

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Мотивація трудової діяльності аграрної підприємницької структури (на прикладі ТОВ «Промінь»)

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Завідувач кафедри: _____ /Мельник Л.Г./

Керівник роботи: _____ /Самусь Г.І./

*Виконавець: _____ /Горбенко В.В./
П.І.Б.*

*Група: _____ Ез-61 к
шифр*

Суми 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ.....	6
1.1 Роль та значення мотивації трудової діяльності	6
1.2 Основні теорії мотивації працівників.....	12
1.3 Методичні підходи до розвитку системи мотивації трудової діяльності....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ПРОМІНЬ»	19
2.1 Загальна характеристика підприємницької структури.....	19
2.2 Оцінка використання трудових ресурсів.....	21
2.3 Стан мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «Промінь».....	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМІНЬ».....	32
3.1 Проблеми мотивації трудової діяльності підприємницької структури.....	32
3.2 Основні заходи щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності на ТОВ «Промінь».....	35
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 40 с., 10 таблиць, 7 рисунків, 4 формули, список використаних джерел 2 сторінки.

Метою роботи є визначення напрямів вдосконалення системи мотивації трудової діяльності ТОВ «Промінь». Відповідно до даної мети були поставлені наступні завдання:

-розглянути теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності;

- проаналізувати систему мотивації трудової діяльності аграрної підприємницької структури ТОВ «Промінь»;

-запропонувати напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності підприємницької структури ТОВ «Промінь».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти мотивації трудової діяльності ТОВ «Промінь».

Об'єктом дослідження є процес мотивації трудової діяльності ТОВ «Промінь».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: системний підхід, порівняння, узагальнення, аналіз, синтез.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні основи мотивації трудової діяльності.

У другому розділі проведено аналіз мотивації трудової діяльності аграрної підприємницької структури ТОВ «Промінь».

У третьому розділі запропоновані напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності підприємницької структури ТОВ «Промінь».

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, СТИМУЛЮВАННЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ

ВСТУП

Визнання особистих досягнень, забезпечення можливостей для зростання і гарантія того, що новий працівник зможе благополучно влитися в існуючий колектив, це основа розвитку і збереження працівників підприємницької структури протягом періоду розширення бізнесу, і збільшення ділової активності.

Тому головне завдання керівника підприємницької структури полягає в здатності створювати умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей. В умовах ринкової економіки все більшу увагу приділяють мотиваційним аспектам роботи. Мотивація трудової діяльності - це основний засіб забезпечення оптимального використання трудових ресурсів, яке безпосередньо впливає на загальні результати діяльності. Метою мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного персоналу, його мобілізація на підвищення економічної ефективності діяльності в цілому. В таких умовах, безсумнівно, зростає роль особистості кожного працівника. Однак пріоритети і мотиви у кожного члена трудового колективу можуть бути різними, тому необхідно удосконалювати системи мотивації не тільки виходячи з мети діяльності, місії самої підприємницької структури, а й на основі ретельного вивчення самого трудового колективу.

Діяльність сучасної підприємницької структури повинна бути спрямована на підвищення працездатності своїх працівників шляхом розробки відповідних мотивів і стимулів.

Тому тема даної роботи, спрямована на вибір ефективної системи мотивації трудової діяльності слід вважати актуальною. Тільки спираючись на ефективну систему мотивації трудової діяльності, можна забезпечити стабільність діяльності та підвищення керованості організації.

Дану тематику досліджувало багато вчених серед яких: А.А.Вернадський, А.М.Колот, О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук, Є.П. Петренко, В.І. Хміль та ін.

Об'єктом дослідження є процес мотивації трудової діяльності ТОВ «Промінь».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти мотивації трудової діяльності ТОВ «Промінь».

Метою роботи є визначення напрямів вдосконалення системи мотивації трудової діяльності ТОВ «Промінь». Відповідно до даної мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності;

- проаналізувати систему мотивації трудової діяльності аграрної підприємницької структури ТОВ «Промінь»;

- запропонувати напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності підприємницької структури ТОВ «Промінь».

Методологічною основою дослідження були наступні методи: системний підхід, порівняння, узагальнення, аналіз, синтез.

При написанні роботи були використані навчальні посібники, монографії, матеріали періодичних видань, документація підприємницької структури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

1.1 Роль та значення мотивації трудової діяльності

Однією з головних функцій управління підприємством є мотивація трудової діяльності, яка полягає в забезпеченні своєчасного та якісного виконання працівниками поставлених виробничих завдань. Іншими словами, мотивація – це комплекс заходів з управління трудовою поведінкою працівника. Пошук ефективних способів управління трудовими ресурсами є одним із головних завдань для підприємств будь-яких форм власності [1, с.33].

В даний час питанням мотивації і стимулювання працівників приділяють досить багато уваги. Проводяться анкетування, тестування і різні опитування – і все заради виявлення потреб працівників, а також їх основних мотиваторів.

У ринкових умовах, актуалізувалася проблема мотивації в сфері праці учасників виробничого процесу. Пов'язано це зі змінами багатьох елементів трудових відносин. Так, зміни торкнулися статусу працівника.

Оскільки з'явилася можливість займатися підприємницькою діяльністю і набувати у власність, в тому числі і засоби виробництва, виділилася категорія власників, реально беруть участь в управлінні виробництвом і залучають до праці найманих працівників. Також відбулася трансформація умов праці.

З одного боку, в боротьбі за конкурентні переваги на багатьох підприємствах джерело економії витрат був знайдений в зниженні фінансових витрат на фактори, що впливають на працездатність і здоров'я людини в процесі виробничої діяльності. При цьому багато працівників через побоювання втратити наявних джерел існування задовольнялися ситуацією, що склалася. З іншого боку, на ринку праці збільшився попит на висококваліфікованих фахівців, завдяки чому останні отримали можливість вибрати місце роботи, виходячи з особистих уявлень про гідні умови праці.

Зміни торкнулися і оплати праці, яка придбала зв'язок з реальними трудовими результатами працівників [2, с.153].

Таким чином, необхідно констатувати, що мотивація праці є невід'ємним елементом сучасних інститутів. Сьогодні можна стверджувати, що на ринку праці саме мотиваційні характеристики суб'єктів ринку визначають ціну на робочу силу.

Сьогодні важко знайти організацію чи роботодавця, які не могли б похвалитися наявністю у них системи мотивації праці персоналу. Дійсно, в умовах сучасної економіки персонал підприємства є головним в конкурентній боротьбі за процвітання, і область мотивації праці не могла залишитися осторонь від пильної уваги управлінців. Концепція управління персоналом через його мотивацію, що передбачає створення системи стимулів належної трудової поведінки, застосовується практично у кожній успішній організації [3, с.270].

Мотивація (лат. Motivatio) – динамічна система взаємодіючих між собою внутрішніх факторів (мотиваторів), що викликають і направляють орієнтоване на досягнення мети поведінку людини [4, с.98].

На думку О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничук «мотивація - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [5, с.33].

Л.М. Шевчук зазначає, що мотивація персоналу – це поєднання цілої низки складників, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо» [6, с.353].

В.П. Пугачов дає наступне визначення мотивації - це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів [7, с.105].

Під внутрішніми факторами розуміються потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, ціннісні установки і інші психологічні компоненти особистості.

Структура мотивів трудової поведінки формується з трьох основних компонентів.

1. Усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливо за допомогою праці;
2. Подання про винагороду за свою працю;
3. Вибір людиною варіанту своєї поведінки для задоволення своїх потреб в процесі трудової діяльності.

Таким чином, вмотивовану діяльність можна трактувати як вільну, обумовлену внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямовану на досягнення своїх цілей і реалізацію своїх інтересів, а мотивацію праці - як прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою здійснення трудової діяльності.

Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи.

Мотивація (як процес) – це емоційно-чуттєве зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмету (претендента на предмет потреби) [8. с.137].

Стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації і т.п.), який спонукає людину до певних дій (дії, в яких зацікавлений ініціатор стимулюючого впливу [8,145].

Стимулювання праці має на увазі під собою створення таких умов, при яких в результаті активної трудової діяльності працівник буде працювати більш ефективно і більш продуктивно, інакше кажучи, виконає більший обсяг робіт, ніж було обумовлено заздалегідь. Стимулювання праці створює такі умови для працівника, що він усвідомлює, що може і йому вигідніше працювати більш продуктивно. Так у працівника виникає бажання і потреба в більш продуктивній праці.

Отже, головними важелями мотивації є стимули і мотиви, де стимул - це заохочення в будь-якій формі (матеріальній або моральної), а мотив - це внутрішня спонукальна сила до праці.

Керуючись соціально-психологічною та організаційно-економічною природою мотивації праці можна виділити матеріальні, психологічні та соціальні види мотивів трудової діяльності. Мабуть, найважливішими на сучасному етапі є впевненість працівників у постійній зайнятості і потреба у визнанні і повазі.

Система трудової мотивації – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, покликана забезпечити якісну і продуктивну працю працівників, а також залучити для роботи на підприємство найбільш талановитих фахівців і утримати їх на ньому [9, с.363].

