються темою мотивації співробітників. Дослідження ґрунтувалося на працях зарубіжних вчених — основоположників теорії мотивації, зокрема Дж. Адамс, В. Врум, В. Герчиков, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, В. Оучі, Л. Портер, Ф. Тейлор та ін. Науковою основою дослідження стали також ідеї основоположників української економічної думки – В. Вернадського та М. С. Вернадського. Туган-Барановського. Серед сучасних авторів, які у своїх публікаціях торкалися теми мотивації працівників, – В. Бондар, Н. Борецька, А. Колота, Т. Костишина, Л. Круп'як, Ж. Крисько, О. Магопець, В. Нижник, А. Орлова, С. Прохоровська, М. Семикіна, С. Цимбалюк, Л. Червінська, О. Чернушкіна, М. Шкільняк, Н. Шалімова та інші.

Мета і задачі дослідження. Мета присвячена дослідженню теоретико-методологічних аспектів системи управління мотивації робітників.

Відповідно до мети, обраної для роботи, слід вирішувати такі завдання:

охарактеризувати теоретичні засади управління мотивацією праці персоналу;
надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

проаналізувати та оцінити ефективність системи мотиваційних заходів праці на досліджуваному підприємстві;

запропонувати шляхи удосконалення системи управління мотивацією праці персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією праці персоналу.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією праці персоналу.

Методи дослідження. Проблеми дослідження розв'язуються системними, структурно-функціональними та факторними методами на основі підходів. Використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, конкретизації, абстрагування, порівняння; класифікація, систематизація; статистичний аналіз; економіко-математичний аналіз; Соціологічний аналіз.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що результатом вирішення завдань, є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

«Одним із головних пріоритетів України на етапі європейської інтеграції є створення умов для економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення якості людського розвитку. Реалізація цих завдань в умовах скорочення традиційних джерел економічного зростання вимагає пошуку ефективних засобів активізації людського фактора, поступової зміни розвитку продуктивних сил суспільства» [33].

«Мотивація - це актуальний міждисциплінарний термін, який відображає внутрішній стан окремої людини або групи людей з точки зору дії, прийняття рішень, підтримки певних позицій в мінливому середовищі» [33]. Крім широкого використання в науці, термін «мотивація» використовується щодня і зрозумілий більшості людей, незалежно від рівня їх освіти і сфери діяльності.

Більшість теоретичних підходів дослідників і вчених до визначення природи мотивації не є тотожними. Якщо розглядати висновки А. Колота, то можна виділити *наступні основні підходи до розуміння мотивації* :

А) «Мотивація - це сукупність мотивів або впливових факторів;

Б) Мотивація - це стан особистості, що відображає сукупність певних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій і визначає спрямованість і активність поведінки на роботі;

В) Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людину до дії, визначають поведінку і форми діяльності, надають цій діяльності напрямок, спрямований на досягнення особистих цілей організації» [26, с. 17];

Г) Наприклад, мотивація - це процес натхнення або заохочення кого-небудь (окремої людини або групи людей) до участі в діяльності, спрямованій на досягнення цілей організації.

Перший підхід акцентує увагу на причинах професійної діяльності. Саме

свідомі основи, причини професійної діяльності (в тому числі і трудової) мотивують, спрямовують, регулюють трудову поведінку суб'єкта, відображають певний рівень розвитку його потреб, ціннісної орієнтації в сфері праці. Сучасна теорія мотивації на роботі працює з безліччю мотивів.

Інший підхід до визначення мотивації (сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів) враховує внутрішню мотивацію на індивідуальному рівні.

Третій підхід передбачає цілісний погляд на мотивацію, що поєднує в собі багатовекторні прояви внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Четвертий підхід до визначень мотивації відноситься до «зовнішньої мотивації», яка відображає мотиваційний вплив на людину на рівні компанії, регіону, країни з використанням різних методів – економічних, соціальних, психологічних, адміністративних та ін» [33]. Такий підхід призводить до розуміння мотивації як однієї з функцій управління.

На наш погляд, всі ці підходи мають право на існування в залежності від цілей наукового аналізу. При цьому *третій підхід вважається більш доцільним*, оскільки поєднує в собі розуміння внутрішньої і зовнішньої мотивації. Вважається, що найбільший мотиваційний ефект досягається тоді, коли обидва види мотивації працюють в одному напрямку, т. Е. Коли інтереси організації і співробітників збігаються.

Підсумовуючи, вважаємо, що для визначення мотивації як внутрішнього процесу, що *визначається зовнішніми впливами*, слід розглядати різні підходи. Мотивація як обґрунтування мотивів по відношенню до себе або до інших повинна орієнтуватися на приховані внутрішні впливи, незважаючи переважно на зовнішнє (середнє) походження. Об'єкт впливу повинен думати, що його наміри, рішення, дії або стани застою є *його власними потребами та інтересами*, тому мотивація буде ефективною.

Огляд літератури на різні економічні теми показує, що для мотивації часто використовуються теоретичні орієнтири. Дійсно, мотиви, засновані на потребах та інтересах, є рушійною силою економічної та соціальної поведінки людини і різних соціальних груп, які часто беруть участь у проблемних питаннях економічного

дослідження. Якщо говорити про рівень компаній і організацій, то мотиваційні теорії формують методологічні «рамки» для досліджень.

«Мотивація - це багатогранний процес, який може впливати на різні явища соціальних, економічних, культурних, демографічних та інших подій. Однак у зв'язку з вивченням мотивації співробітників в компаніях основні теоретичні причини пов'язані з мотивацією праці, розвитком бізнесу, організацією» [33].

У наукових джерелах вивчені різні аспекти мотивації праці. Попович О.В. з'ясувала, що заробітна плата мотивує працівників та підвищує ефективність. На думку автора, «найбільш ефективними методами підвищення конкурентоспроможності за рахунок кращої мотивації співробітників є: впровадження нових методів оплати праці для різних груп працівників в компанії (керівників вищої ланки, фахівців, службовців)» [40, с. 368].

Розглянемо докладніше теоретичні обґрунтування мотивації в сфері праці та управління людськими ресурсами. На рисунку 1.1 показані найважливіші класичні мотиваційні теорії з даного питання.

Вони, як правило, поділяються на матеріальні (вивчення потреб і мотивів) і процесуальні (вплив зовнішніх факторів). Цей поділ іноді є умовним, оскільки більшість теорій містять наукові обґрунтування різних аспектів мотивації.

Теорії, як правило, зосереджуються на головній темі мотивації – роботі. Різні теорії набули різного ступеня впливу і популярності в наукових колах. Найбільшою популярністю, мабуть, «залишається теорія потреб А. Маслоу. Якщо ми простежимо за розвитком мотиваційних теорій, то побачимо чіткий перехід до індивідуалізації. Проектування системи мотивації співробітників повинно ґрунтуватися на певних принципах, які проілюстровані на рисунку 1.1» [4, с. 153].

Вагомі мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом

№з/п	Назва теорії / представники	Основний зміст
<i>Процесуальні теорії</i>		
1	Класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Ф.У. Тейлор)	Дослідження ефективності праці науковими методами в розрізі вузькоспеціалізованих завдань; забезпечення ефективності за рахунок вдалого підбору працівників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати та якістю виконання роботи
2	Теорія людських відносин (Е. Мейо)	Участь працівників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом; вплив на працівників через відчуття індивідуальності в колективі
3	Теорія очікувань (Д. Надлер, Е. Лоулер)	Кількість праці, затраченої на розв'язання визначеної задачі, залежить від очікуваної винагороди; індивідуалізація сприйняття складності задачі, «цінності» винагороди і їхньої взаємозалежності
4	Теорія сподівань (В. Врум)	Взаємозв'язок -сподівання сприяння та валентності (міри задоволення винагородою)
5	Теорія справедливості (Дж. Адамс)	Визначення людьми відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль й подальше її співвідношення з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу
6	Модель Портера- Лоулера (Л. Портер, Е. Лоулер)	Залежність досягнутих результатів від прикладних зусиль, здібностей працівника, його характерних рис і усвідомлення ним своєї ролі; включення поняття «результат роботи» як функції зовнішньої винагороди та «спроможності людини» як функції внутрішньої винагороди
7	Теорія постановки цілей (Е. Локк)	Залежність результатів праці від поставлених цілей і задоволеності цими результатами
8	Двофакторна теорія мотивації (Ф. Герцберг)	Вплив гігієнічних (фактори навколишнього середовища, в якому здійснюється робота) і мотиваційних (внутрішні фактори успіху, розвитку і т. д.) факторів
9	Теорія Х, Y, Z (Д. Мак-Грегор, В. Оучі)	Застосування теорії Х як авторитарної моделі управління, Y – як демократичної моделі управління чи Z – з розглядом людини як основи будь-якого виробництва
10	Типологічна модель мотивації (В. Герчиков)	Зв'язок мотивації і трудової поведінки – інструментальної, професійної, господарської, патріотичної, люмпенської
<i>Змістовні теорії</i>		
11	Теорія потреб (А. Маслоу, Г. Муррей)	Ієрархія задоволення потреб (самовираження, повага, спілкування, безпека, фізіологічні потреби); неможливість задоволення потреб вищого порядку без задоволення первинних (фізіологічних) потреб
12	Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд)	Визначення потреб вищого порядку – бажання працівника досягати максимального результату, активна взаємодія у колективі, прагнення контролювати та впливати на дії іншої людини
13	Теорія ERG (К. Альдерфер)	Виділення груп потреб – існування, зв'язку та зростання; перехід на потреби нижчого рівня за умов незадоволення потреб вищого порядку (двовекторний підхід у протигагу ідей А. Маслоу)
14	Теорія характеристик праці (Дж. Р. Хакман, Г. Олдхем)	Виділення основних компонентів праці, які є мотиваторами – змісту обов'язків (різноманіття, важкість, значення); процес виконання (автономія, відповідальність), знання результатів (зворотний зв'язок)

Примітка. Сформовано автором за [44, с. 179; 9, с. 288-290; 49].

Розмір винагороди	•має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника
Зв'язок винагороди з результатами особистої праці	•працівник має знати, яку винагороду він отримає за результати своєї праці
Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу	•винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу
Терміновість отримання винагороди	•винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату
Значущість винагороди	•винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника
Зрозумілість винагороди	•порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позиції справедливими
Стимулююча роль винагороди	•винагорода має стимулювати подальшу активізацію професійної діяльності працівника, зростання її ефективності

Рис. 1.1. Принципи створення системи мотивації персоналу

Примітка. [4]

Різноманіття людських потреб також визначає різноманіття моделей поведінки і дій, але деякі моделі часто оновлюються і мають значний вплив на поведінку людини, тоді як інші працюють лише за певних обставин. Існує кілька способів підвищення мотивації на роботі, серед яких: «планування кар'єри, система соціально-психологічних факторів, участь співробітників у процесі прийняття

рішень компанією, комунікація» [33] (рис. 1.2).

