

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму високоефективної праці

(на прикладі ПСП «Добробут»)»

Здобувачки групи М.мз-22с

Леонової Катерини Володимирівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Катерина ЛЕОНОВА

(підпис)

Керівник асистент, к.е.н. Вікторія СУЛИМ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис)
_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Здобувачки групи М.мз-22с Леонової Катерини Володимирівни

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційного механізму високоефективної праці (на прикладі ПСП «Добробут»))» затверджена наказом № 0024-VI від 08.01.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 19.01.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження системи мотивації праці персоналу ПСП «Добробут» та обґрунтування напрямів її вдосконалення.
4. Об'єкт дослідження: система мотивації праці ПСП «Добробут».
5. Предмет дослідження: сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці ПСП «Добробут».
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів навчальних посібників та підручників із теми дослідження, наукових публікацій, електронних джерел, даних бухгалтерської звітності та внутрішньо-корпоративної інформації ПСП «Добробут».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи формування мотиваційного механізму праці персоналу	
II	Дослідження основних елементів мотиваційного механізму ПСП «Добробут»	
III	Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного механізму високоефективної праці ПСП «Добробут»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити сутність мотиваційного механізму, основні методи мотивації персоналу та тенденції розвитку системи мотиваційного менеджменту персоналу.

У розділі 2 студент повинен здійснити аналіз особливостей мотиваційного механізму ПСП «Добробут», виявити управлінські проблеми в її функціонуванні, вплив позитивних і негативних чинників в системі мотивації та оцінити можливості щодо підвищення ефективності різних напрямків господарської діяльності підприємства.

У розділі 3 студент повинен виявити напрями вдосконалення мотиваційного механізму ПСП «Добробут» в сучасних економічних реаліях та визначити економічний ефект від впровадження розроблених заходів

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання

Керівник кваліфікаційної роботи асистент, к.е.н. Вікторія СУЛИМ _____

Завдання до виконання одержав

Катерина ЛЄОНОВА _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить 44 найменування, додатки. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, зокрема 4 таблиці, 18 рисунків, список використаних джерел на 5 сторінках.

Загострення конкуренції серед українських підприємств змушує їх керівників докладати значних зусиль для підтримання власної конкурентоспроможності, одним із яких є утримання персоналу і підвищення рівня його мотивації. Прагнення підвищити продуктивність праці своїх співробітників позитивно впливає не тільки на психологічний клімат у трудовому колективі, але і на економічні результати виробничо - господарської діяльності в цілому. Тому створення належної системи мотивації, здатної заохотити працівників до ефективної роботи та надання якісних послуг є досить актуальним питанням за сучасних умов.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи мотивації праці персоналу ПСП «Добробут» та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

У роботі використані наступні методи дослідження: логічно-теоретичний, системного аналізу і синтезу, узагальнення, структурний аналіз.

Практична значимість роботи полягає у тому, що наведені в дослідженні рекомендації щодо оптимізації якості системи мотивації були представлені на прикладі працівників ПСП «Добробут», де потім безпосереднє керівництво визнало можливість практичного застосування даних заходів та пропозицій щодо вдосконалення їх системи мотивації.

Ключові слова: винагорода, ефективність роботи, кадровий менеджмент, мотивація персоналу, премії, стимулювання співробітників, умови праці, якість управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Мотивація як провідний чинник ефективності праці, сутність мотиваційного механізму	8
1.2 Основні методи мотивації персоналу до високоефективної праці	11
1.3 Тенденції розвитку та новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПСП «ДОБРОБУТ»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Добробут».....	18
2.2. Аналіз особливостей мотиваційного механізму ПСП «Добробут»	21
2.3. Дослідження впливу мотивації на ефективність праці персоналу ПСП «Добробут»	24
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПСП «ДОБРОБУТ»	28
3.1 Виявлення напрямів вдосконалення мотиваційного механізму ПСП «Добробут» в сучасних економічних реаліях	28
3.2 Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці	29
3.3Визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів ..	33
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Загострення конкуренції серед українських підприємств змушує їх керівників докладати значних зусиль для підтримання власної конкурентоспроможності, одним із яких є утримання персоналу і підвищення рівня його мотивації. Прагнення підвищити продуктивність праці своїх співробітників позитивно впливає не тільки на психологічний клімат у трудовому колективі, але і на економічні результати виробничо - господарської діяльності в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи мотивації праці персоналу ПСП «Добробут» та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Завданнями дослідження стали:

- з'ясувати сутність мотивації як провідного чинника ефективності праці, а також дослідити сутність мотиваційного механізму;
- визначити основні методи мотивації персоналу до високоефективної праці;
- узагальнити тенденції розвитку та новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу;
- визначити особливості мотиваційного механізму ПСП «Добробут»;
- дослідити вплив мотивації на ефективність праці персоналу ПСП «Добробут»;
- запропонувати напрями удосконалення мотиваційного механізму ПСП «Добробут» в сучасних економічних реаліях;
- обґрунтувати засоби матеріальної та нематеріальної мотивації праці;
- визначити економічний ефект від впровадження розроблених заходів.

Об'єкт дослідження: система мотивації праці ПСП «Добробут».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та прикладних аспектів мотивації праці ПСП «Добробут».

Інформаційною базою дослідження стали матеріали навчальних посібників та підручників із теми дослідження, наукові публікації, електронні джерела, дані бухгалтерської звітності та внутрішньо-корпоративної інформації ПСП «Добробут».

Наукова новизна одержаних результатів визначається систематизацією підходів до визначення поняття «мотивація», реальною оцінкою стану системи мотивації співробітників ПСП «Добробут», а також її аналіз та опрацювання, впровадження механізмів її удосконалення.

Практична значимість роботи полягає у тому, що наведені в дослідженні рекомендації щодо оптимізації якості системи мотивації були представлені на прикладі працівників ПСП «Добробут», де потім безпосереднє керівництво визнало можливість практичного застосування даних заходів та пропозицій щодо вдосконалення їх системи мотивації.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація як провідний чинник ефективності праці, сутність мотиваційного механізму

Проблеми мотивації праці, зумовлені розвитком науково-технічного прогресу набули особливої актуальності вже давно.

Виділяють три основні підходи, які дають визначення терміну «мотивація»:

- мотивація як процес, прихильники підходу зазначені на рис. 1.1.

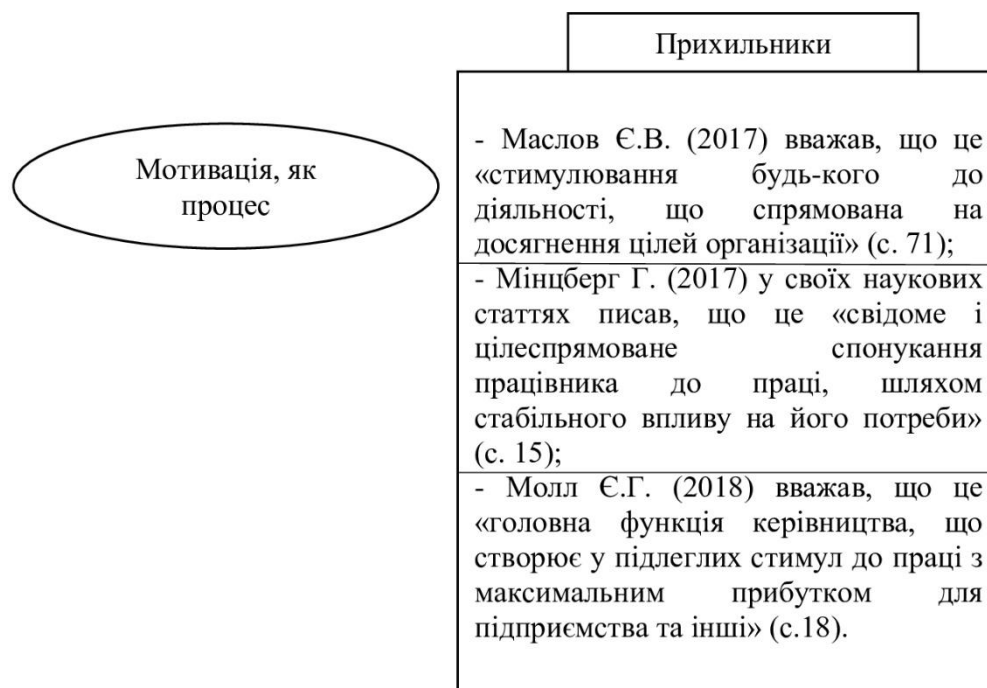


Рисунок 1.1 – Прихильники мотивації як процесу

Джерело: складено автором

- мотивація як система, прихильники підходу наведені на рис. 1.2.