Безсумнівно, система стимулювання праці, для того щоб залучати кадри потрібної кваліфікації, повинна бути конкурентоспроможною. Якщо персонал підприємства не отримує того рівня оплати і соціальних гарантій, який пропонується іншими конкуруючими компаніями, це призводить до плинності кадрів. При цьому в першу чергу підприємство втрачає найкваліфікованіших працівників.

Стимулювання праці співробітників безпосередньо пов'язано з системою мотивації персоналу на підприємстві, так як стимули переводять потреби в інтереси і мотиви, тобто в особистісну смислову причину вчинків, особисту зацікавленість (двигун виробництва).

Взаємозв'язок мотивів та стимулів представлений в таблиці 1.1.

Таким чином, можна стверджувати, що прагнення людини задовольнити потреби за допомогою своєї праці (мотив праці) і можливість отримати за працю бажані блага (стимул праці) формують цілісну систему стимулювання. Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими і голосними, тому що очікувати від співробітників поліпшення ефективності та якості виконуваної роботи можна тільки тоді, коли вони знають, що їх праця оплачується і цінується [10, с. 55].

Таблиця 1.1– Взаємозв'язок мотивів та стимулів в управлінні персоналом підприємства

Мотив	Стимул
<p>1. Мотиви щодо задоволення потреб в життєво необхідних матеріальних і духовних благах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якість роботи; - підвищення зайнятості; - зростання кваліфікації; - підвищення відповідальності; - робота на одному підприємстві. 	<p>Зростання заробітної плати. Доплати, надбавки до заробітної плати, премії. Матеріальна допомога. Одноразові виплати. Преміальна система. Соціальний пакет. Система участі в прибутках. Комісійні з обсягу продажу.</p>
<p>2. Мотиви життєвого самовизначення (особистісні):</p> <ul style="list-style-type: none"> - покликання; - самовираження; - допитливість; - творчість; - винахідництво; - раціоналізаторство; - заняття наукою. 	<p>Надання роботи за інтересами, за покликанням. Підвищення творчого характеру праці. Можливості для навчання, оволодіння новими знаннями. Премії за новаторство, винахід, відкриття. Доступ до нової інформації. Загальне визнання і повагу.</p>
<p>3. Мотиви соціальної взаємодії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спілкування; - наслідування; - причетність; - солідарність; - підтримка; - безпека; - дружба; - взаємовиручка. 	<p>Можливість спілкуватися на робочому місці. Сприятливий мікроклімат. Демократичний стиль керівництва. Участь в управлінні. Рівні можливості. Винесення подяк, визнання заслуг. Програми культурно-оздоровчих заходів. Соціальний пакет.</p>
<p>4. Мотиви статусного самоствердження:</p> <ul style="list-style-type: none"> - досягнення мети; - престиж; - розвиток кар'єри; - високий статус; - влада; - успіх; - самоствердження; 	<p>Участь в управлінні і прийнятті рішення. Розширення повноважень. Персональні блага. Участь в капіталі, прибутку. Ротація кадрів. Зростання числа підлеглих. Присвоєння звання «Кращий співробітник».</p>
<p>5. Мотиви оптимізації життєвого циклу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соціальна мобільність; - професійна мобільність; - подолання статусного і психологічного дискомфорту. 	<p>Надання роботи за бажанням і можливостями. Наставництво. Психологічне заохочення. Політика «відкритих дверей». Комісія по трудових спорах.</p>

В даний час для більшості працівників в різних галузях і на підприємствах різних форм власності основним мотиватором є гроші. Одним вони необхідні

для задоволення первинних потреб, іншим вони потрібні для задоволення потреби в повазі і визнання (наприклад, висока заробітна плата для деяких людей є показником стану в соціумі). Відповідно з цим матеріальний вплив набуває особливу роль.

Таким чином, на підприємствах економічний метод стимулювання є найважливішим. Однак не потрібно забувати, що економічні стимули будуть давати позитивний ефект тільки в тому випадку, якщо в основі їх розподілу покладені принципи комунікації, співпраці між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи; опору на обґрунтовану систему оцінки роботи, заохочення, чітко ув'язані з результативністю; співвідношення винагород і результативності в часі та ін. [11, с.417].

Необхідно відзначити, що відмінність стимулювання від мотивації полягає в тому, що стимулювання – це один з методів мотивації.

Крім цього, до мотивації відносяться дії управлінського апарату підприємства, спрямовані на формування певної мотиваційної структури працівника. Грамотний керівник повинен розвивати і посилювати позитивні мотиви працівників і послаблювати небажані. Робиться це за допомогою виховної і загальноосвітньої роботи.

Взагалі не існує готової універсальної системи мотивації персоналу. Але на основі досвіду розроблені певні правила, що дозволяють мінімізувати можливість негативного розвитку подій. По-перше, система мотивації підприємства повинна бути розроблена відповідно до стратегії організації, її стратегічними і поточними цілями. По-друге, усі структурні складові мотиваційної політики повинні бути обов'язково взаємопов'язані між собою. По-третє, система мотивації персоналу підприємства повинна враховувати інтереси і керуючих, і керованих. Однак в дійсності на сучасних вітчизняних підприємствах більше поширені випадки розробки систем мотивації, спрямованих тільки на досягнення інтересів менеджменту підприємства. Саме тому часто мотиваційні сучасні системи практично не працюють і призводять до незацікавленості керованих, а відповідно не дають результатів у вигляді

підвищення продуктивності праці, лояльності до керівництва підприємства і призводять до незадоволення працею, відсутності корпоративного духу.

1.2 Основні теорії мотивації працівників

Усі існуючі теорії мотивації можливо розділити на змістовні та процесуальні [12, с.172].

Змістовні теорії базуються на вивченні та аналізі потреб людини, які є мотивами поведінки працівників.

Процесуальні теорії розглядають поведінку людини, працівника не тільки в якості функції його потреб, але і як сприйняття та очікування з певною ситуацією (рисунок 1.1).

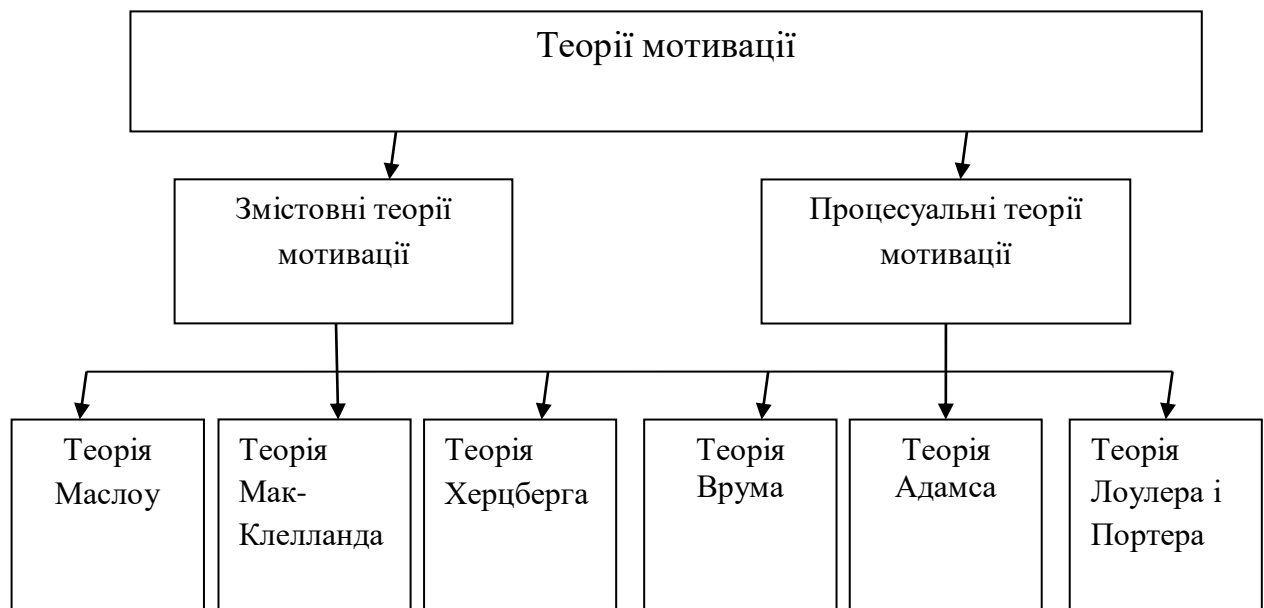


Рисунок 1.1. Сучасні теорії мотивації

Серед теорії мотивації виділяється теорії мотивації Маслоу: кожна людина від елементарних фізіологічних потреб поступово «піднімається» до самореалізації, яка є вища духовна потреба людини. Маслоу виділяє 5 основних рівнів людських потреб.

1. Фізіологічні потреби, такі як потреба в їжі, відпочинку, житло тощо. Головним засобом задоволення фізіологічних потреб є грошові кошти, тобто, матеріальні стимули, зарплата, соціальні блага.

2. Потреба в безпеці (збереження життя, здоров'я, впевненість у завтрашньому дні, в пенсійному забезпеченні та ін.).