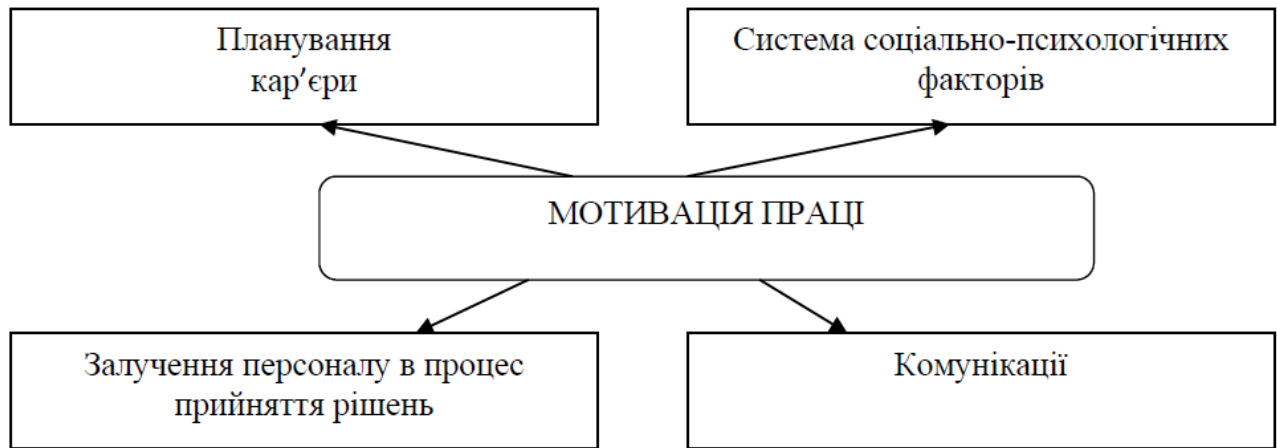


Рис. 1.2. Шляхи підвищення мотивації в роботі

Примітка. [4]

Більш показово, що рекомендації щодо підвищення мотивації працівників представлені в дослідженні А. В. Чернишової (рис. 1.3).

Напрямки покращення мотивації праці	
	використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, створити диференційовану систему винагород, тобто крім зарплати мають бути широко застосовані грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника
	для великих компаній доцільним є наймання певних спеціалістів, які б займалися роботою з персоналом, досліджували їхні внутрішні мотиви до праці та реальні потреби
	приділити більшу увагу нематеріальному стимулюванню (вручення грамот за досягнення успіхів, похвальних листів, усні компліменти тощо)
	впровадити корпоративну культуру в організації, якої б дотримувалися як працівники, так і керівництво
	дозволити працівнику брати участь в управлінні організацією; – поліпшувати умови праці робітників
	впровадити систему компенсації вільним часом, особливість якої полягає в тому, що за ефективно виконану роботу працівники отримують додатковий вільний час на відпочинок замість грошових надбавок та премій
	прислухатись до думки працівників, проводити систематичне опитування у вигляді анкетування щодо їх задоволеності умовами праці, системою соціальних пільг, атмосферою в колективі тощо

Рис. 1.3. Методичні рекомендації щодо підвищення мотивації в роботі за А. В. Чернишовою

Примітка. [45]

Динамічні та інноваційні зміни в економіці йдуть пліч-о-пліч з підвищенням ефективності роботи, яка багато в чому залежить від мотивації. В даний час велика увага приділяється соціально-економічній мотивації. Передбачається, що «*під соціально-економічною мотивацією* слід розуміти складний процес впливу на поведінку людини/працівника/працівника, який визначається внутрішніми та зовнішніми факторами, що включають економічні (задоволення матеріальних потреб) та соціальні (задоволення статусних потреб) методи, використання яких потребує ефективної роботи з елементами інноваційної діяльності, особистісного розвитку, безпеки, впливу об'єкта і зміни соціального статусу в результаті створення умов» [15].

Вагомість соціально-економічної мотивації необхідно оцінювати за двома векторами (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Двовекторний аналіз типу соціально-економічної мотивації

а) «з точки зору застосування методів економічної і соціальної мотивації - внутрішньоорганізаційний вектор;

б) Економічне і соціальне значення мотивації – вектор зовнішнього наслідку» [35].

«Зміст соціально-економічної мотивації праці включає в себе її складову, яка визначається застосуванням методів економічної і соціальної мотивації» [36]. Вони складаються з педагогів і мотиваційних інструментів. Викладачі розмірковують про те, як здійснюється вплив на мотиваційний вплив. Засіб вказує на ефект, що застосовується до нього. На рисунку 1.2 показані основні рушійні сили та інструменти соціально-економічної мотивації для забезпечення ефективної роботи та безперервного професійного розвитку працівників.

Навички і сильні сторони групи *економічних методів*, як правило, поділяються на мотиваційні та компенсаторні методи. Основними засобами мотивації в цій групі є заробітна плата і премії, які можуть бути досягнуті відповідно до результату роботи (проміжний, кінцевий), статусу або рангу працівників.

«Для кожного підприємства *заробітна плата* є однією з витрат виробництва, які є частиною собівартості продукції (послуг), і одночасно основним фактором, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників в отриманні високих кінцевих результатів праці» [31, с. 70].

З точки зору соціально-економічної мотивації дуже важливо, щоб актив заробітної плати був оптимізований з точки зору мотивації витрат. З цією метою фахівці виділяють таку категорію «конкурентні зарплати». «Т. Костишина стверджує, що ці заробітні плати характеризуються здатністю моделі оплати праці конкурувати з моделями оплати праці фірм на макро-, мезо- та мікрорівнях за ефективністю використання трудових ресурсів; ефективність механізму стимулювання; механізм та розмір заробітної плати; Продуктивність праці; впроваджувати ефективні форми та системи заохочень; коефіцієнт плинності кадрів; Продукт; Підвищення конкурентоспроможності робочої сили» [29, с. 146].

Складові соціально-економічної мотивації персоналу

№ з/п	Група методів	Важелі	Інструменти
1	Економічні	Грошові	Заробітна плата – погодинна, відрядна; основна, додаткова. Премії – разові і багаторазові, індивідуальні і колективні, виробничі й за певний період (місяць, квартал, рік). Надбавки – за професіоналізм, трудовий стаж, високі досягнення праці, виконання важливої роботи та ін. Доплати – за інтенсивність (напруженість), шкідливість праці, за роботу в нічний час, за суміщення посад та ін.
		Власності	Участь у прибутку – виплати за участь у капіталі (дивіденди), виплати за результатами праці
		Пільгові	Монетарні і немонетарні соціальні пільги: - базовий соціальний пакет – загальнообов’язкове соціальне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором; - мотиваційний соціальний пакет – конкурентний і компенсаційний
		Знаннєві	Інвестиції в людський капітал – безкоштовні тренінги, семінари, стажування, оплата/компенсація вартості навчання (підвищення кваліфікації, перекваліфікації)
		Податкові	Оптимізація оподаткування доходів – застосування оптимізаційних схем з дотриманням норм чинного законодавства
2	Соціальні	Безпеківі	Сприятливі та безпечні умови праці – безпека, ергономіка, комфорт робочого місця, використовуваних приміщень; наближеність до інших робочих місць
		Розвитку	Сприятливі умови розвитку і кар’єрного зростання – належне матеріально-технічне, інформаційне забезпечення; прозора конкуренція та умови кар’єрного просування. «Збагачення» змісту праці – пониження (при можливості) монотонності праці, надання додаткових професійних обов’язків. Надання самостійності в роботі – домінування цілі над засобами досягнення. Делегування повноважень – партисипативне управління. Забезпечення територіальної мобільності – відрядження, ротація (між філіями, компаніями ділових партнерів і т.д.)
		Комуні- каційні	Ефективна кооперація праці – узгодження професійних обов’язків, ситуативна діяльність у робочих групах, взаємна підтримка. Управління трудовою поведінкою, корпоративна культура – норми (формальні, неформальні) поведінки, методи контролю за трудовою дисципліною. Спонування до громадської активності – участь у профспілкових заходах, діяльності різних громадських об’єднань, політичних структур
		Темпо- логічні	Запровадження гнучких графіків роботи – неповний робочий день, ковзний робочий час, вільний графік. Забезпечення дистанційним робочим місцем – вдома, у коворкінг-центрах. Надання додаткового вільного часу – відпустки (у т.ч. творчої), вихідних

Примітка. Узагальнено на основі [27; 31]

Т. Костишина стверджує, що «дешева робоча сила» дорого обходиться як економіці, так і суспільству; непродуктивний, відтворює відсталого працівника, який несприйнятливий до зростання продуктивної праці, може заробляти більше, вбиває ініціативу, підтримує низький рівень організованості і погані умови праці; «дешевий» працівник становить небезпеку для оточуючих; «дешева робоча сила», яка веде до низького рівня життя, призводить не тільки до втрати відповідальності компанії, суспільства, а й самого себе, такій людині нема чого втрачати» [30, с. 67].

Таким чином, складник стимулювання заробітної плати вимагає, перш за все, кількісної ваги, щоб він не призвів до «дешевої робочої сили» як сильного руйнування розвитку компанії та її працівників. Однак, крім кількісного вимірювання, необхідно визначити можливості для створення системи оплати праці, що поєднує різні види гонорарів з безпосереднім контактом з результатами роботи.

Особливу увагу слід приділити бажаним соціально-економічним мотивам, результатом яких є створення базових і стимулюючих соціальних програм (табл. 1.2). Особливе значення має програма заохочення. Зокрема, вид змагань включає в себе різні переваги, пов'язані зі здоров'ям, відпочинком, розвагами. У соціальний пакет входять різні витрати на особисті витрати, понесені при виконанні професійних обов'язків. Наприклад, це можуть бути витрати на транспорт, зв'язок, оренду квартири або купівлю квартири в іншому місті тощо.

Соціальні блага називаються економічними методами, оскільки в їх основі лежить реальна фінансова безпека, незалежно від їх грошової або негрошової форми. «Прикладами негрошових виплат є лікарняні, надбавки до пенсії, виплати, пов'язані з народженням дитини, допомога на проїзд, кредити молодим сім'ям тощо. Прикладами негрошових соціальних виплат є надання туристичних путівок, знижки на покупку товарів у компанії або ділових партнерів, безкоштовні абонементи (спортивні, культурно-розважальні об'єкти), безкоштовний мобільний зв'язок, транспорт на роботу і додому і назад або безкоштовне користування службовим автомобілем, харчування тощо» [33].

Використання сильних сторін соціально-економічної мотиваційної

економічної групи трансформується в її економічну цінність, яка визначається як ефективна робота з характеристиками інноваційної діяльності (рис. 1.4). Різні автори по-різному акцентують увагу на важливості результуючої мотивації. Продуктивна праця часто визначається як така. Зокрема, у статті Л. Михайлова та Т. Харченка вказується на мотиваційний цикл цих складових: «Продуктивність праці – розвиток підприємства – удосконалення мотиваційних інструментів – задоволення потреб працівників та організації» [37, с. 89]. Передбачається, що економічне значення соціально-економічної мотивації має бути пов'язане з ефективною працею, яка є ширшою за поняттям. Ефективна робота не може бути ефективною сама по собі, але вона повинна бути відображена в інноваційних процесах. Це означає, що вони повинні проявляти ознаки інноваційності, що можливо в умовах, сприятливих для розвитку інноваційних робочих місць.