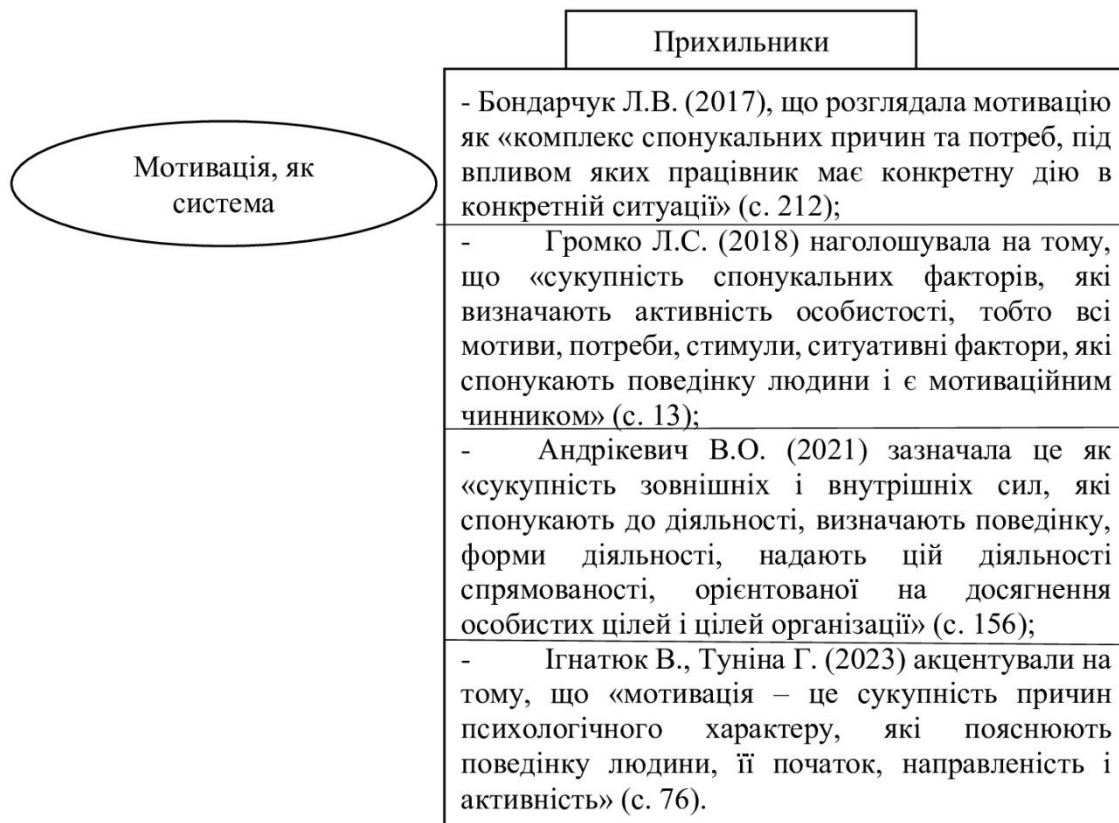


Рисунок 1.2 – Прихильники мотивації як системи

Джерело: складено автором

– мотивація як процес і система. Прихильники підходу наведені на рис. 1.3.