3. Потреба в соціалізації (бути в колективі, отримувати підтримку).

4. Потреба в повазі і самоповазі (високий соціальний статус, відчуття значущості, повага оточуючих).

5. Потреба в самореалізації, самоактуалізації (розкриття своїх здібностей, прагнення до самовдосконалення, творчості, розвитку).

Потреби більш високого рівня стають актуальними тільки в тому випадку, якщо задоволені базові потреби – фізіологічні і потреба в безпеці.

Будь-яка незадоволена потреба працівника мотивує його поведінку, а домінуюча на той чи інший момент потреба стає головним мотиватором.

Відповідно до цієї теорії способи мотивації на різних рівнях потреб теж різні, тому створення системи мотивації вимагає, щоб керівники та менеджери підприємств розуміли, які потреби важливі для кожного окремо взятого співробітника, тільки в цьому випадку мотивація персоналу виявиться ефективною[8, с.205].

Двухфакторна теорія Ф. Херцберга заснована на наступних положеннях:

1. Існують фактори, що викликають задоволеність працею, але які не є вагомим мотиватором. Це політика правління, елементарні умови роботи, ставлення в колективі, заробітна плата.

2. Існують такі фактори, які мотивують, вони називаються мотиваційними чинниками, і до них відносяться успіх, досягнення, відповідальність і самостійність, можливості розвитку, робота на самого себе.

Відсутність або недостатність цих мотивацій не призводить до повної незадоволеності роботою. Однак їх забезпеченість мотивує працівників на підвищення ефективності праці.

Відповідно до теорії Херцберга, для того щоб домогтися мотивації, керівник підприємства повинен забезпечити працівникам наявність не тільки гігієнічних, але й мотивуючих факторів.

Широко поширена теорія Мак-Клелланда, яка класифікує потреби в такий спосіб:

- потреба досягнень або в конкурентом успіху;
- потреба співучасті, в теплих, дружніх відносинах з іншими;
- потреба владарювання, прагнення контролювати ресурси та ін.

За теорією Мак-Клелланда типи керівника визначаються тим, яка з його потреб є переважаючою. Загальновідомо, що прагнення до досягнення цілей робить людину більш успішним. Особливо це відноситься до тих, хто займається індивідуальною підприємницькою діяльністю. Однак, це ж прагнення керівника може створювати проблеми для працівників, якщо мова йде про велике підприємство. Так ті, у кого висока потреба в співучасті, зазвичай підтримують хороші відносини в колективі, потреба владарювання, бажання контролювати може дестабілізувати моральний клімат в колективі.

Процесуальна теорія Віктора Врума називається теорією очікування, так як заснована на тому, що бажання досягнення цілей не є єдиною мотивацією працівника, який сподівається, що обраний ним тип поведінки, стиль роботи призведе до бажаного результату і принесе моральне задоволення.

Врум пояснює подібне очікування як особистісну оцінку ймовірності настання бажаного події. Він у своїй теорії виділяє три типи очікування.

1. Очікування результатів від витрачених зусиль. У цьому випадку, коли працівник бачить, що результати не відповідають докладеним зусиллям, мотивація буде або занадто слабкою, або відсутній зовсім.

2. Очікування винагороди або заохочення за досягнуті результати. Якщо відсутня заохочення за рівень досягнень у трудовій діяльності, мотивація знижується, якщо винагороду визнається працівником адекватним, мотивація посилюється.

3. Очікування цінності винагороди або валентність. Валентність Врум пояснює як ступінь задоволення або незадоволення від отриманого заохочення. В даному випадку необхідно враховувати, що у різних працівників - різні потреби у винагороді. Якщо валентність низька і цінність заохочення для працівника незначна, то мотивація буде слабкою.

Згідно мотиваційної теорії справедливості Адамса, яка на сьогоднішній день є однією з найбільш популярних і застосовуваних, співробітник підприємства буде зменшувати витрату зусиль, якщо його праця і досягнення будуть недооцінені керівництвом. У разі переоцінки зусиль, працівник перестане підвищувати якість і продуктивність праці і залишиться довгий час на одному рівні, якщо на нього не надати додаткового впливу.

Так як в даному випадку працівник керується в основному особистим, суб'єктивним сприйняттям адекватності оцінки його зусиль, і лише частково порівнянням інформації про величину заробітної плати, премій, заохочень, то процес мотивації ускладнюється, а виникає відчуття несправедливості може породжувати психологічну напругу в трудовому колективі.

Теорія мотивації Е. Лоулера і Л. Портера з'єднує основні положення, розроблені Маслоу, Герцберг, Мак-Клелланд і Врумом.

Відповідно до цієї теорії, кожна людина, самостійно визначає для себе привабливість, цінність того чи іншого винагороди, заохочення, яке очікує отримати за трудові досягнення. Працівник спочатку оцінює можливість досягнення мети і отримання винагороди. Залежно від рівня цієї можливості він визначає і рівень свого трудового зусилля. Коли результат отримано і мета досягнута, настає, так зване, внутрішня винагорода (суб'єктивне), тобто, працівник переживає свій успіх, пишається ним. При отриманні зовнішнього винагороди, працівник оцінює його як справедливе чи несправедливе [8, с.215].

Рівень збігу внутрішньої і зовнішньої винагороди визначає ступінь задоволеності роботою. Досягнуті результати в свою чергу впливають на оцінку винагород, очікуваних в майбутньому.

1.3 Методичні підходи до розвитку системи мотивації трудової діяльності

При розробці системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства важливо враховувати два аспекти: якісну стадію життя організації і типологію співробітників.

Системи оптимальної мотивації праці мають кілька важливих положень, які повинні бути покладені в її розробку:

- спрямованість системи мотивації праці на будь-якому підприємстві обов'язково повинна відповідати стратегії кадрової політики, а стратегія кадрового управління повинна відповідати загальній стратегії діяльності підприємства;

- система оптимальної мотивації праці повинна враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Так, система мотивації повинна враховувати трудове законодавство (правове середовище), загальну ситуацію на ринку праці і економічні умови, в яких здійснює свою діяльність підприємство (економічне середовище), середній рівень життя (життєвий мінімум), перспективність регіону, рівень напруженості (соціальне середовище), а також політичну ситуацію, що склалася на даний момент в регіоні [13, с.100].

Особливе значення можуть мати фактори технологічного розвитку галузі в цілому і по регіону, соціокультурні фактори – традиції, суспільні норми поведінки. Управління персоналом підприємства має виявляти найбільш ефективні варіанти витрат на оплату праці, на вирішення соціальних цілей, організацію праці, поліпшення його умов, розвиток персоналу, які б могли забезпечити високі стимули праці, мотивували б персонал на якісну працю.

Мотивація як процес прийняття рішення і вибір предмета мотивації являє собою повторювану діяльність, яка містить три основні стадії:

- вибір і характеристика об'єкта мотивації;
- побудова альтернативних варіантів мотивації;

- прийняття мотиваційного рішення.

Залежно від характеру впливу на працівників підприємства стимулювання можна розділити на:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) побічно-матеріальне стимулювання;
- 3) організаційно-моральне, психологічне (моральне) стимулювання [14, с.110].

У масштабах країни система мотивації та методи стимулювання створюють певну систему розподілу благ усередині самої робочої сили: так складаються механізми попиту та пропозиції на ринку праці, забезпечення мінімальних гарантій оплати праці, захист населення від несприятливих явищ ринку, зміни співвідношення між зростанням заробітної плати і продуктивністю праці, податкове регулювання. Слід сказати, що заробітна плата поділяється на основну та додаткову. Основна заробітна плата розраховується за тарифними ставками або за кількістю виробленої продукції. Додаткова заробітна плата – це заохочувальна частина оплати за досягнення показників, що перевищують планові завдання, за роботи, виконані понад норму і вимог, компенсовані виплати [15, с.264].

Алгоритм проектування системи мотивації представлений на рисунку 1.2.

Таким чином, в заохочувальну систему оплати праці включають: премії, доплату за роботу в понаднормовий час, участь в прибутках та ін.

Стимулювання – це заходи впливу на працівника, які спрямовані не тільки на задоволення його потреб, а й на створення умов праці, що спонукають працювати з кращими результатами, підходити до трудового процесу творчо.

Головне місце в стимулюванні відводиться організації заробітної плати, основними функціями якої є функції відтворювальна, компенсаційна, регулююча і функцію забезпечення соціальної справедливості [16, с.60].

Матеріальне стимулювання – це свідомо організована підприємством система заохочень та стягнень, що забезпечує залежність одержуваних працівником життєвих благ від його особистого трудового вкладу та капіталу,

яка повинна бути спрямована, в ідеалі, на перетворення кожного працівника підприємства і організації в зацікавленого товаровиробника, власника виробленої продукції і реалізованих ресурсів [17, с.85]. При цьому доплатам відводиться заохочувальна, стимулююча функції за досягнення додаткових результатів праці.