Коли мова заходить про соціальну значимість *мотивації*, варто зазначити, що існує глибока дискусія. Як пишуть, наприклад, «І. Замула і К. Шиманська, соціальне значення мотивації до ефективної дії полягає в підвищенні якості продукції і послуг підприємства як суспільних благ, що сприяє більш повному задоволенню соціально-економічних потреб і запитів суспільства» [23, с. 203]. На наш погляд, соціальну значимість мотивації слід розглядати в три етапи (рис. 1.4):

А) По-перше, досліджуються наслідки соціально-економічної мотивації для підтримки особистісного розвитку особистості та забезпечення її безпеки. Основною передумовою особистісного розвитку є розвиток трудового потенціалу індивіда, підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці, а отже, здатність задовольняти свої потреби (матеріальні та нематеріальні) за допомогою праці. Безпека відображає те, як людина оцінює рівень соціального захисту, гарантії зайнятості та можливостей кар'єрного розвитку;

Б) Другий рівень відображає наслідок соціально-економічної мотивації в здатності до досягнення певного соціального статусу. На думку фахівців, соціальний статус має на увазі загальну характеристику соціального статусу людини – «рід занять, кваліфікацію, освіту, вид виконуваної роботи, статус, матеріальне становище, наявність влади, членство в партії і професійних спілках,

ділові відносини, демографічні або етнічні групи (національність, релігійність, вік, сімейний стан, родинні зв'язки)» [33, с. 113]. Як бачимо, соціальний статус багато в чому залежить від роду занять, особливо від соціальної значущості результатів роботи. Дуже важливо, щоб у суспільстві розвивалося і виражалося правильне сприйняття цінностей різних професійних груп, з правильним ставленням в різних життєвих ситуаціях, починаючи з права на пільги і закінчуючи особливим ставленням до повсякденного спілкування;

В) Третій етап передбачає перетворення попередніх стадій соціальних наслідків мотивації в процес гуманізації праці. Гуманізація праці відображає зміни в організаційній системі, які включають в себе безпеку на виробництві (боротьба з травмами, несприятливий вплив на здоров'я), дозування (стомлюваність), зниження монотонності і збільшення змісту праці, що забезпечує можливість особистісного розвитку людини (перший крок). Процес гуманізації праці ставить цінність особистості не тільки її життя і здоров'я, а й потребу в особистісному розвитку і самореалізації вище комерційних інтересів компаній.

«Третій етап соціальної узгодженості підтверджує думку С. Семякіної про те, що соціально-економічна мотивація конкурентної праці за допомогою різних соціально-економічних навичок і методів впливу на соціальних партнерів забезпечує нову якість людської праці (трудовах послуг) відповідно до ринкового попиту, який ґрунтується на функціонуванні соціально-економічного мотиваційного механізму конкурентної праці» [43, с. 120]. Мотивація, функції і завдання соціально-економічних здібностей і інструментів залежать від *розмірів предмета і об'єкта їх застосування* (табл. 1.3).

«Одним з останніх трендів є *самотивація, яка набуває все більшого значення*. На думку А. Нечиме, формування трудових мотивів, як правило, індивідуальне, оскільки між свідомими потребами і сформованими мотивами можуть бути лише індивідуальні особливості людини: освіта, фізичне і психічне здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали, захоплення тощо» [38, стор. 210]. Тому самотивація є ефективним способом формування найкращих внутрішніх мотивів для визначення сприятливих умов відповідних соціально-економічних

наслідків мотивації, яких дуже важко досягти внаслідок зовнішніх впливів. Тому справжнє мистецтво управління соціально-економічною мотивацією полягає в тому, щоб заохочувати самомотивацію працівників.

Таблиця 1.3

Використовувані методи соціально-економічної мотивації

№ з/п	Рівень	Суб'єкти	Об'єкти
1	Особистісний	- людина, що працює; - член ближчого соціального оточення; - менеджер	- внутрішня мотивація (самомотивація); - окрема людина (колега, працівник)
2	Корпоративний	- керівна ланка підприємства, організації	- працівники окремого структурного підрозділу; - увесь персонал
3	Галузевий	- профільні органи державної влади	- робітники і професіонали
4	Регіональний	- органи регіональної влади	- територіальні громади; - керівники органів місцевого самоврядування, територіальних органів виконавчої влади; - керівники громадських інституцій; - підприємства й організації, що здійснюють діяльність у межах регіону
5	Національний	- центральні органи державної влади	- громадяни країни та особи, які перебувають на її території; - керівники вищих державних структур; - підприємства й організації, що здійснюють діяльність у межах держави
6	Міжнародний	- міжнародні організації; - керівні органи міжнародних інтеграційних утворень	- все населення світу/континенту/певного інтеграційного утворення; - підприємства й організації, що здійснюють міжнародну діяльність

Примітка. Сформовано автором

Особливу увагу ми приділяємо специфічним завданням соціально-економічної мотивації та акцентуємо увагу на її детермінізмі з інноваційними змінами в економіці, характері та змісті праці. Стрижнем конкретних завдань є вимога створення сприятливих (раніше прийнятних) умов для особистісного розвитку та самореалізації працівників. Без цього неможливо забезпечити:

- ефективне використання трудового потенціалу співробітників, не тільки економічних, а й інноваційних показників діяльності, які є необхідною умовою конкурентоспроможності сучасної компанії;
- здатність персоналу пристосовуватися до умов динамічного розвитку,

постійної технологічності, зростаючих вимог до особистісних якостей (знання мов, комп'ютерних технологій зі спеціальним програмним забезпеченням і т.д.);

– готовність персоналу бути мобільним – професійним (особистісний розвиток, кар'єрний ріст) та територіальним (стажування за кордоном, програми академічної мобільності, відрядження за кордон тощо); Нерухомим співробітникам компанії загрожує стагнація і закрита модель розвитку, що не сприяє отриманню знань та інформації про результати інноваційної діяльності інших організацій.

Реалізація соціально-економічної мотивації персоналу визначає підходи різних компаній і організацій. Якщо деталізація здійснюється по відношенню до різних сегментів персоналу, засоби соціально-економічної мотивації бажано вибирати з урахуванням статевих, вікових, професійних, освітніх, кваліфікованих і психологічних особливостей працівника. *«У цьому контексті здійснюється розробка ідей підприємницької індивідуалізації соціально-економічної мотивації»*. Це означає, що механізм соціально-економічної мотивації повинен розвиватися на рівні компанії та організації за допомогою стандартизованих інструментів і можливостей впливу, доповнюватися можливостями індивідуальної мотивації» [36]. Рівень досвіду залежить від розміру компанії/організації, фінансових результатів та специфіки бізнесу, а також кваліфікації керівника. У той же час поєднання двох рівнів соціально-економічної мотивації (загального та індивідуалізованого) оптимізує мотиваційний вплив на працівників в цілому і на окремих осіб в залежності від важливості результатів їх діяльності для компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Розвиток ринкової економіки пов'язаний з низкою важливих завдань, найважливішою з яких є оптимальне використання людських ресурсів. Для досягнення цих цілей необхідна детальна кадрова політика. У сучасних умовах багато вчених вважають, що кадрова політика є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами на фермах. Мотивація на роботі є ключовим аспектом цієї стратегії, яка спрямована на успіх та розвиток аграрного сектору. Розглянемо докладніше дослідження на цю тему за темою нашого дослідження ТОВ «Трейд-Агрохім».

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Трейд-Агрохім» засноване в 2002 році (скорочена назва - ТОВ «Трейд-Агрохім») і знаходиться за адресою: Тернопільська область, Тернопільський район, с. Острів, вулиця Промислова Бічна, будинок 3 А. Керівником підприємства є Ківерський Леонід Віталійович. Компанія веде активну діяльність у сфері сільського господарства. Основним видом його діяльності є оптова торгівля хімічними речовинами» [24] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Відомості про ТОВ «Трейд-Агрохім»

№	Зміст необхідних відомостей	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю Трейд-Агрохім
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ "Трейд-Агрохім"
3	Адреса	Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Острів, вул. Промислова Бічна, будинок 3 А
4	Код ЄДРПОУ	31276010
5	Дата реєстрації	02.07.2002
6	Директор	Ківерський Леонід Віталійович
7	Основний вид діяльності	46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
8	Основний вид продукції	Посівний матеріал, мікродобрива, інокулянти, засоби захисту рослин, біопрепарати, родентициди
9	Розмір статутного капіталу	18 000,00 грн.

ТОВ «Трейд-Агрохім» здійснює свою діяльність на території України. У

своїй діяльності компанія суворо дотримується чинного національного законодавства. «Найважливішими з них є Конституція України, Господарське та податкове право України, Закон України «Про професійні об'єднання», Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інші нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність» [24].

Основним напрямком діяльності ТОВ «Трейд-Агрохім» є продаж насіння, мікродобрив, пестицидів та іншої продукції для сільського господарства та теплиць. З огляду на нинішні умови, оскільки йде війна в Україні і на перший план виходить продовольче забезпечення населення, можна сказати, що діяльність ТОВ «Трейд-Агрохім» є важливою для національної економіки. Досліджувана компанія постачає українським господарствам продукцію, яка сприяє високій врожайності.

При аналізі основних положень статуту торгової компанії ТОВ «Агрохім» на рисунку 2.1 показана основна діяльність підприємства.

Основним завданням ТОВ «Трейд-Агрохім» є «реалізація сільськогосподарської продукції з метою забезпечення високих врожаїв сільськогосподарської продукції українським фермерам та індивідуальним домогосподарствам, і на цій основі забезпечення задоволення інтересів усіх груп стейкхолдерів компанії. Компанія розповсюджує свою продукцію оптом і в роздріб» [24].

Поточною діяльністю ТОВ «Трейд-Агрохім» керує директор. На рисунку 2.2 показані основні обов'язки директора досліджуваного підприємства.

ТОВ «Трейд-Агрохім» «гарантує високу якість продукції, оскільки вона оригінальна і підтверджена всіма стандартами якості. Експерти ТОВ «Трейд-Агрохім» детально вивчають і аналізують сучасні досягнення в галузі сільськогосподарського виробництва, забезпечуючи клієнтів найкращою продукцією для майбутнього врожаю» [24].

Можливістю розвитку ТОВ «Трейд-Агрохім» є впровадження новітніх технологій сільськогосподарського виробництва та вирощування; Компанія працює над технологією з 2013 року і тестує її в регіоні з 2016 року. Результати дуже хороші при використанні цієї технології.