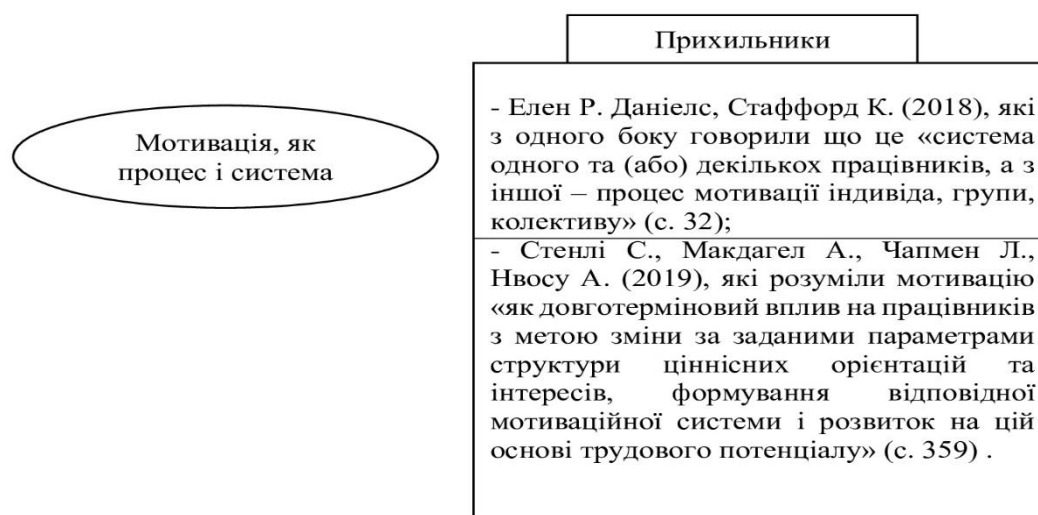


Рисунок 1.3 – Прихильники мотивації як процесу і системи

Джерело: складено автором

Якщо узагальнити їх дослідження щодо сутності мотивації, підсумуємо, що вона є своєрідною системою внутрішніх та зовнішніх факторів виробничо – господарської діяльності, які спонукають співробітників підприємства до праці задля того, аби задовольнити свої особисті потреби і потреби функціонування підприємства на цільовому ринку.

На думку американського економіста Молла Є. Г. (2018), «крім учасників системи мотивації слід чітко розмежовувати її предмет і об'єкт» (с. 92), які складають власне мотиваційний механізм (рис. 1.4):

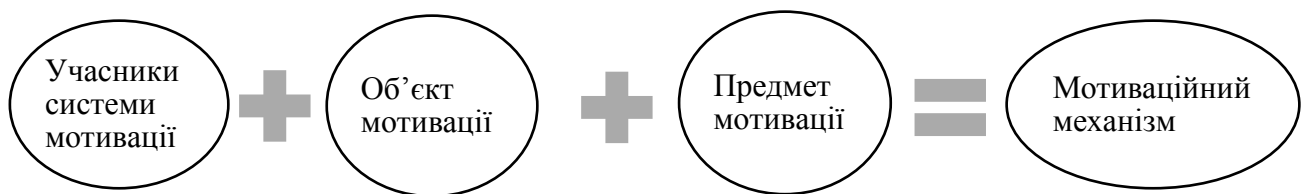


Рисунок 1.4 – Сутність мотиваційного механізму

Джерело: складено на основі (Молл, 2018)

На поведінку людини в процесі підвищення ефективності діяльності організації впливає комплекс так званих факторів - мотиваторів, що спонукають до діяльності (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Фактори-мотиватори

Джерело: складено на основі (Якімова, 2021)

Тож, управління мотиваційним механізмом полягає у створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної діяльності та виконання таких завдань (рис 1.6).

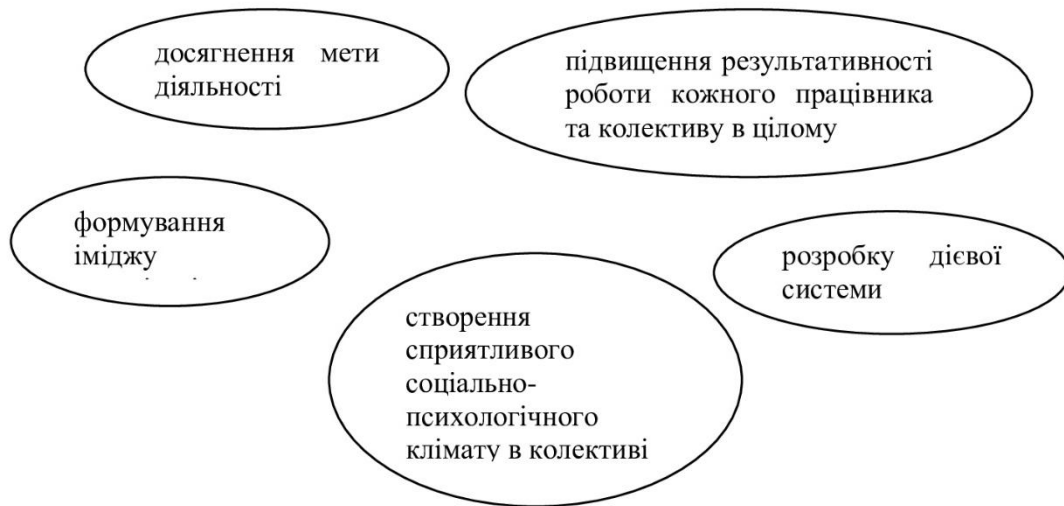


Рисунок 1.6 – Завдання, які виконує співробітник при створенні сприятливих умов

Джерело: складено на основі (Теплюк, 2023)