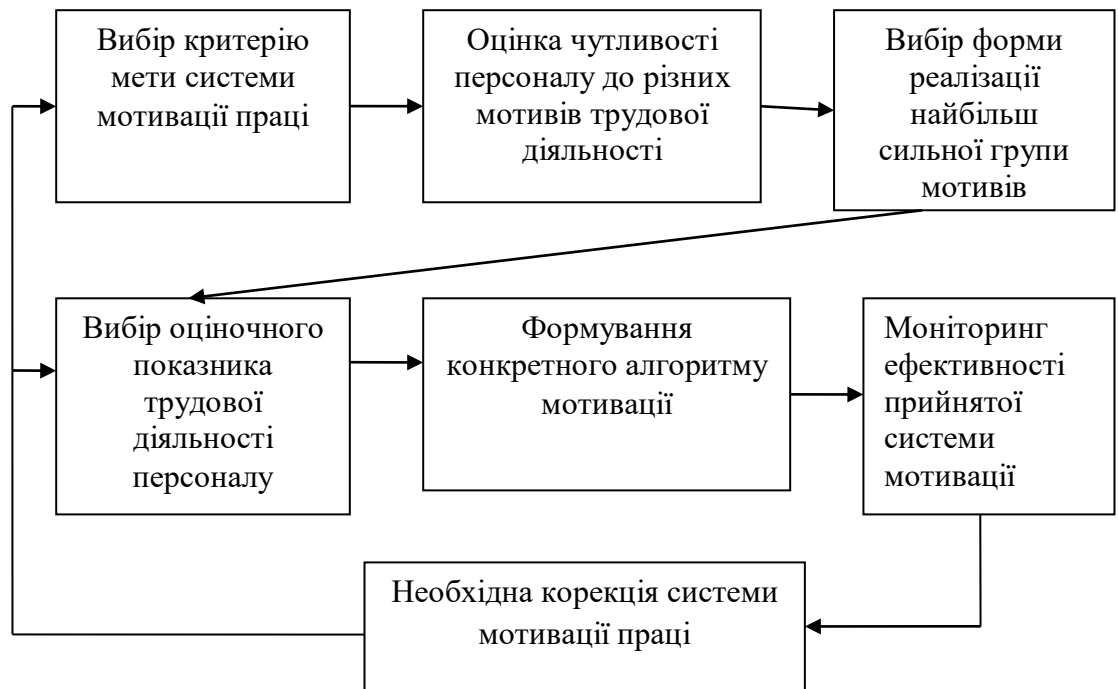


Рисунок 1.2 Алгоритм проектування системи мотивації трудової діяльності

Відсутність прийняттого механізму мотивації праці персоналу підприємства веде до відтоку кваліфікованих кадрів у багатьох, навіть досить успішних компаніях. Матеріальна, а так само і нематеріальна, винагорода за професійні успіхи, повинна носити систематичний характер і ґрунтуватися на зрозумілих об'єктивних критеріях [18, с.36]. Ефективна система мотивації дає підприємству високу залученість персоналу, лояльність до керівництва, зрозумілу і прозору систему можливого кар'єрного росту, залежність системи заохочення від особистого внеску співробітників, високу адаптивність трудових ресурсів до швидко мінливих умов ринку і найкращий людський ресурс.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ПРОМІНЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємницької структури

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Промінь» знаходиться за юридичною адресою: вул.Міщенко 1, с.Красне, Бахмацький район, Чернігівська обл., 16531 [19].

Основні види діяльності ТОВ «Промінь» рослинництво у поєднанні з тваринництвом (змішане сільське господарство), вирощування зернових, технічних та інших сільськогосподарських культур, які не включені до інших угруповань, розведення великої рогатої худоби та ін. Загальна характеристика діяльності підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності ТОВ «Промінь»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2019р. до 2017р.
Площа с / г угідь, га	10362	12357	9805	94,6
В т.ч. рілля, га	8055	10050	7498	93,1
Середньооблікова кількість працівників, чол	110	128	90	81,8
В т.ч. зайнятих в с / г виробництві	97	110	79	81,4
Поголів'я худоби, гол.	1412	1531	1502	106,4%
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	80555	161555	210889	2,6 рази
Сумарні енерг. потужності, к.с.	2728	3708	4498	1,6 рази
Валова продукція, тис.грн.	76183	69229	111158	145,9%
Товарна продукція, тис.грн.	50901	85398	83423	163,9%

Як видно із таблиці 2.1. площа сільгоспугідь зменшилася на 5,4%, площа ріллі - на 6,9%. Число працівників скоротилося на 18,2% (20 чол.). Вартість основних виробничих засобів зросла в 2,6 рази. Поголів'я худоби збільшилось на 6,4%. Валова продукція збільшилася на 45,9% (34 975 тис. грн.). Товарна продукція - на 63,9% (32 522 тис. грн.). Таким чином, ТОВ «Промінь» динамічно розвивається, збільшує обсяги валової і товарної продукції, прибуток.

Надійним джерелом підтримки відносно високих показників виробництва валової продукції і збільшення поголів'я худоби стало зростання технічної оснащеності підприємства. Посилюються тенденції в оновленні виробничих фондів створені умови для повноцінного функціонування організації навіть при скороченні чисельності працівників.

Загальне керівництво підприємством, а також безпосередньо керівництво основними виробничими підрозділами здійснює директор. Фахівці здійснюють керівництво виробничими підрозділами. Таким чином, на підприємстві використовується лінійна структура управління.

Організаційна структура ТОВ «Промінь» представлена на рисунку 2.1.

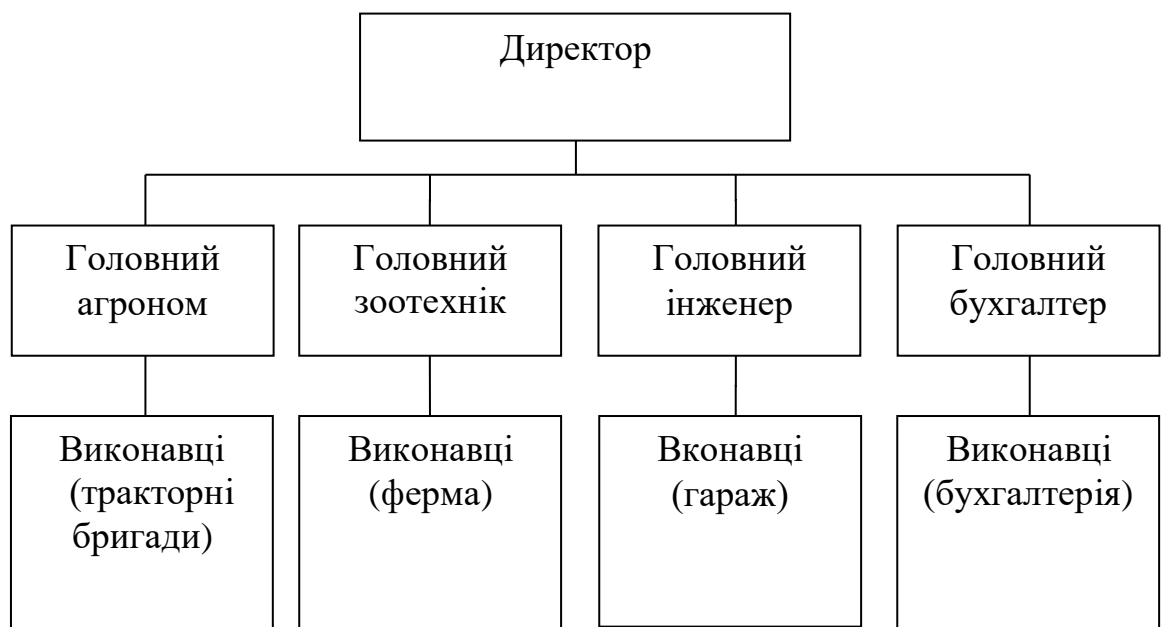


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Промінь»

Позитивним моментом даної структури є те, що всі вказівки віддаються безпосередньо, в результаті чого, виконавець реагує швидше, виключається дублювання розпоряджень, підвищується особиста відповідальність кожного керівника, фахівця і працівника. Так, наприклад, на ТОВ «Промінь» тракторна бригада підпорядковується безпосередньо головному агроному, працівники ферми - головному зоотехніку.

Головний зоотехнік ТОВ «Промінь» керує виробничою діяльністю галузі тваринництва. Його основне завдання – забезпечення виконання планів

виробництва і реалізації продукції тваринництва, а також підвищення продуктивності тварин, скорочення витрат праці і коштів на одиницю продукції.

Головний агроном ТОВ «Промінь» зобов'язаний забезпечити виконання планів по виробництву і реалізації продукції галузі рослинництва, сприяти її розвитку, використовуючи досягнення науки і передового досвіду з урахуванням місцевих умов.

Головний бухгалтер забезпечує правильне ведення обліку та звітності, стежить за дотриманням фінансової дисципліни, забезпечує контроль за оформленням документів на грошово-матеріальні цінності

Головний інженер ТОВ «Промінь» відповідає за ремонт техніки і обладнання, стан техніки безпеки, впровадження нової техніки, розподіл техніки під час робіт[19].