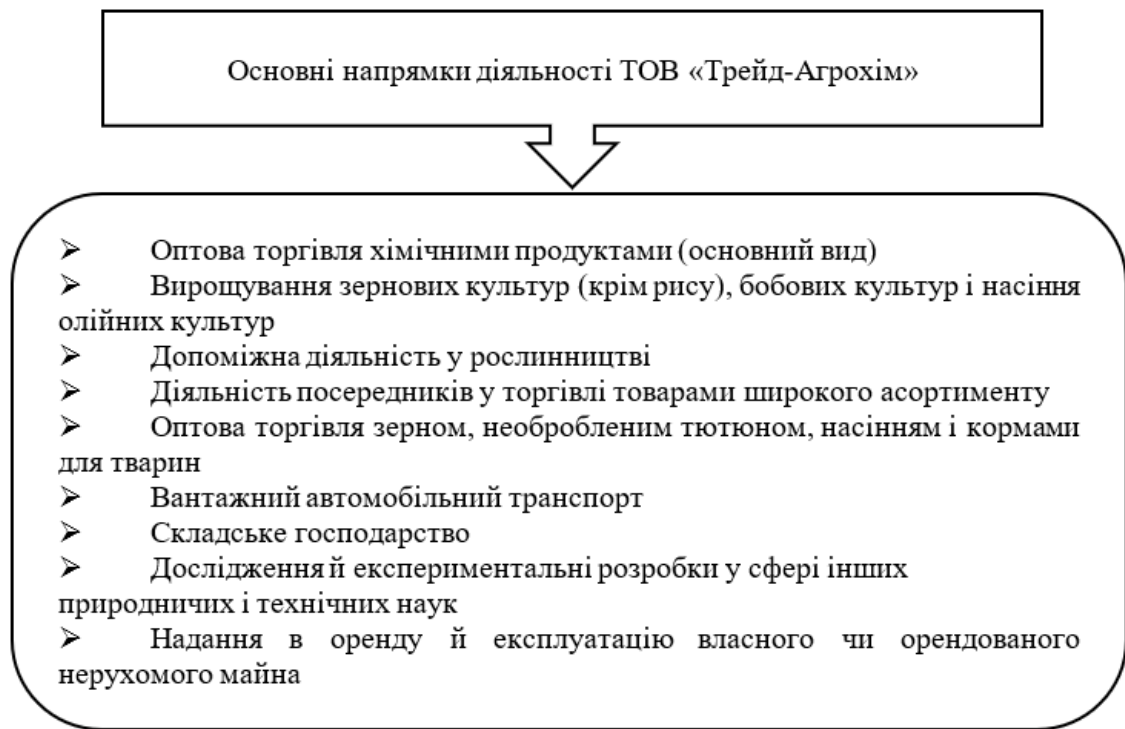


Рис. 2.1. Важливі напрямки діяльності ТОВ «Трейд-Агрохім»

Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

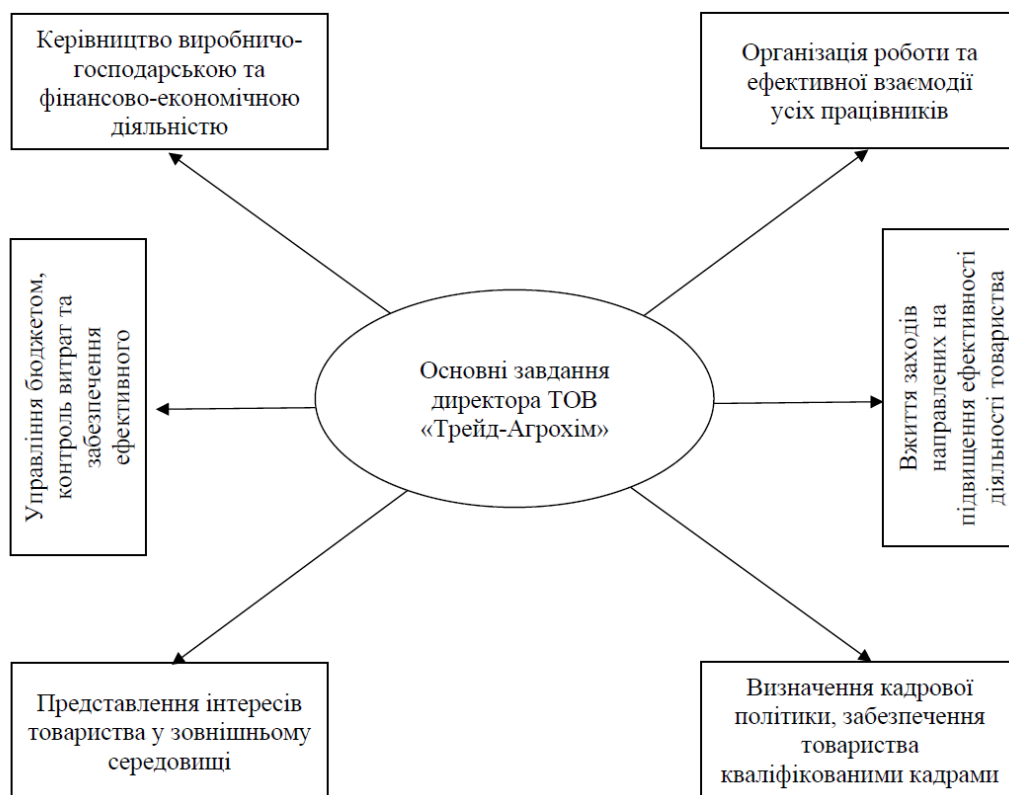


Рис. 2.2. Основні обов'язки директора ТОВ «Трейд-Агрохім»

Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

Співробітники ТОВ «Трейд-Агрохім» беруть участь в різних міжнародних конференціях і спілкуються з іноземними та вітчизняними вченими.

У плани компанії входить скорочення внесення хімікатів і пестицидів в райони, які в даний час використовуються для вирощування сільськогосподарської продукції, і технологія дозволить відповідно мінімізувати їх. Проте бойові дії значно гальмують цей процес, адже на півдні та сході аграрії, які прислухалися до порад та співпрацювали з покинутою технікою та полями, одні зуміли зекономити ресурси, інші – ні, і припинили свою діяльність через обставини, що склалися. Для розвитку є невеликий науково-дослідний відділ, в якому є перекладач, доктор наук про життя і агроном, який займається виключно цією темою.

ТОВ «Трейд-Агрохім» є невеликим підприємством із середнім штатом працівників 15 осіб (табл. 2.2).

Негативним фактором є те, що компанія збільшує обсяги робіт, але не доповнює співробітників найманими працівниками. Перевага цих результатів полягає в тому, що відсутня плінність кадрів.

Для вивчення стану зовнішнього і внутрішнього середовища досліджуваного підприємства доцільно використовувати такі методи, як SWOT-аналіз, «який допомагає визначити перспективи розвитку досліджуваної компанії, а також збалансовану систему показників, що вказують на найбільш проблемні напрямки діяльності ТОВ «Трейд-Агрохім»» [24].

Тому для того, щоб провести комплексний аналіз діяльності компанії, необхідно провести SWOT-аналіз середовища компанії. SWOT-аналіз є важливою технологією для діагностики ресурсів і можливостей компаній у конкретних галузях. Суть цього аналізу полягає в поділі факторів і явищ, що впливають на функціонування і розвиток компаній, на чотири категорії: сильні і слабкі сторони, можливості, ризики. SWOT-аналіз ТОВ «Трейд-Агрохім» наведено в таблиці 2.3.

Тому зовнішнє середовище ТОВ «Трейд-Агрохім» нестабільне. Негативно впливають на діяльність рейтингової компанії: війна в Україні, конкурентний тиск, зниження кредитоспроможності клієнтів та знецінення національної валюти. Внутрішній кліматичний стан ТОВ «Трейд-Агрохім» стабільний, але є слабкі

місця, які необхідно усунути.

Таблиця 2.2.

Штатний розпис ТОВ «Трейд-Агрохім» станом на 01.01.2023 р.

№ п/п	Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий місячний оклад	Місячний фонд зарплати
1	Генеральний директор	1	27826,09	27826,09
2	Головний бухгалтер	1	19118,01	19118,01
3	Бухгалтер	1	18534,16	18534,16
4	Провідний агроном	1	12204,97	12204,97
5	Завідуючий складом	1	9652,17	9652,17
6	Агроном	1	9652,17	9652,17
7	Перекладач	1	8633,54	8633,54
8	Механік	1	9565,22	9565,22
9	Дослідник із захисту рослин	1	9441,99	9441,99
10	Охоронник	2	8385,09	16770,18
11	Тракторист-машиніст	2	9565,22	19130,44
12	Електрик дільниці	1	8298,12	2074,53
13	Медпрацівник по проведенню передрейсових та післярейсових медичних оглядів водіїв	1	8298,12	2074,53
	Всього	15		164678,00

Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ТОВ «Трейд-Агрохім»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Розвиток аграрного сектору в Україні	Війна в Україні та загроза ведення бойових дій
Вихід на нові сегменти ринку	Банкрутство окремих ключових клієнтів та партнерів
Участь в державних програмах підтримки та міжнародних грантах	Зниження платоспроможності сільськогосподарських підприємств
Реалізація маркетингових заходів, що підвищують рівень залучення клієнтів	Високий рівень турбулентності зовнішнього середовища
Поява нових технологій для аграрної галузі	Знецінення гривні по відношенню до долара
	Зростання тиску конкурентів
	Підвищення цін на сировину та витратні матеріали
	Введення урядом країни квот на експорт та імпорт мінеральних добрив
	Підвищення цін на паливо та енергію
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий асортимент продукції	Слабка рекламна підтримка
Розгалужені умови здійснення покупок	Відсутність CRM-системи
Наявність власного автопарку	Відсутність відділу маркетингу
Наявність постійних клієнтів	Недостатня кількість працівників для розширення виробництва
Висока кваліфікація працівників	Мала кількість проведених маркетингових досліджень
Високий рівень обслуговування	Низький рівень впровадження інновацій у політиці просування
Висока якість продукції	

Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

В основному вони посиляються на погану організацію маркетингу та відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації функцій. Той факт, що він реалізує мінеральні добрива фермерським господарствам, важливим для національної економіки України та забезпечує продовольчу безпеку в країні, створює сприятливі можливості для розвитку ТОВ «Трейд-Агрохім». Як наслідок, розвиток аграрного сектору створює стійкий попит на продукцію ТОВ «Трейд-Агрохім». Подальші перспективи ринкової діяльності досліджуваної компанії залежать від закінчення війни в Україні.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотиваційних заходів праці на досліджуваному підприємстві

У сучасному світі агробізнес відіграє важливу роль у світовій економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку та зайнятість мільйонів людей. Однак, незважаючи на свою стратегічну важливість, сектор часто стикається з безліччю викликів і проблем. Одним з найважливіших питань є мотивація працівників аграрного сектору.

У сільському господарстві мотивація робочої сили є ключем до підвищення продуктивності, якості продукції та стійкості всього сектора. Розуміння та аналіз факторів, які впливають на мотивацію робочої сили, стає стратегічно важливим завданням, оскільки допомагає ефективно керувати та покращувати робочі процеси, забезпечуючи при цьому задоволення потреб співробітників та досягнення бізнес-цілей. Якщо узагальнити думки різних дослідників, то можна зробити висновок, що «мотивація - це складний механізм, який поєднує в собі внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на волю до дії і орієнтації. Аналіз цих факторів має важливе значення для розробки соціально-економічних факторів, що мотивують сільськогосподарську працю, включаючи заробітну плату, перспективи кар'єрного росту, стабільність роботи, соціальну захищеність, доступ до медичних послуг, задоволеність робочим процесом, відчуття корисності діяльності, взаємодію з колегами та командну роботу, визнання і похвала і т.д.» [42]. Більшість

цих факторів мають економічний характер, тобто пов'язані з фінансовими аспектами і матеріальними благами, які впливають на мотивацію працівників. Як наслідок, «заробітна плата зараз є найважливішим економічним фактором, який спонукає людей до праці та забезпечує їхню фінансову стабільність. Можливість кар'єрного зростання також є важливим економічним аспектом, оскільки впливає на можливість підвищення доходів та соціального статусу працівників» [42]. Стабільність зайнятості та соціальні гарантії також важливі для забезпечення фінансової безпеки працівників та їхніх сімей.