1.2 Основні методи мотивації персоналу до високоефективної праці

Сучасну ситуацію на ринку праці вважають кризовою. Вона характеризується зниженням економічної активності працездатного населення, розширенням вимушеної праці, поділом населення на вразливі соціальні групи, неузгодженістю із світовими тенденціями і зниженням якості трудового потенціалу та мотивації до продуктивної діяльності (Бей, 2018). Забезпечити поліпшення такої ситуації можливо за допомогою ефективних методів мотивації праці.

Якщо розглядати поняття «методи мотивації» можна відмітити, що об'єктом впливу тут є окремий працівник, якого необхідно знайти, навчити, розвивати. Вітчизняні та зарубіжні вчені мають різні підходи до визначення сутності даного поняття (Додаток А). Окрім наведених, існує також багато

інших трактувань, які характеризуються певними відмінностями. Проте, можна виділити основні риси, що об'єднують більшість визначень даної понятійної категорії та складатимуть основу методів мотивації персоналу (рис. 1.7).

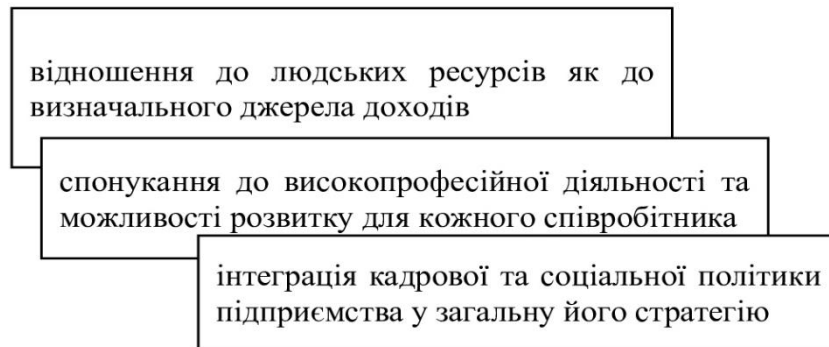


Рисунок 1.7 – Основні риси, що об'єднують більшість визначень даного поняття

Джерело: складено на основі (Євенко, 2018)

Зробимо висновок, що методи мотивації більшість розглядають як комплекс управлінських прийомів, що забезпечують високу ефективність діяльності підприємства. Правильно обраний метод управління допомагає чітко організувати процес управління як працівниками, так і усієї виробничо-економічної діяльності підприємства (Мосійчук, 2019). Методи мотивації персоналу до високоефективної праці можна класифікувати за різними ознаками, однак найбільш розповсюдженою є класифікація їх на адміністративні, економічні й соціально-психологічні (Додаток Б).

Так, адміністративні методи мотивації є методами прямого рішення, які мають обов'язкову силу виконання. Основні складові їх представлені на рис. 1.8.

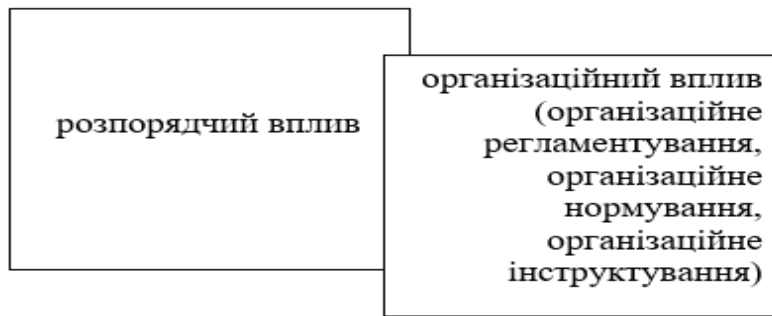


Рисунок 1.8 – Основні складові

Джерело: складено на основі (Остряніна, 2022)

Організаційне регламентування – це положення про відповідні функціональні підрозділи, в яких встановлюються задачі, функції, права, обов’язки та відповідальність служб підприємства та керівників підрозділів. Це дає змогу оцінити ефективність діяльності по кожному підрозділу окремо, так і по підприємству в цілому, приймати рішення щодо матеріального та морального стимулювання працівників [30, с. 38].