2.2 Оцінка використання трудових ресурсів

Трудові ресурси підприємницької структури – це всі працівники, що входять до облікового складу. Від якості трудових ресурсів (кваліфікації, стажу, віку, статі та ін.) та від забезпеченості підприємства працівниками залежить і можливість ефективного персоналу. У свою чергу, ефективне використання трудових ресурсів впливає на обсяги і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, дбайливе та економне використання обладнання та інших виробничих фондів, собівартість продукції, прибуток підприємства. Отже, аналіз використання трудових ресурсів необхідний для виявлення виробничих ресурсів, спрямованих на загальну економічну ефективність діяльності підприємства [20, с.86].

Розглянемо динаміку складу і структури трудових ресурсів ТОВ «Промінь» за 2017-2019 р.р.(таблиця 2.2.)

За даними таблиці 2.2. видно, що чисельність персоналу ТОВ «Промінь» за аналізований період скоротилась на 20 осіб (18,2%). У

структурі трудових ресурсів питома вага постійних робітників збільшилась на 3,3% і склала 67,8%. Всього працівників, зайнятих у сільгоспвиробництві було скорочено на 18 осіб, серед яких оператори машинного доїння – 3 чол., працівники конярства – 1 чол. Чисельність трактористів збільшена на 10 чол., скотарів ВРХ – на 3 чол.

Таблиця 2.2 – Динаміка складу і структури трудових ресурсів ТОВ «Промінь»

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Кількість, чол.	У %	Кількість, чол.	У%	Кількість, чол.	У%
Чисельність працівників - всього, чол.	110	100	128	100	90	100
У тому числі: працівники, зайняті у виробництві	97	88,2	110	85,9	79	87,8
робітники постійні	71	64,5	77	60,2	61	67,8
з них:						
- трактористи-машиністи	17	15,5	23	18,0	27	30,0
- оператори машинного доїння	16	14,5	10	7,8	13	14,4
- скотарі	8	7,3	8	6,3	11	12,2
- працівники конярства	-	-	1	0,8	-	-
службовці	26	23,6	33	25,8	18	20,0
з них: керівники	4	3,6	1	0,8	1	1,1
- фахівці	22	20,0	3	2,3	6	6,7
Працівники підсобних промислових підприємств	11	10,0	17	13,3	10	11,1
працівники торгівлі	2	1,8	1	0,8	1	1,1

У 2019 році на частку службовців припадало 20%. Чисельність службовців скоротилася на 8 чоловік. У тому числі керівників – на 3 чол., фахівців – на 16 чол.

Динаміка чисельності трудових ресурсів ТОВ «Промінь» представлена на рисунку 2.2.

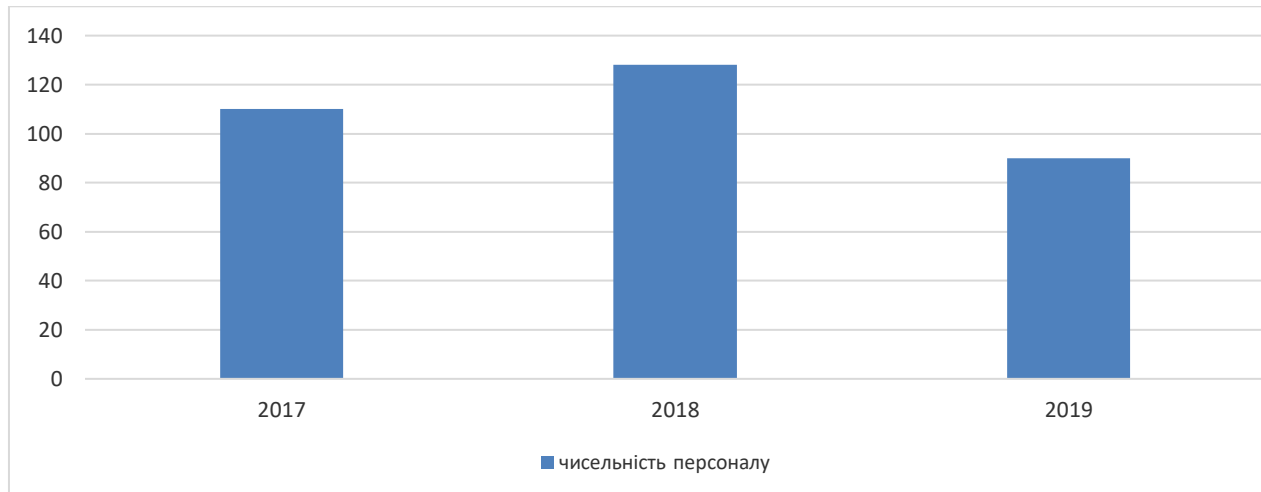


Рисунок 2.2. Динаміка чисельності трудових ресурсів ТОВ «Промінь»

На рисунку 2.2. видно, що в 2018 році чисельність персоналу підприємства була найвищою і склала 128 осіб. У порівнянні з 2017 роком кількість працівників збільшилася на 28 осіб. У 2019 році кількість працівників знизилася на 38 осіб у порівнянні з 2018 р.

На рисунку 2.3 показана динаміка складу і чисельності постійних робітників ТОВ «Промінь».

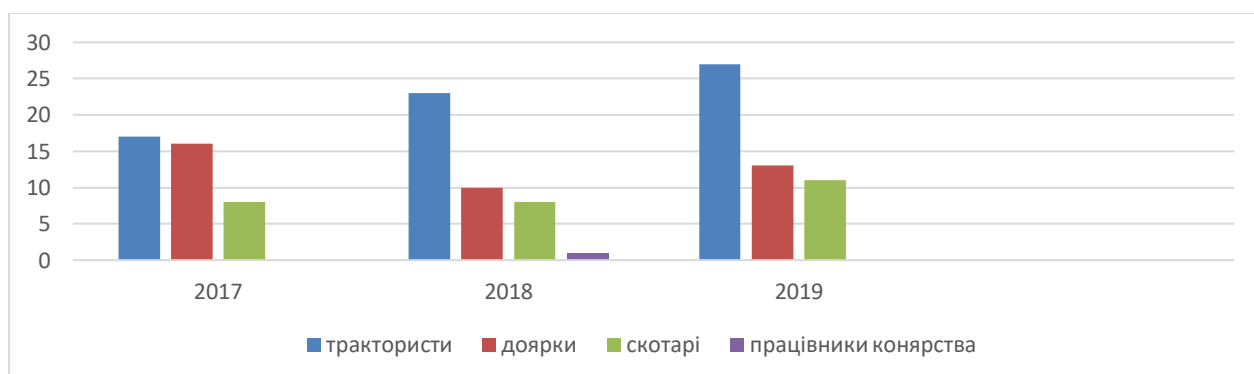


Рисунок 2.3 Склад і чисельність постійних робітників ТОВ «Промінь»

Згідно рисунку 2.3., можна сказати, що чисельність трактористів зросла за весь аналізований період – в 1,6 рази. Кількість операторів машинного доїння зменшилася на 3 чол. Число скотарів виросло в 1,4 рази.

Розглянемо динаміку чисельності керівників і фахівців (рисунок 2.4).

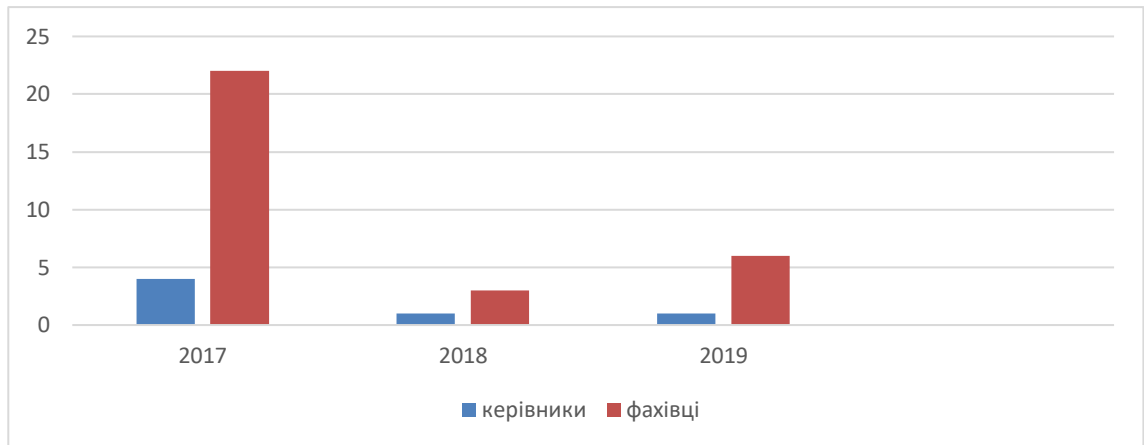


Рисунок 2.4. Динаміка чисельності керівників і фахівців ТОВ «Промінь»

За аналізований період кількість керівників скоротилося в 4 рази, кількість фахівців в 3,7 рази. У такій ситуації підприємству ТОВ «Промінь» у випадках необхідності доводиться звертатися до фахівців з інших, більш великих господарств. Однак, з огляду на дані аналізу господарської діяльності підприємства, що вказують на збільшення обсягів продукції, беручи до уваги скорочення числа фахівців, можна зробити висновок, що керівний склад перевантажений роботою. Частина обов'язків перекладається на виконавців нижчої ланки і простих робітників. З іншого боку, брак фахівців може негативним чином позначитися на організації праці, на відстеженні використання техніки і паливно-мастильного матеріалу, на продуктивності, дисципліни. У підсумку, можливі негативні моменти в процесі роботи між членами колективу, погіршення морального клімату.