Тому важливим мотиватором роботи є задоволення від виконання певних завдань і робочих процесів. Коли працівник відчуває радість і задоволення від своєї роботи, це може бути сильною мотивацією. «Ще одним мотивуючим фактором є відчуття корисності діяльності. Підтримуючі стосунки з колегами та вміння співпрацювати можуть підвищити мотивацію співробітників.

Важливим соціальним фактором є визнання і вдячність керівників і колег. Визнання, вдячність і визнання можуть підвищити мотивацію співробітників»[32].

Як бачите, існує багато соціально-економічних факторів, коли йдеться про мотивацію людей працювати в сільськогосподарській галузі. На їх розвиток впливають внутрішні і зовнішні чинники. Крім того, вплив цих факторів може бути як негативним, так і позитивним (табл. 2.4).

Розуміння економічного змісту та впливу цих факторів на розвиток соціально-економічних чинників мотивації праці дозволяє фермерським господарствам краще зрозуміти, як вони можуть впливати на мотивацію своїх працівників.

В умовах війни на українську сільськогосподарську діяльність негативно вплинуло багато факторів. До таких факторів належать:

– *«економічна нестабільність»*. Війна призвела до загострення економічної нестабільності в Україні. Знецінення обмінного курсу, зростання інфляції та високі витрати на оборону негативно вплинули на фінансове становище фермерських господарств, обмеживши їхню здатність пропонувати своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату та соціальні гарантії;

Вагомі фактори впливу на розвиток соціально-економічних чинників мотивації праці

Фактори	Вплив
Економічна ситуація в державі	Економічна нестабільність, високий рівень інфляції та безробіття можуть негативно впливати на заробітну плату та фінансову стабільність працівників. Погіршення економічної ситуації зменшує мотивацію працювати в аграрному секторі. І навпаки, економічна стабільність та зростання ринку сільськогосподарської продукції можуть призвести до збільшення запиту на цю продукцію, що сприятиме зростанню доходів суб'єктів аграрного бізнесу. Це, в свою чергу, може стимулювати збільшення заробітної плати та соціальних гарантій для працівників
Політична стабільність	Нестабільність урядових рішень може негативно вплинути на бізнес-середовище та правовий статус працівників аграрного сектору. Натомість, регулятивна політика, спрямована на підтримку аграрного сектору, може включати підтримку субсидій, контроль цін на продукцію, спрощення умов кредитування тощо. Ці політичні заходи здатні забезпечити економічну стабільність для суб'єктів аграрного бізнесу та сприяти розвитку соціально-економічних чинників мотивації праці
Технологічний розвиток	Використання сучасних технологій підвищує продуктивність та ефективність виробництва, знижує витрати та покращує якість продукції. Це призводить до збільшення доходів працівників та забезпечення їм більших можливостей для розвитку та кар'єрного росту. Однак впровадження нових технологій також вимагає додаткового навчання та адаптації з боку працівників
Особистісні риси та цінності працівників	Кожна людина має свої унікальні цінності, інтереси та особистісні риси. Деякі працівники можуть бути сильно мотивовані досягти кар'єрного росту, в той час як інші можуть більше цінувати стабільність та робочий баланс. Розуміння цих індивідуальних особливостей може допомогти підприємствам створювати більш індивідуалізовані програми мотивації
Умови організації праці на підприємстві	Комфортні умови підвищують задоволеність працівників від виконання конкретних обов'язків та робочого процесу, що в свою чергу позитивно впливає на їхню мотивацію
Можливості для саморозвитку та професійного росту	Пропозиція можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного росту може бути сильним стимулом для працівників. Якщо людина бачить, що вона має можливість розвивати свої навички та отримувати нові знання, вона може бути більш мотивованою до виконання своїх обов'язків. Такі можливості також можуть зробити робоче місце більш привабливим для талановитих спеціалістів та сприяти збереженню досвідчених працівників

Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

– *політична нестабільність*. Діяльність суб'єктів аграрного сектору ускладнюється непередбачуваними заходами держави та постійними змінами в законодавстві, як показало опитування, проведене Міжнародною маркетинговою групою за підтримки допомоги Україні та у співпраці з Діловою радою України

серед фермерів у всіх регіонах України на рубежі грудня – січня 2023 року» [10];

– *«Погіршення техніки безпеки на виробництві. Більша частина сільськогосподарських угідь досі обробляється. До середини липня 2023 року було виміряно 160 гектарів, тобто третина площі для повторного використання для сільського господарства»* [10]. Найбільш замінованими районами є Запорізька, Миколаївська, Херсонська, Харківська та Донецька. Працівники сільського господарства часто працюють на свій страх і ризик. Час від часу повідомляють про травми та смертельні випадки на полях, спричинених мінами;

– *зміни умов експорту. Через війну українські аграрії мають обмежений доступ до міжнародних ринків через блокаду Росією морської торгівлі та інші торговельні обмеження. Це впливає на попит на сільськогосподарську продукцію та експорт, а отже, і на доходи компаній та їх працівників;*

– *психологічний стрес. Війна спричинила психологічний стрес між населенням та тими, хто працює в сільському господарстві. Нестабільні ситуації та загрози призводять до зниження морального духу та мотивації співробітників;*

– *обмежити доступ до ресурсів. Військові дії обмежують доступ до ресурсів, необхідних для сільськогосподарського виробництва, таких як паливо, добрива, насіння тощо. Така ситуація повною мірою спостерігалася на початку вторгнення. Це позначилося на виробництві та продажах, а отже, і на доходах працівників.*

Безсумнівно, що ці фактори стримували розвиток соціально-економічних чинників мотивації до праці в сільському господарстві: заробітної плати, перспектив кар'єрного росту, стабільності зайнятості, соціальної захищеності, задоволеності трудовим процесом тощо. Але навіть у такій складній ситуації українські компанії шукають способи підтримати та мотивувати співробітників. Беручи до уваги досвід вітчизняних підприємств, можна зробити висновок, що навіть у складних умовах можна розробити та впровадити ефективні стратегії підтримки та мотивації працівників аграрного сектору, що сприятиме забезпеченню стабільності та продуктивності галузі.

Основним мотивуючим фактором для ТОВ «Трейд-Агрохім» є роялті, що

надається для заохочення встановлених базових заробітних плат. Як правило, працівникам забезпечуються безпечні умови праці, система оплати праці відповідно до гарантій, передбачених законодавством України та умовами колективного договору.

«ТОВ «Трейд-Агрохім» використовує економічно ефективні методи мотивації співробітників: заробітну плату; практика заохочення працівників за якість і кількість виконаної роботи, а також за якість виконаної роботи.

Заробітна плата компенсує внесок працівників у діяльність компанії. Система оплати праці спрямована на розподіл заробітної плати, яка з одного боку мотивує працівників до ефективної роботи, а з іншого - повинна бути економічно обґрунтована відповідно до цінності результатів роботи» [24].

Окрім фактичної з.п., співробітники ТОВ «Трейд-Агрохім» мають можливість отримувати бонуси за якість і широту послуг, що надаються. У разі невідповідності нормативам і розміру доходу, сума премії не буде виплачена всій робочій групі.

«Премії, що виплачуються працівникам компанії, здійснюються відповідно до «Політики заробітної плати» ТОВ «Трейд-Агрохім». Розмір премій визначається директором ТОВ «Трейд-Агрохім» за загальні підсумки діяльності з урахуванням особистого внеску за результатами роботи. Працівники, які звільняються з ініціативи роботодавця, та працівники, які звільняються за власним бажанням, премій не отримують» [24].

Структура оплати праці працівників ТОВ «Трейд-Агрохім», яка компенсує їх внесок у роботу, включає: базовий оклад із колективно узгодженими відсотками та заробітною платою, який визначається на основі колективно узгоджених виплат; гонорари та премії за виконання роботи; виплати по соціальному забезпеченню.

Премії виплачуються працівникам, якщо вони відповідають економічним показникам (план прибутку та колективно узгоджений дохід). У разі невідповідності економічним показникам, що входять до складу зборів, сума премії для всієї команди буде зменшена на зазначені суми. Основою творчого стимулювання є задоволення потреб співробітників у сфері самопізнання,

особистісного розвитку, самовираження (підвищення кваліфікації, відрядження).

Працівники заохочуються та винагороджуються за особливі результати роботи. Мета заохочення - надихнути не тільки цю тему, а й інші, саме тому команда повинна бути чесною.

Кращі співробітники зазвичай отримують винагороду в кінці року на заході компанії. Кращі співробітники отримують сертифікати та подарунки керівництву від ТОВ «Трейд-Агрохім». Сертифікати великих компаній використовуються в якості подарунків на покупку великої побутової техніки.

З метою визначення задоволеності співробітників діючою системою заохочення ТОВ «Трейд-Агрохім» було проведено опитування серед працівників компанії. У дослідженні взяли участь п'ятнадцять осіб.

Відповідь на запитання «Як ви вважаєте, чи допоможе вдосконалення системи матеріального стимулювання підвищенню ефективності роботи працівників?» була дана наступна відповідь (рис. 2.3).

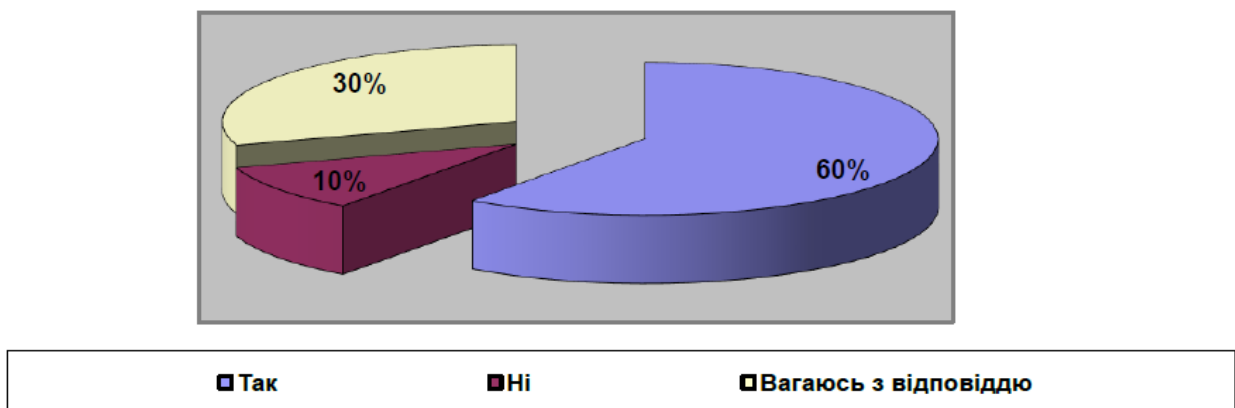


Рис. 2.3 Відповіді на запитання щодо матеріального стимулювання, %
Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

Як показують дані, представлені на рисунку 2.3, «60% працівників ТОВ «Трейд-Агрохім» вважають, що використання методів матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників» [24].

Аналіз і оцінка ефективності системи мотиваційних заходів при організації роботи з персоналом в компанії «Трейд-Агрохім» також був зосереджений на вивченні припущень, принципів, а також загальних і специфічних напрямів

мотивації співробітників з метою визначення впливу застосовуваних заходів на підприємство в цілому, робочі групи і окремих співробітників. Принципи взаємин компанії та її співробітників також є важливою загальною вимогою, яка безпосередньо впливає на мотивацію співробітників. ТОВ «Трейд-Агрохім» приділяє увагу кожному співробітнику, так як від ефективності виконання його робочих завдань залежить загальна ефективність роботи компанії. Основні принципи взаємовідносин ТОВ «Трейд-Агрохім» і його співробітників полягають в наступному:

- «трудові відносини регулюються трудовим законодавством України;
- працівники мають прямий та вільний доступ до інформації про свої права та обов'язки за трудовим законодавством та договірними умовами, питання оплати праці, оплати праці та пільг, реабілітаційної допомоги тощо.
- всі умови створені таким чином, щоб підтримувати почуття захищеності і довіри серед співробітників, щоб успіх компанії безпосередньо впливав на їх добробут.
- кожен працівник має право і можливість відстоювати і відстоювати свої професійні інтереси» [24].

Як приклад того, як впроваджувати ці принципи, не менш важливою є культура оптимального використання часу та інших ресурсів. У ТОВ «Трейд-Агрохім» ви економите час і ресурси, підвищуючи ефективність роботи і оптимізуючи всі процеси. При цьому однією з найважливіших вимог до оптимізації є співробітник, який усвідомлює корисність такого підходу та загальну організацію команди для оптимізації всіх процесів компанії. Позитивним аспектом такого підходу є дотримання норм охорони праці та безпеки виробництва при виконанні працівниками професійних завдань.

«Важливим фактором позитивної мотивації ТОВ «Трейд-Агрохім» є як дотримання принципів взаємної конфіденційності, так і практика розголошення інформації, отриманої під час співпраці. Інформація про приватну та професійну діяльність працівників – це інформація, яка не є загальнодоступною. Використовується виключно в професійних цілях» [24].

Важливим аспектом загального впливу мотивації є культура взаємин з

працівниками. Забороняється приймати рішення про персонал на основі особистісних характеристик, які не мають нічого спільного з виконанням кадрових завдань. ТОВ «Трейд-Агрохім» не терпить недотримання і навіть дискримінації в різних аспектах трудових відносин, таких як працевлаштування та працевлаштування, компенсації, доступ до професійного навчання, поділ праці, просування по службі, звільнення, вихід на пенсію, а також застосування дисциплінарних стягнень.

Основною політикою ТОВ «Трейд-Агрохім» є політика зайнятості, яка спрямована на заробіток на ринку праці та залучення та утримання найкращих професіоналів галузі. «Підбір персоналу здійснюється на основі планування необхідної чисельності співробітників відповідно до планів розвитку компанії. Основними критеріями зовнішнього відбору є професійний досвід і результативність, повага до найманого працівником робочого місця і лояльність до компанії» [24].

Для цього процесу вирішальне значення має процес оцінки співробітників, який ґрунтується на унікальних принципах оцінки ефективності та розвитку співробітників, їх професійних та особистісних якостей. Оцінка проводиться за єдиними принципами за заздалегідь визначеними та затвердженими методиками. Основоположним принципом оцінювання є об'єктивність. Крім того, результати оцінки є конфіденційною інформацією і можуть бути використані тільки для прийняття управлінських рішень в рамках ТОВ «Трейд-Агрохім».

Система мотивації співробітників є ключовим фактором підвищення ефективності роботи співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім». Для того, щоб стимули використовувалися ефективно, гнучко та цілеспрямовано, необхідно враховувати такі показники:

- «ефективність процесу мотивації компанії;
- специфіку індивідуальної та колективної мотивації;
- психологічні схильності до мотивації, які істотно відрізняються у співробітників, що працюють в нестабільному ринковому середовищі» [24].

Прийнято вважати, що поведінка співробітників ґрунтується на особистих

мотивах. В результаті при розробці і застосуванні мотиваційних інструментів менеджмент не повинен втрачати свій найважливіший, хоча і не завжди очевидний, рубіж - постійну підтримку внутрішньої мотивації співробітників до активної і успішної роботи на потрібному рівні. Найважливішими з них є: особиста зацікавленість у роботі, потреба в активній роботі, особиста задоволеність результатами роботи, позитивна атмосфера в робочому колективі.

Розумне і розумне поєднання і застосування цих стимулів дозволяє гнучко підходити до мотивації кожного фахівця, враховуючи не тільки його посаду і характер своєї професійної функції, а й конкретні результати, поведінку колективу, ініціативність, дисципліну, відповідальність, прагнення до подальшого навчання, тощо.

Найбільш ефективним способом просування праці співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім», який дає прямий зворотний зв'язок за результатами їх роботи, є використання матеріального заохочення. До них відносяться заробітна плата, страхові внески, медичне страхування, страхування життя. Серед них заробітна плата була і залишається одним з найважливіших і традиційних мотивуючих факторів, що є рушійною силою трудової діяльності працівників. В Україні заробітна плата є основною мотивацією через важливі показники бідності населення, різницю між середньою заробітною платою та гідним рівнем життя.

Нематеріальна мотивація (н.м) у створенні та підтримці комфортних умов для ефективної виробничої діяльності п-ва, впровадження передових форм та методів управління, інформування працівників про важливі події компанії та оперативне повернення керівництва до профспілок, підвищення ефективності та координації їх діяльності, швидке реагування на ускладнення та загальне відчуття залученості співробітників для підтримки результатів компанії. Основними завданнями нематеріальної мотивації є:

- «розуміння природи та значення мотивації у виробничому процесі;
- навчання персоналу та керівництва психологічним аспектам спілкування на роботі;
- розробка раціональних підходів до управління людськими ресурсами для всіх

керівників з використанням сучасних методів і мотиваційних інструментів» [39].

До нефінансових стимулів відносяться такі показники, як кар'єрне зростання, самоактуалізація, культура компанії, почуття причетності до успіху компанії. У нематеріальних мотиваційних цілях використовуються такі методи, як загальне визнання, особистісний розвиток, створення комфортних умов праці, участь у спільних заходах компанії.

Зокрема, співробітникам ТОВ «Трейд-Агрохім» гарантується соціальний пакет, компанія постійно проводить базове навчання співробітників. Мінусом такого стимулу є те, що компанія не виділяє достатньо коштів на якісне навчання співробітників.

Деякі пільги також служать комплексним пакетом стимулів, які зазвичай включають: безкоштовні медичні прийоми; вільний відпочинок під час канікул; Шляхи зміцнення здоров'я і спорту.

Одним з головних завдань компанії є збереження існуючих і нових знань своїх співробітників, що також є важливим мотивуючим фактором. ТОВ «Трейд-Агрохім» завжди цінує і підтримує прагнення співробітників до розвитку і самоосвіти, так як ці якості є свідченням прагнення співробітників підвищувати свій професійний рівень і розвиток, що є запорукою успіху і ефективності компанії, в якій переважає такий стабільний підхід до своєї справи.

Досвідчені та кваліфіковані співробітники є першоджерелами знань будь-якої компанії, які можуть бути сильними та успішними, залежно від широти та актуальності їхніх знань. З цією метою політика розвитку людських ресурсів ТОВ «Трейд-Агрохім» передбачає використання систем навчання та наставництва.

Одним словом, система стимулювання роботи ТОВ «Трейд-Агрохім» в цілому дуже ефективна і дієва. Однак інтенсивна і не завжди передбачувана соціальна динаміка вимагає постійного контролю зовнішніх і внутрішніх показників компанії, в тому числі постійного вдосконалення системи мотивації співробітників, без чого неможливий ні їх професійний розвиток, ні відповідальність у сфері діяльності. З цією метою компанія повинна постійно підвищувати ефективність роботи, контролювати стимулювання співробітників і

підтримувати належний рівень, щоб залишатися лідером і забезпечувати ефективність бізнесу.

Конкретні недоліки системи стимулювання ТОВ «Трейд-Агрохім» необхідно постійно усувати в режимі швидкого зворотного зв'язку – як за допомогою необхідних змін у внутрішньому середовищі компанії, майбутніх довгострокових програм, так і безпосередньо у відносинах з працівниками шляхом заохочення окремих співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей, а також за допомогою колективних стимулів.

ТОВ «Трейд-Агрохім» треба врахувати досвід великих компаній, які розробляють та впроваджують стратегії підтримки та мотивації співробітників, навіть в економічних та політичних умовах нестабільності. Ось деякі ключові підходи та практики, які можуть відрізнятися від досвіду цих компаній:

- *«гідну заробітну плату та соціальні гарантії»*. Забезпечте конкурентоспроможну заробітну плату та різноманітні пільги, включаючи медичне страхування, відпустку, пенсійні плани тощо.

- *розвиток та навчання*. Створення програм навчання та розвитку допомагає співробітникам покращити свої навички та кар'єрні перспективи. Це може включати навчання, оновлення знань, підтримку навчання та розвиток нових навичок;

- *техніка безпеки на виробництві*. Забезпечення безпечних умов праці та дотримання всіх необхідних стандартів охорони праці та техніки безпеки може включати навчання з техніки безпеки, захисне спорядження, створення систем звітності та вирішення конфліктів.

- *підтримка бізнес-середовища*. Йдеться про створення атмосфери, в якій співробітники відчують себе частиною команди і мають можливість висловлювати свої ідеї та думки.

- *підтримка в кризових ситуаціях*. Ця підтримка може включати фінансову допомогу, психологічну підтримку та інші заходи» [42].

Загалом, важливо розуміти, що успішна стратегія підтримки та мотивації співробітників вимагає цілісного підходу та враховує конкретні обставини та

потреби кожної компанії. Застосовуючи найкращі практики та застосовуючи сучасні підходи, ТОВ «Трейд-Агрохім» здатне забезпечити стабільну та мотивовану робочу силу, яка сприяє її розвитку та успіху перед обличчям найскладніших викликів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Система мотивації співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім» зазвичай дуже ефективна, оскільки ця компанія успішна і конкурентоспроможна. Але кожна компанія має можливість рости і вдосконалюватися. В якості одного з перспективних напрямків такого розвитку можна виділити вдосконалення системи мотивації співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім», так як поліпшення індивідуальних професійних якостей співробітників і колективних показників діяльності кожного підрозділу є невичерпним ресурсом для підвищення ефективності та успішності компанії.

Проаналізувавши мотиваційний статус працівників ТОВ «Трейд-Агрохім», можна запропонувати наступні заходи (рис. 3.1).