Розглянемо структуру працівників підприємницької структури за статевою ознакою (таблиця 2.3, рисунок 2.5).

Таблиця 2.3 – Статевий склад працівників ТОВ «Промінь»

Групи	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Чисельність, чол.	Структуру, %	Чисельність, чол.	Структуру, %	Чисельність, чол.	Структуру, %
чоловіки	71	64,5	88	68,8	53	58,9
жінки	39	35,5	40	31,2	37	41,1
всього:	110	100	128	100	90	100

За даними таблиці 2.3. видно, що в 2017 році чоловіки становили 64,5% від загального числа працівників ТОВ «Промінь», в 2018 році їх кількість збільшилася на 17 осіб і в структурі трудових ресурсів на їх частку припало 68,8%. У 2019 році відбулося скорочення всього на 3 жінки і 35 чоловіків, їх питома вага склала 58,9%.

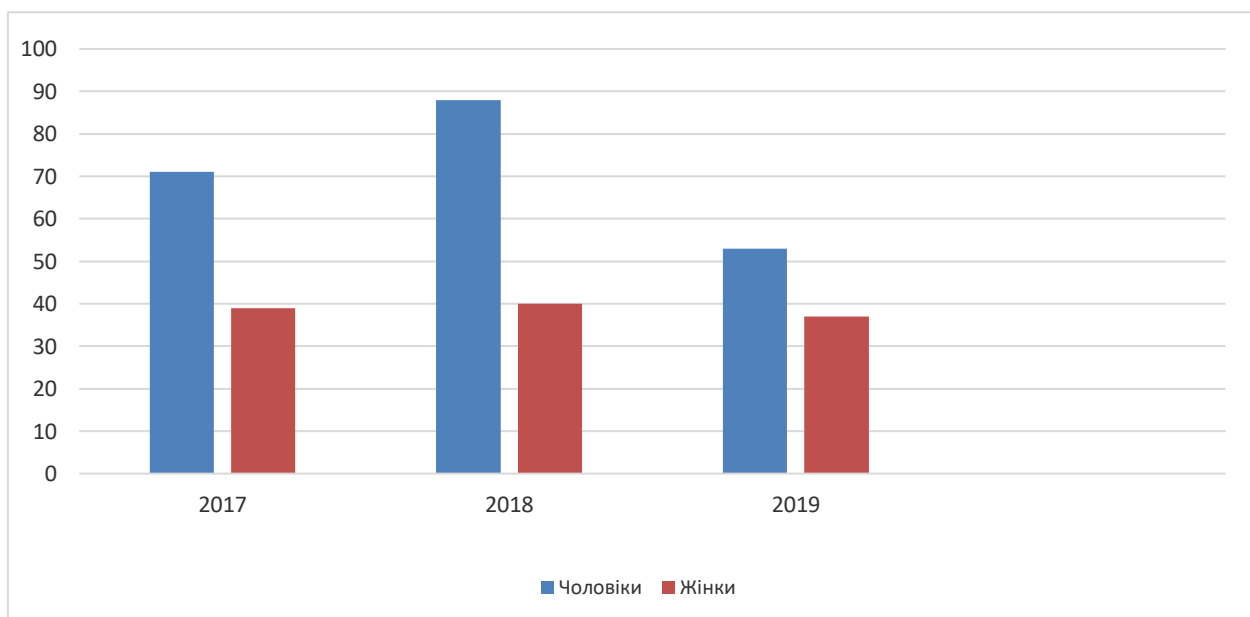


Рисунок 2.5 Статевий склад працівників ТОВ «Промінь»

Рівень освіти в ТОВ «Промінь» досить високий: всі фахівці мають вищу освіту. Працівники продовжують підвищувати свою кваліфікацію на курсах, семінарах та ін.

Розглянемо показники продуктивності праці підприємницької структури ТОВ «Промінь» (таблиця 2.4)

За даними таблиці 2.4. можна зробити наступний висновок: обсяг виробництва продукції у вартісному вираженні виріс на 45,9%, середньорічний виробіток на одного працюючого зростає на 78,3%, середньоденний виробіток – на 57,6%, середньогодинний – на 62,2%. При цьому чисельність працівників скоротилася на 20 осіб, тривалість робочого періоду в днях збільшилася на 33 дні (12,9%), тривалість робочого дня скоротилася на 0,3 години (4,1%). Це

говорить про те, що робітники повністю завантажені, трудові ресурси за аналізований період стали використовуватися більш ефективно.

Таблиця 2.4 – Продуктивність праці на ТОВ «Промінь»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у% до 2017 р.
Обсяг виробництва продукції, т.	76183	69229	111158	145,9
Чисельність працівників, чол.	110	128	90	81,8
Відпрацьовано всього, тис. чол-днів	28	29	26	92,9
Відпрацьовано всього, тис. чол.-год.	207	212	185	89,4
Відпрацьовано 1 працівником за рік, днів	256	227	289	112,9
Середня тривалість робочого дня, год.	7,4	7,3	7,1	95,9
Середньорічний виробіток на 1 прац., тис. грн.	692,6	540,9	1235,1	178,3
Середньоденний виробіток на 1 прац., тис. грн.	2,71	2,38	4,27	157,6
Середньогодинний виробіток на 1 прац., тис. грн.	0,37	0,33	0,60	162,2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	7229	8139	8211	113,6
Середня з / п, грн.	5 476,5	5 298,8	7 602,8	138,8

Однак фонд заробітної плати збільшився всього на 13,6%, що можна пояснити скороченням чисельності робітників, середня заробітна плата зросла на 38,8% і склала в 2019 році 7602,8 грн., що набагато менше середньої заробітної плати по країні. Таким чином, можна сказати, що заробітна плата зростає набагато повільніше, ніж продуктивність праці. В такому випадку може виникнути ситуація, коли заробітна плата перестане виконувати стимулюючу функцію, а це в свою чергу призведе до зниження продуктивності праці.

Отже, проаналізувавши ефективність використання трудових ресурсів на ТОВ «Промінь», можна зробити висновок: управління персоналом ведеться досить ефективно. Продуктивність праці зростає, виручка підприємства збільшується, проте підприємство знаходиться в умовах досить складної конкурентної ситуації і не завжди оперативно знаходить збут для своєї продукції. Щоб утримати професійні кадри, керівництву необхідно зацікавлювати персонал гідною заробітною платою і розробити програму з матеріального і морального стимулювання.

2.3 Стан мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «Промінь»

В якості вирішальних чинників, що забезпечують успіх підприємства, виступають не тільки такі фактори, як кваліфікація персоналу, а й створення ефективних мотиваційних механізмів, що забезпечують найбільш повну включеність персоналу в рішення завдань підприємства і створення умов для найбільш повного використання, зростання і розкриття потенціалу персоналу підприємства [21, с.115].

Розглянемо зростання заробітної плати за категоріями працівників ТОВ «Промінь» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка росту заробітної плати працівників ТОВ «Промінь» за категоріями

Показники	2017 р.	2018.	2019р.	2019 р. у% до 2017 р.
Витрати на оплату праці, тис. грн.	7229	8139	8211	113,6
Середня заробітна плата по підприємству, грн.	5 476,5	5 298,8	7 602,8	138,8
Середня заробітна плата працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, грн.	5318	5429	7 820	147,0
У тому числі:				
- трактористів, грн.	4 333	6 054	8 099	186,9
- операторів машинного доїння, грн.	4 281	6 342	8 103	189,3
- скотарів ВРХ, грн.	4 344	4 625	8 098	186,4
Середня заробітна плата службовців, грн.	4 795	4 553	7 009	146,2
- керівників, грн.	5 500	7 500	8 167	148,5
- фахівців, грн.	4 667	6 111	7 194	154,1

За даними таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки: витрати на оплату праці за аналізований період в ТОВ «Промінь» виросли на 13,6%. Заробітна плата по підприємству зросла на 38,8%. При цьому заробітна плата трактористів зросла на 86,9% і склала 8 099 грн., заробітна плата операторів машинного доїння зросла на 89,3%, склала до кінця 2019 року 8 103 грн. Середня заробітна плата службовців зросла на 46,2%. При цьому заробітна

плата керівника виросла на 48,5% і стала на кінець 2019 р. найвищою – 8 167 грн. Заробітна плата фахівців зросла на 54,1% і склала 7 194 грн., але вона є не високою у порівнянні з іншими підприємствами галузі.

Розглянемо систему структури оплати в ТОВ «Промінь» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура оплати праці в ТОВ «Промінь»

Показники	2017 р.		2018 р.		2019р.	
	Сума, тис. грн	у%	Сума, тис. грн.	у%	Сума, тис.грн.	у%
Всього виплат	7911	100	8139	100	8211	100
Оплата за тарифними ставками	6005	75,9	6624	81,4	6724	81,9
Премії і винагороди	682	8,6	-	-	-	-
Оплата відпусток	324	4,1	521	6,4	445	5,4
Надбавки (за вислугу років)	900	11,4	994	12,2	1042	12,7
Матеріальна допомога	-	-	-	-	-	-

За даними таблиці 2.6 можна сказати, що в 2017 році оплата праці працівників підприємства ТОВ «Промінь» складалася з оплати за тарифними ставками на 75,9%, премії та винагороди – 8,6%. На оплату відпусток довелося 4,1% від усієї суми виплат, на надбавки за стаж – 11,4%. У 2018-2019 рр. оплати в натуральній формі не проводилося. Оплата за тарифними ставками – 81,4% і 81,9% відповідно.

За весь аналізований період матеріальної допомоги працівникам підприємства надано не було, премії і винагороди не виплачувалися, харчування працівників підприємством не оплачується.

Розглянемо факторний аналіз абсолютного відхилення фонду заробітної плати (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз використання фонду оплати праці

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, у %	
				12/11	13/12	12/11	13/12
1 Об'єм робіт, тис. грн.	76183	69229	111158	-6954	41929	90,9	160,6
2 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	110	128	90	18	-38	116,4	70,3
3 ФОП працівників за рік, тис. грн.	7229	8139	8211	910	72	112,6	100,8
4 ФОП працівників за місяць, тис.грн.	602,4	678,3	684,3	75,9	6,0	112,6	100,9
5 Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	5 476,5	5 298,8	7 602,8	-177,7	2304	96,8	138,8

На зміни фонду заробітної плати працівників впливає зміни чисельності і середньої заробітної плати. Зробимо аналіз фонду заробітної плати методом абсолютних різниць.

1. Факторний аналіз фонду заробітної плати працівників:

$$\text{ФЗП}_{\text{прац.}} = \text{Ч}_{\text{прац.}} \times \text{СРЗП}_{\text{прац.}} \quad (2.1)$$

де $\text{Ч}_{\text{прац.}}$ - чисельність працівників;

$\text{СРЗП}_{\text{прац.}}$ - середньорічна заробітна плата працівників.

1.1 Вплив чисельності:

$$\text{ФЗП}_{\text{прац. 2018/2017}} = (\text{Ч}_{\text{прац. 18}} - \text{Ч}_{\text{прац. 17}}) \times \text{СРЗП}_{17} \quad (2.2)$$

$$\text{ФЗП}_{\text{прац.2018/2017}} = (128 - 110) \times 65718 = 1\,182\,924 \text{ грн.}$$

$$\text{ФЗП}_{\text{прац.2019 / 2018}} = (90 - 128) \times 63585,6 = -2\,416\,252,8 \text{ грн.}$$

1.2 Вплив зміни заробітної плати:

$$\text{ФЗП}_{\text{прац.18 / 17}} = (\text{СРЗП}_{\text{прац. 18}} - \text{СРЗП}_{\text{прац.17}}) \times \text{Ч}_{\text{прац.18}} \quad (2.3)$$

$$\text{ФЗП}_{\text{прац.2018 / 2017}} = (63585,6 - 65718) \times 128 = -272\,947,2 \text{ грн.}$$

$$\PhiЗП_{\text{прац.2019/2018}} = (91233,6 - 63585,6) \times 90 = 2\,488\,320 \text{ грн.}$$

1.3 Загальний вплив двох факторів

$$2018/2017 = 1\,182\,924 - 272\,947,2 = 909\,976 \text{ грн.}$$

$$2019/2018 = -2\,416\,252,8 + 2\,488\,320 = 72\,067,2 \text{ грн.}$$

У 2018 році чисельність персоналу підприємства зросла на 18 чол. в результаті зростання середньорічної заробітної плати повинен був скласти:

1182924 грн. В результаті зміни заробітної плати – відбулося середньорічне зниження на 272 947,2 грн. Під впливом обох факторів сталася перевитрата заробітної плати за 90 9976 грн.

В результаті скорочення працівників у 2019 році на 38 чол. отримана економія заробітної плати в сумі 2416252,8 грн. В результаті зростання середньорічної заробітної плати відбулася перевитрата на 2 488 320 грн. В цілому два розглянутих фактора збільшили фонд оплати праці на 72067,2 грн.

Говорячи про оплату праці та матеріальне стимулювання, необхідно відзначити, що зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови підвищення його оплати. У свою чергу, підвищення рівня оплати праці сприяє зростанню його мотивації і продуктивності.

Розглянемо показники рентабельності персоналу підприємства ТОВ «Промінь» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності персоналу ТОВ «Промінь»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
Виручка, тис. грн.	50901	85398	83423	32 522
Валовий прибуток, тис. грн.	5251	23486	11452	6 201
Прибуток від продажу, тис. грн.	5251	23486	11 452	
Чистий прибуток, тис. грн.	11037	16814	8270	-2767
Чисельність персоналу, чол.	110	128	90	-20
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн.	47,7	183,5	127,2	79,5
Рентабельність продажів,%	10,3	27,5	13,7	3,4
Рентабельність персоналу	100,3	131,4	91,9	-8,4

На підставі даних таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки: продуктивність праці показує, скільки виручки припадає на одного працівника. Чим вища продуктивність праці, тим ефективніше працює підприємство, тим ефективніше використовуються трудові ресурси. За рахунок збільшення продуктивності праці за звітний період валовий прибуток підприємства зріс на 6201 тис. грн.

Рентабельність персоналу показує, яка частина прибутку припадає на одну людину. За аналізуємий період цей показник знизився і в 2019 році на одного працівника припадало 91,9 тис. грн. прибутку, що менше, ніж у 2018 році на 39,5. тис. грн., ніж у 2017 році – на 8,4 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Промінь» відсутня система матеріального стимулювання. При досить низькій заробітній платі це може негативно позначитися на продуктивності праці, моральному кліматі в колективі, плинності кадрів і привести до інших негативних наслідків.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ПРОМІНЬ»

3.1 Проблеми мотивації трудової діяльності підприємницької структури

Проблеми мотивації трудової діяльності на підприємстві можливо визначити оцінкою задоволеності працівника працею (змістом, характером і умовами праці). Існує цілий ряд досить конкретних значень задоволеності працею, що відображають її роль, функції, наслідки в соціально-економічному житті, в організації та управлінні [22,с.56]. Для визначення ступеня задоволеності персоналу трудовою діяльністю на підприємстві ТОВ «Промінь» було проведене дослідження в формі анкетування. У дослідженні взяли участь 90 чоловік, весь штат ТОВ «Промінь».

Анкета складається з 14-ти питань. На кожне питання учасникам і було дано 5 варіантів відповідей за оціночною шкалою від -2 до +2. Середній варіант відповіді є нейтральним і оцінюється в «0» балів, максимально позитивну відповідь +2 бали, максимально негативний -2 бали. Задоволеність працею обчислюється індексом (I).

При обробці анкети індекс задоволеності розраховувався за формулою:

$$I = \frac{(+2) \times N1 + (+1) \times N2 + (0) \times N3 + (-1) \times N4 + (-2) \times N5}{N} \quad (3.1.)$$

Аналіз задоволеності працею працівників ТОВ «Промінь» наведений у таблиці 3.1.

Отримані в ході дослідження дані дозволили зробити наступні висновки.

Загалом і в цілому своїм життям повністю задоволено 12% працівників трудового колективу ТОВ «Промінь». Середня задоволеність у 39%, повністю незадоволені своїм життям 12%. Загальний індекс задоволеності - 0,16. Таким чином, можна зробити висновок, що більша частина трудового колективу підприємства відчуває більш-менш негативні почуття по відношенню до умов

життя і роботи на селі, до економічної ситуації в цілому, що є, на жаль, характерним явищем для працівників сільського господарства.

Таблиця 3.1 – Аналіз задоволеності працею працівників ТОВ «Промінь»

Питання анкети	Кількість опитаних, чол.					Індекс (I)
	+2	+1	0	-1	-2	
Чи задоволені Ви в загальному і цілому своїм життям?	11	35	12	21	11	0,16
Чи задоволені Ви своєю роботою?	12	39	10	20	9	0,28
Як би Ви оцінили свою впевненість в завтрашньому дні?	16	21	20	25	8	0,13
Чи пов'язуєте Ви почуття невпевненості в завтрашньому у працівників Вашого підприємства з особливостями професії?	45	21	0	13	11	0,84
Як би Ви оцінили стан справ на підприємстві?	18	31	3	36	2	0,41
Як би Ви оцінили конкурентоздатність продукції підприємства?	57	22	3	8	0	1,4
Наскільки Ви задоволені організацією праці на підприємстві?	14	28	17	21	10	0,17
Вас влаштовує величина Ваших зарплати?	7	2	10	49	22	-0,9
Наскільки Ваша зарплата залежить від Ваших трудових зусиль?	4	11	20	41	14	-0,6
Чи спонукає існуючий розмір оплати праці персонал підприємства працювати ефективніше?	4	11	20	41	14	-0,6
Чи виросла напруженість у відносинах між членами трудового колективу за останні три роки?	32	29	5	14	10	0,66
Чи важливі для Вас нематеріальні стимули?	29	36	10	10	5	0,82
Як ви оцінюєте нематеріальне стимулювання працівників на Вашому підприємстві?	9	14	10	17	40	-0,72
Як Ви оцінюєте ставлення керівництва до потреб працівників?	23	16	12	26	13	0,11

Загальний індекс задоволеності своєю роботою склав 0,28. Це досить низький показник, який трохи вище індексу задоволеністю життям в цілому, такі дані означають, що умови побуту мають на настрої працівників більш негативний вплив, ніж умови роботи. Індекс упевненості в завтрашньому дні має показник 0,13. Повну упевненість відчують тільки 17% членів трудового

колективу, більшість з них пов'язує почуття невпевненості зі своєю професією – сільськогосподарською діяльністю та умовами життя на селі ($I = 0,84$).