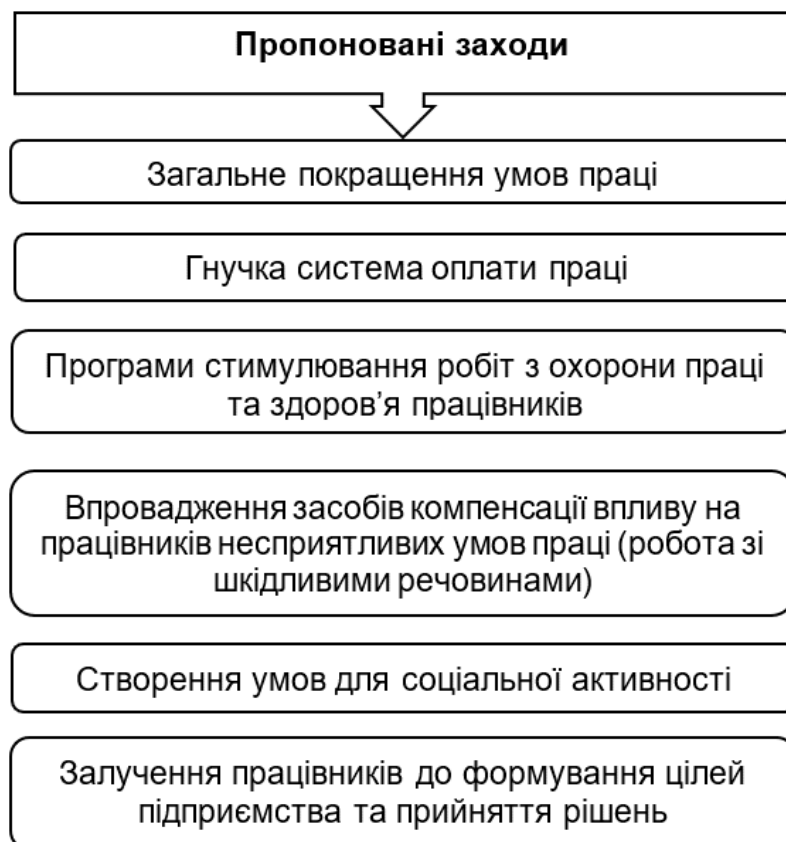


Рис. 3.1. Аналіз заходів щодо підвищення мотивації на роботі в ТОВ «Трейд-Агрохім»

Примітка. Складено на основі інформації ТОВ «Трейд-Агрохім»

Важливу роль у підвищенні його конкурентоспроможності та престижу відіграє загальне поліпшення умов праці підприємства. «У зв'язку з цим визначальними для співробітників є не тільки матеріальне заохочення, адже співробітник, який відчуває себе морально некомфортно на роботі, не буде працювати з повною самовіддачею і, в гіршому випадку, буде намагатися змінити місце роботи. При роботі з мотиваційними інструментами слід зазначити, що крім ступеня матеріальної мотивації, співробітників зазвичай цікавлять основні умови праці, такі як: тривалість робочого дня, тиждень, можливість відпочинку, організація обіду і т.д.» [28].

Мотивуючим фактором в основному є система стимулювання праці. Велике значення при вимірюванні матеріального і морального стимулювання продуктивності праці має індивідуальний підхід: визначення розміру грошової винагороди, ставок, премій, премій, підвищення категорії професії, постановка складних і відповідальних завдань, відрядження для подальшого навчання за рахунок підприємства. Слід зазначити, що зміни в діяльності компанії, якими б досконаліми не були рішення, прийняті «на папері», не будуть належним чином проведені «в житті» без належної мотивації співробітників компанії.

Основною відправною точкою для розвитку системи мотивації особистості є поточні потреби людини, які теорія умовно поділяє на три основні групи: матеріальні, робочі та статусні.

Фінансова мотивація є основним і найбільш помітним способом заохочення співробітників за виконання поставлених завдань. Це система матеріального стимулювання праці, основним принципом якої є співвідношення заробітної плати працівників і кількості і якості праці. Під матеріальною мотивацією працівників слід розуміти їх прагнення до благополуччя, до певного рівня добробуту, забезпечення матеріального рівня життя. Для того, щоб мотивувати людину на поліпшення свого добробуту, необхідно збільшити оплату праці і, отже, збільшити кількість, якість і ефективність роботи.

«Основною умовою матеріальної мотивації працівників є впровадження гнучкої системи винагороди, при якій певна частина доходу залежить від особистих

результатів і загальних результатів діяльності компанії» [12, с. 48]. Така система враховує не тільки стаж, кваліфікацію і професійні навички для визначення рівня оплати праці, але і важливість співробітника для компанії, його відповідальність, ефективність і здатність досягати поставлених керівництвом цілей.

«У гнучких системах оплати праці основою для отримання зарплатного доходу є тариф, який доповнюється іншими надбавками, бонусами та доповненнями. Гнучка система ціноутворення відрізняється від традиційних систем тим, що розробляється з урахуванням особливостей конкретної компанії» [12]. Основою його складання є перелік та особливості роботи в компанії, які поділяються за складністю та важливістю компанії. Виходячи зі складності, терміновості та інших показників виконуваної роботи, індивідуальний дохід працівника має обґрунтовану ставкову основу, а кінцевий результат на основі цього визначається фактичними результатами виконаної роботи.

При виборі такої системи оплати праці повинні бути дотримані певні вимоги, серед яких необхідно враховувати:

- «облік і точний контроль ефективного робочого часу;
- правильний розподіл тарифних розрядів між працівниками відповідно до їх кваліфікації та з урахуванням рівня кваліфікації виконуваних робіт; Розробка та належне застосування обґрунтованих швидкостей виробництва, стандартизованих завдань (часу), стандартних стандартів обслуговування та стандартів персоналу» [12].

З точки зору поліпшення морального і фізичного стану працівників програма допомоги в працевлаштуванні буде дуже корисною і ефективною в сфері охорони праці. Позитивний ефект від реалізації цих програм полягає у зниженні втрат через травми та підвищенні морального духу співробітників компанії.

Групові мотиваційні програми з охорони праці дають працівникам відчуття захищеності та довіри один до одного та до керівництва. Якщо активізувати роботу в цьому напрямку, то можна побачити позитивну зміну динаміки зменшення кількості штрафів за порушення трудової дисципліни. Поліпшуються відносини між керівником і співробітником. Крім того, ці програми стимулювання можуть

допомогти покращити загальний клімат компанії або її підрозділу, тим самим позитивно сприяючи підвищенню продуктивності.

До основних завдань роботодавця відносять охорону здоров'я працівників, забезпечення сприятливих умов праці, усунення професійних захворювань і нещасних випадків на виробництві. Цей напрямок роботи є одним із пріоритетних напрямків діяльності ТОВ «Трейд-Агрохім», який складається з економічних, технічних, санітарно-санітарних та правових заходів щодо прискорення технічного прогресу, автоматизації та механізації виробничих процесів та подальшого вдосконалення гігієни виробництва.

У ході розвитку цієї сфери адміністрація регулярно виділяє кошти на закупівлю більш сучасного обладнання, спеціального захисного одягу та інших виробів для гігієни праці, респіраторів для роботи з хімічними речовинами та безпечними речовинами, забезпечує виконання інших заходів, що сприяють захисту безпеки та здоров'я працівників. Однак рівень технічної підтримки, що надається компанією, не дозволяє створити повноцінні умови праці, які б повністю виключали вплив несприятливих факторів на організм людини.

З огляду на ці обставини можна запропонувати наступні шляхи мотивації працівників в контексті поліпшення умов праці [22]:

- «безкоштовне лікувально-профілактичне харчування працівників, умови праці яких особливо шкідливі, з метою зміцнення їх здоров'я та профілактики професійних захворювань;
- запровадження додаткової відпустки та роботи за сумісництвом відповідно до переліку професій і посад, за яких умови праці є несприятливими;
- першочергова переробна місія за рахунок коштів соціального страхування працівників, зареєстрованих у харчовому реєстрі;
- інші засоби нейтралізації наслідків несприятливих умов» [22].

Не менш важливим способом мотивації співробітників є створення умов для соціальної активності серед співробітників компанії. Для виконання покладених на підприємство завдань необхідна згуртованість між суб'єктами господарювання,

зокрема, як у діяльності палат, так і у співпраці різних юристів, що вимагає належного рівня комунікації та певних навичок для досягнення взаєморозуміння.

«Чим послідовніша робота, тим вищими можуть бути результати. Якщо співробітник відчуває себе членом колективу, якщо підтримка колег є правилом колективу, то поставлені виробничі завдання будуть виконуватися ефективніше. Забезпечення довірчої атмосфери в колективі - це в першу чергу завдання керівника» [20, с. 85]. У зв'язку з цими завданнями представляється доцільним запропонувати систематичний психотренінг серед співробітників компанії.

З метою підвищення результативності та результативності організації роботи компанії рекомендується залучати співробітників до постановки цілей і прийняття рішень. Підлегла обізнаність та емоційна залученість до нюансів та деталей роботи може сприяти корисному обміну думками, ідеями та рішеннями, підвищуючи ефективність виконання завдання на порядок. При цьому «очікується більш точна реалізація рішень, прийнятих за участю підлеглих, що дозволить поліпшити відносини з персоналом і підвищити ефективність управління» [36].

Серед недоліків системи мотивації співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім» – «недостатній рівень індивідуального підходу до розробки та застосування. Для визначення потреб і мотивацій всіх учасників робочого процесу рекомендується використовувати існуючі соціологічні методи, тобто анкетні методи (анкети та інтерв'ю), методи спостереження, відкриті групові дискусії, нарративні інтерв'ю та аналіз документів. У літературі найбільш ефективним і доступним є використання анкет для первинного аналізу компанії і більш глибокого аналізу нарративних інтерв'ю» [21, с. 300].

З іншого боку, при розумінні важливості індивідуального підходу мотивація співробітників не може обмежуватися задоволенням індивідуальних потреб співробітників. Тільки поєднання індивідуального та колективного мотиваційних підходів може принести найбільшу користь ТОВ «Трейд-Агрохім».

При проектуванні системи стимулювання слід також враховувати такі основні вимоги: «поінформованість працівників про існуючу систему стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, різноманітність

використовуваних стимулів, гарантія належної компенсації, пунктуальність виплат і справедливість у визначенні рівня оплати праці, ефективність застосування стимулюючих заходів, частота їх використання, рівні можливості для працівників тощо. Співробітників» [20, с. 199].

Система заохочення за роботу організації повинна чітко визначати її цілі, визначати види заохочень за отриманими результатами, визначати систему оцінки, тривалість і умови виплати винагороди. «Всі види стимулів повинні бути цілеспрямованими, прозорими і зрозумілими для працівників. Система заохочення повинна відповідати принципу: винагорода повинна бути адаптована до обсягу і складності роботи» [28, с. 10].

Система заохочення праці людських ресурсів повинна орієнтуватися на «визначення постійно мінливих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, мотивів їх професійної діяльності, потенціалу мотивації і ступеня їх використання в робочому процесі, зміни структури мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на результати діяльності організації» [28, с. 317].

Тому основним завданням керівництва ТОВ «Трейд-Агрохім» є створення ефективного мотиваційного середовища. Система стимулювання компанії повинна мати чітко визначені цілі. Система нарахування очок повинна бути чіткою, тривалість і умови виплати призвів повинні бути відомі і гарантовані. Кожен вид стимулювання повинен бути цілеспрямованим і прозорим, щоб забезпечити регулярне інформування співробітників про поточні цілі і завдання компанії, а також про права і можливості самих співробітників на отримання певних видів пільг і винагород за релевантними і зрозумілими показниками.

Види стимулів слід визначати виходячи з досягнутих результатів. Система нарахування очок повинна бути чіткою, тривалість і умови виплати призвів повинні бути відомі і гарантовані. Кожен вид стимуляції повинен бути цілеспрямованим і прозорим.

ВИСНОВКИ

Після вивчення теоретичних і практичних аспектів мотивації співробітників отримують ряд результатів, на підставі яких можна зробити наступні висновки:

«Мотивація» - це актуальний міждисциплінарний термін, який відображає внутрішній стан окремої людини або групи людей з точки зору дії, прийняття рішень, підтримки певних позицій в мінливому середовищі. Крім широкого використання в науці, термін «мотивація» використовується щодня і зрозумілий більшості людей, незалежно від рівня їх освіти і сфери діяльності.

Мотивація - це багатогранний процес, який може впливати на різні явища соціальних, економічних, культурних, демографічних та інших подій. Однак у зв'язку з вивченням мотивації співробітників в компаніях основні теоретичні причини пов'язані з мотивацією праці, розвитком бізнесу, організацією.

Періодизація розвитку теорій мотивації дозволила довести, що сучасні теорії мотивації змінюються під впливом інноваційних факторів, які проявляються як в контексті глобальних впливів на суспільство і економіку, так і особливо по відношенню до домінуючого значення змісту, організації праці, знання та інтелект. Це допомогло обґрунтувати необхідність дослідження новітніх методів мотивації співробітників, заснованих на індивідуалізаційному підході компанії. Індивідуалізація компаній повинна визначати найбільш ефективні способи мотивації людини як ланки цілісного навчання персоналу компанії/організації.

Розробка теоретичних основ дослідження мотивації дозволила визначити класифікаційні підходи до класифікації видів мотивації за критеріями типу впливу, домінуючого мотиву, сприйняття, характеру, наслідків, методів, часових характеристик, об'єкта впливу, індивідуального, управлінського та рівня оцінки. Такий класифікаційний підхід дозволив розділити тип соціально-економічної мотивації за критеріями домінуючого мотиву і виду впливу.

При вивченні соціально-економічної мотивації враховується двовекторне відображення її природи: вектор всередині організації містить перелік методів економічної та соціальної мотивації; Вектор зовнішніх наслідків акцентує увагу на

з'ясуванні економічної та соціальної значущості мотивації. Економічне значення відображає ефективна робота з ознаками інноваційності, а також створення умов для особистісного розвитку і безпеки, що відбивається в зміні соціального статусу працівників (соціальної значущості результатів праці) і забезпечує процеси гуманізації праці на вищому інституційному рівні.

Предметом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Трейд-Агрохім», засноване у 2002 році (скорочене найменування – ТОВ «Трейд-Агрохім»), місцезнаходження якого знаходиться за адресою: Тернопільська область, Тернопільський район, Острівська міська рада, вулиця Промислова Бічна, будинок 3 А. Керівником компанії є Ківерський Леонід Віталійович. Компанія веде активну діяльність у сфері сільського господарства. Основним видом діяльності є оптова торгівля хімічною продукцією.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Трейд-Агрохім» є продаж насіння, мікродобрив, пестицидів та іншої продукції для сільського господарства та теплиць. З огляду на нинішні умови, оскільки йде війна в Україні і на перший план виходить продовольче забезпечення населення, можна сказати, що діяльність ТОВ «Трейд-Агрохім» є важливою для національної економіки. Досліджувана компанія постачає українським господарствам продукцію, яка сприяє високій врожайності.

У нашому дослідженні мотивації співробітників ми з'ясували, що основним мотиватором є компенсація ТОВ «Трейд-Агрохім», яка забезпечується шляхом заохочення узгодженої базової заробітної плати. Як правило, працівникам забезпечуються безпечні умови праці, система оплати праці відповідно до гарантій, передбачених законодавством України та умовами колективного договору. ТОВ «Трейд-Агрохім» використовує економічно ефективні методи мотивації співробітників: заробітну плату; практика заохочення працівників за якість і кількість виконаної роботи, а також за якість виконаної роботи.

Аналіз і оцінка ефективності системи мотиваційних заходів при організації роботи з персоналом в компанії «Трейд-Агрохім» також був зосереджений на вивченні припущень, принципів, а також загальних і специфічних напрямів мотивації співробітників з метою визначення впливу застосовуваних заходів на

підприємство в цілому, робочі групи і окремих співробітників. Принципи взаємин компанії та її співробітників також є важливою загальною вимогою, яка безпосередньо впливає на мотивацію співробітників. ТОВ «Трейд-Агрохім» приділяє увагу кожному співробітнику, так як від ефективності виконання його робочих завдань залежить загальна ефективність роботи компанії. Основні принципи взаємовідносин ТОВ «Трейд-Агрохім» і його співробітників полягають в наступному:

- трудові відносини регулюються трудовим законодавством України;
- працівники мають прямий та вільний доступ до інформації про свої права та обов'язки за трудовим законодавством та договірними умовами, питання оплати праці, оплати праці та пільг, реабілітаційної допомоги тощо.
- всі умови створені таким чином, щоб підтримувати почуття захищеності і довіри серед співробітників, щоб успіх компанії безпосередньо впливав на їх добробут.
- кожен працівник має право і можливість відстоювати і відстоювати свої професійні інтереси

Важливим фактором позитивної мотивації ТОВ «Трейд-Агрохім» є як дотримання принципів взаємної конфіденційності, так і практика розголошення інформації, отриманої під час співпраці. Інформація про приватну та професійну діяльність працівників – це інформація, яка не є загальнодоступною. Використовується виключно в професійних цілях.

Важливим аспектом загального впливу мотивації є культура взаємин з працівниками. Забороняється приймати рішення про персонал на основі особистісних характеристик, які не мають нічого спільного з виконанням кадрових завдань. ТОВ «Трейд-Агрохім» не терпить недотримання і навіть дискримінації в різних аспектах трудових відносин, таких як працевлаштування та працевлаштування, компенсації, доступ до професійного навчання, поділ праці, просування по службі, звільнення, вихід на пенсію, а також застосування дисциплінарних стягнень.

Одним з головних завдань компанії є збереження існуючих і нових знань своїх співробітників, що також є важливим мотивуючим фактором. ТОВ «Трейд-Агрохім» завжди цінує і підтримує прагнення співробітників до розвитку і самоосвіти, так як ці якості є свідченням прагнення співробітників підвищувати свій професійний рівень і розвиток, що є запорукою успіху і ефективності компанії, в якій переважає такий стабільний підхід до своєї справи.

Система мотивації співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім» зазвичай дуже ефективна, оскільки ця компанія успішна і конкурентоспроможна. Але кожна компанія має можливість рости і вдосконалюватися. В якості одного з перспективних напрямків такого розвитку можна виділити вдосконалення системи мотивації співробітників ТОВ «Трейд-Агрохім», так як поліпшення індивідуальних професійних якостей співробітників і колективних показників діяльності кожного підрозділу є невичерпним ресурсом для підвищення ефективності та успішності компанії.

Проаналізувавши мотиваційний статус працівників досліджуваного підприємства, можна запропонувати наступні заходи: загальне поліпшення умов праці на підприємстві, гнучка система винагороди, програми сприяння працевлаштуванню, пов'язані з охороною праці та здоров'я працівників, запровадження коштів для компенсації впливу несприятливих умов праці на працівників (робота із забруднюючими речовинами), створення умов для соціальної діяльності, залучення співробітників до створення цілей компанії та прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулліна М. Як змінився ринок праці і рівень зарплат в Україні на другому році війни. *Економічна Правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/25/703588/>
2. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
4. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.
5. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Білецька І.В., Коваль І.В., Степаненко І.В. Теоретичні аспекти управління корпоративною культурою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №1(21), С. 7-11.
8. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. № 4. С. 119-125.
9. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. Вип. 1. С. 283-293.
10. Висновок за результатами опитування фермерів в Україні. URB. 2023. URL:

https://urb.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Farmers_Help_Final_06.03.pdf

11. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4.

12. Воронянська А. П. Мотивація праці в сільськогосподарських підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.07.02. Житомир, 2006. 198 с.

13. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2016. С. 98–105.

14. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>.

15. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття "стимулювання". *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences*. 2020. № 4 (6). С. 7–13.

16. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.

17. Демків І., Трепет Н. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

18. Демографічна та соціальна статистика / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

19. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94–100.

20. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. 8-ме вид., переробл. і доповн. К., Знання, 2012. 702 с.

21. Єщенко П. С., Палкін Ю. І. Сучасна економіка: Навч. посіб. К.: Вища школа., 2005. 325 с.
22. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці працівників. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. С. 29-35.
23. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*. 2011. Vol. 20, issue 2. С. 201-211.
24. Інформація про діяльність ТОВ «Трейд-Агрохім». URL: https://zvitnist.com/31276010_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_TREYDAHROHIM
25. Коваль Діана. Використання технологій бенчмаркінгу у стимулюванні та мотивації персоналу: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 16 травня 2024 року).
26. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
27. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручн. / А.М. Колот. К. : КНЕУ, 2005. 337 с.
28. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ ім. Тараса Шевченка*. 2014. №2 (258). С. 273 – 244
29. Костишина Т.А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка»*. 2018. № 3 (88). С. 42-50.
30. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2, Т. 1. С. 143-151.
31. Костишина Т.А., Степанова Л.В. Оплата праці як складова соціальної політики держави. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 66-72.
32. Ломовських Л.О. Підвищення мотивації праці на основі покращання

економічного, соціального та соціально-психологічного стану в трудових колективах. *Проблеми економіки агропромислового комплексу*. 2000. Т. 2. С. 427–433.

33. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2016. 328 с.

34. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 20. Ч. II. Кіровоград : КНТУ, 2011. С. 15-21.

35. Маклаков С.М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21-22 березня 2018 року, м. Кропивницький. Кропивницький : «Ексклюзив- Систем», 2018. С. 260-263.

36. Маклаков С.М. Методи соціально-економічної мотивації персоналу. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства : матер. Всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (11 квітня 2018 р.) Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький). Кропивницький: ЦНТУ, 2018. – С. 58-60.

37. Михайлова Л.І., Харченко Т.М. Сучасні особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. К., 2016. № 5. С. 87-92.

38. Нечипорук А.А. Формування науково обґрунтованої системи мотивації праці. Нематеріальний аспект. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2010. Т. 12, № 3(5). С. 206-213.

39. Пономарьова М.С. Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2011. 20 с.

40. Попович О. В., Седов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення

працездатності працівників. *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 366–369.

41.Різник Д. В., Міценко Н.Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно- економічного університету* : зб. наук. праць. 2017. Вип. 53. С. 90-95.

42.Рябуха М.С. Управління мотиваційним механізмом в системі стимулювання праці. *Вісник БДАУ: зб. наук. праць*. Біла Церква, 2009. С. 97–100.

43.Семикіна М.В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 117-124.

44.Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6, т. 2. С. 178-181.

45.Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

46.Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.

47.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. , Крисько Ж.Л. , Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.

48.Шульженко І.В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.В. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу організації. *Інфраструктура ринку*, 2019. Вип. 37 С. 464-468.

49.Ball B. A summary of motivation theories // Benjamin Ball [Electronic resource]. – Access Mode.URL : <http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>

50.Klymchuk, A. O., Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1: 218–234. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.

51.Nilesh Kumar, Yanghua Jin (2022). Impact of nurses' emotional labour on job

stress and emotional exhaustion amid COVID-19: The role of instrumental support and coaching leadership as moderators. *Journal of Nursing Management*, 30(7): 2620–2632, doi: 10.1111/jonm.13818. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36181253/>

52. Tytovych A. A., Korzhov V. S. Motivation and stimulation of labor activity of personnel. Gomel: GSU named after F. Skoryny, 2003. 149 p.

53. International Migration Report 2017. Highlights / Department of Economic and Social Affairs. New York, 2017. 38 p.

54. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132

55. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.

56. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektyvna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>

57. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>