Індекс оцінки стану справ на підприємстві склав 0,41, незважаючи на те, що якість продукції, що випускається оцінюється працівниками підприємства дуже високо ($I = 1,4$).

З усього штату працівників 34,4% працівників в різному ступені не задоволені якістю організації праці на підприємстві ($I = 0,17$), індекс задоволеності заробітною платою має від'ємне значення ($I = - 0,9$), не задоволеність висловило 79% працівників.

Лише 16% респондентів бачать зв'язок між власними трудовими зусиллями і розміром оплати праці. Тобто, низьку заробітну плату опитувані більшою мірою пов'язують з економічним становищем господарства та галузі в цілому ($I = - 0,6$).

Такі ж результати отримані в оцінки оплати праці до спонукання персоналу працювати більш ефективно. Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Промінь» заробітна плата перестала виконувати стимулюючу функцію.

За даними опитування для 72% працівників на підприємстві не матеріальні стимули є значущими ($I = 0,87$), при цьому 63% респондентів висловлюють негативну оцінку застосування даних стимулів на підприємстві ($I = - 0,72$).

43,3% працівників також негативно оцінюють ставлення керівництва ТОВ «Промінь» до потреб працівників.

Отже, на підприємстві ТОВ «Промінь» основна частина працівників відчуває хронічну незадоволеність умовами життя і праці. Більшість з них не задоволені своїми заробітками і станом справ на підприємстві, в сільському господарстві в цілому. Рівень напруженості між членами колективу, досить високий, ставлення працівників до керівництва не лояльне.

3.2 Основні заходи щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності на ТОВ «Промінь»

Формування системи мотивації на підприємстві ТОВ «Промінь» має особливе значення. Тому потрібно удосконалювати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію трудової діяльності на підприємстві.

Матеріальне стимулювання потрібно покращити за рахунок надбавок до тарифного окладу працівників, розмір яких повинен варіювати в залежності від рівня освіти, кваліфікації, трудового стажу, надавати премії за підсумками року. Мета нематеріального стимулювання – підвищення інтересу працівника до виконання своїх прямих обов'язків. Матеріальне та нематеріальне стимулювання підвищить продуктивність праці, а значить покращить показники господарської діяльності [23, с.48].

Нематеріальне стимулювання здійснюється за допомогою створення певних умов, а саме:

1. Заохочення, які виражаються в публічному визнанні результатів праці працівників у вигляді подяки, присвоєння звання «Кращий працівник року».
2. Нагородження, що виражаються у вигляді видачі статусних відзнак, грамот, дипломів.
3. Цінні подарунки: сувеніри, купони на придбання цінних речей.
4. Зміна статусу співробітника: підвищення по службі, бажана для співробітника зміна посади, діяльності.
5. Навчання - можливість послати працівника на стажування, тренінг.
6. Блага, які можуть мати форму пільгового кредиту, страхування життя самого працівника і членів його сім'ї.
7. Додаткові пільги – це надання можливості оздоровчих процедур в санаторіях, оплата лікування.
8. Організація корпоративного дозвілля: вечора, виїзні заходи, спільне проведення свят, конкурсів, концертів.

9. Організація робочого місця – надання нової, більш сучасної техніки, видача мобільного телефону з корпоративним номером та ін.

Бажано ефективніше використовувати соціально-психологічні методи для мотивації трудової діяльності на підприємстві ТОВ «Промінь», керівництву підприємства можна порекомендувати:

- організувати психологічний тренінг для керівництва та фахівців підприємства;
- організувати підвищення кваліфікації персоналу;
- провести анкетування і розробити систему стимулювання відповідно до потреб працівників;
- розвивати і зміцнювати корпоративну культуру;
- застосовувати моральне стимулювання працівників.

Орієнтація на соціально-психологічні методи в роботі з персоналом веде не тільки до встановлення сприятливого клімату в трудовому колективі, але і до отримання додаткового прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Вмотивовану діяльність можна трактувати як вільну, обумовлену внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямовану на досягнення своїх цілей і реалізацію своїх інтересів, а мотивацію праці як прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою здійснення трудової діяльності.

2. Усі існуючі теорії мотивації можливо розділити на змістовні та процесуальні. Змістовні теорії базуються на вивченні та аналізі потреб людини, які є мотивами поведінки працівників. Процесуальні теорії розглядають поведінку людини, працівника не тільки в якості функції його потреб, але і як сприйняття та очікування з певною ситуацією.

3. Системи оптимальної мотивації праці мають кілька важливих положень, які повинні бути покладені в її розробку: спрямованість системи мотивації праці на будь-якому підприємстві обов'язково повинна відповідати стратегії кадрової політики, а стратегія кадрового управління повинна відповідати загальній стратегії діяльності підприємницької структури; система оптимальної мотивації праці повинна враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємницької структури.

4. В роботі досліджено мотивацію трудової діяльності на ТОВ «Промінь». Основні види діяльності ТОВ «Промінь» рослинництво у поєднанні з тваринництвом (змішане сільське господарство), вирощування зернових, технічних та інших сільськогосподарських культур, які не включені до інших угруповань, розведення великої рогатої худоби та ін.

5. Трудові ресурси підприємницької структури – це всі працівники, що входять до облікового складу. Чисельність персоналу ТОВ «Промінь» за період 2017-2019 р.р. скоротилась на 20 осіб (18,2%). У структурі трудових ресурсів питома вага постійних робітників збільшилась на 3,3% і склав 67,8%.

6. У статевому складі трудових ресурсів переважають чоловіки, що пояснюється специфікою діяльності підприємницької структури. Рівень освіти в ТОВ «Промінь» досить високий: всі фахівці мають вищу освіту. Працівники продовжують підвищувати свою кваліфікацію на курсах, семінарах та ін. Заробітна плата зростає набагато повільніше, ніж продуктивність праці. В такому випадку може виникнути ситуація, коли заробітна плата перестане виконувати стимулюючу функцію, а це в свою чергу призведе до зниження продуктивності праці.

7. Заробітна плата за 2017-2019 р.р. зросла на 38,8%, але не достатньо. На ТОВ «Промінь» відсутня система матеріального стимулювання. При досить низькій заробітній платі це може негативно позначитися на продуктивності праці, моральному кліматі в колективі, плинності кадрів і привести до інших негативних наслідків.

8. На підприємницькій структурі ТОВ «Промінь» основна частина працівників відчуває хронічну незадоволеність умовами життя та праці. Більшість з них не задоволені своїми заробітками і станом справ на підприємстві, в сільському господарстві в цілому. Рівень напруженості між членами колективу, досить високий, ставлення працівників до керівництва не лояльне.

9. Потрібно удосконалювати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію трудової діяльності на підприємській структурі ТОВ «Промінь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 4. С. 32–36.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2010. 488 с.
3. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 4-те вид., оновлене. К. : Знання, 2009. 390 с.
4. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 275 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор.2003. 296с.
6. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. *Подільський вісник*. 2008. №3 (16). С. 353–355.
7. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001.400 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник.К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.
10. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання / О. Гребенчук // *Економіст*. – 2009. – Вип. 1. – С. 52–55.
11. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417–420.
12. Пономаренко В. С., Салун М. М., Гриньова В. М. Управління трудовим потенціалом. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.
13. Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4(94). С. 98–105.

14. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК*. №4. 2008. С. 110–118.
15. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2010. 488 с.
16. Бочарова Н. О. Стратегія створення ефективних (альтернативних) систем оплати. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 1 (17), Т. 1. С. 59 – 65.
17. Соколенко В.А., Клиженко А.С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 69(1042). С. 83-87.
18. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34–38.
19. Товариство з обмеженою відповідальністю «Промінь» URL: <https://www.ua-region.com.ua/03794822> (дата звернення: 24.05.2020).
20. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 86–88.
21. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
22. Мельник Л.Г., Волк О.Н., Гайтина Н.М., Рибалка М.В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2012. №4. С. 55-63.
23. Святненко Х.І., Бурачек І.В. Підвищення вагомості нематеріальної винагороди в системі мотивації праці в розрізі управлінського і виробничого персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 48–53.