Організаційне нормування передбачає введення великої кількості нормативів (Павлюк, 2018):

- якісно-технічних (якість продукції, швидкість обслуговування тощо);
- технологічних (маршрутні і технологічні карти);
- експлуатаційно-ремонтних (дата випуску, термін ремонту обладнання тощо);
- трудових (розряди, ставки, шкали преміювання тощо);
- фінансово-кредитних (розмір власних оборотних коштів, план по погашенню банківських кредитів тощо);
- матеріально-постачальницьких (договори з постачальниками, чеки);
- транспортних (довіз на роботу, оплата пального);
- організаційно – управлінських (корпоративної етики, соціальної відповідальності тощо).

Організаційне інструктування ж втілено в інструкціях і вказівках, таких як посадових інструкціях, методичних рекомендаціях з виконання комплексів робіт, методичних інструкціях (щодо порядку, форм й методів виконання окремих техніко-економічних завдань), робочих інструкціях, які визначають порядок дій процесу управління підприємством.

Варто також відзначити, що у сучасній концепції управління мотивацією трудового потенціалу підприємств на перший план почали виходити соціально-психологічні методи. Вони враховують особливості працівників, їх культурні норми і цінності та форми спілкування. За їх допомогою здійснюється управління відносинами як в окремому трудовому колективі, так і між колективами. За рахунок їх застосування починають формуватися і розвиватися такі трудові відносини, які допомагають керівництву підприємства управляти свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі останніх (Герасименко, 2023).

Крім цього, можна виділити наступні методи мотивації персоналу до високоефективної праці (рис. 1.9).

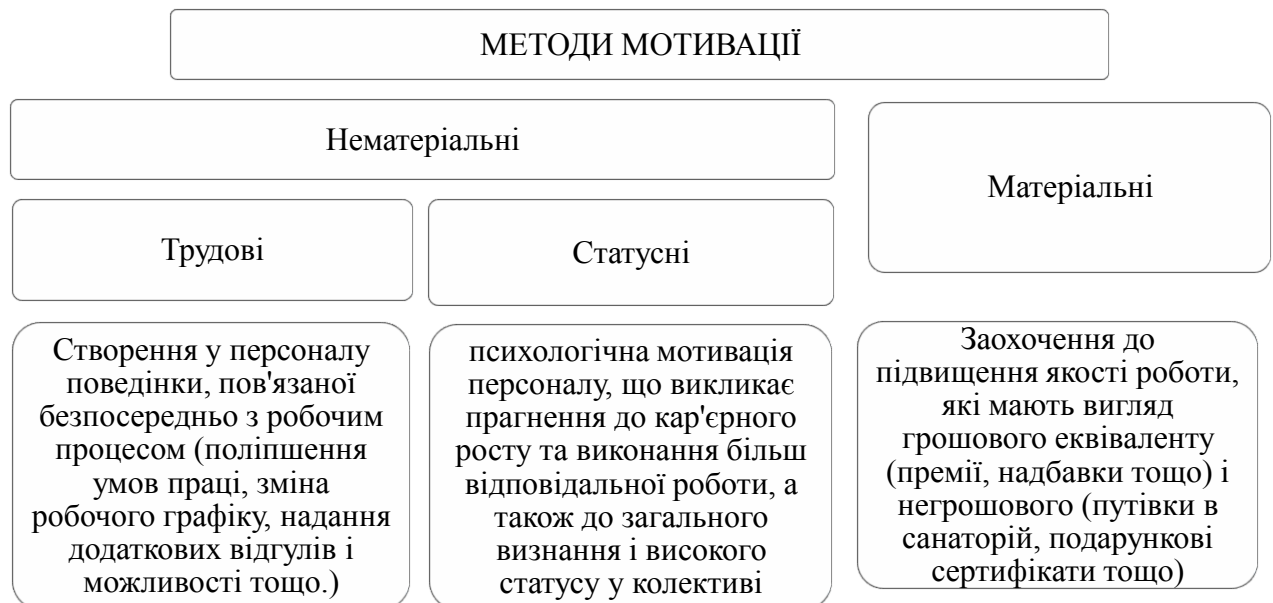


Рисунок 1.9 – Сучасні методи мотивації персоналу до високоефективної праці залежно від потреби

Джерело: складено на основі (Вінтоняк, 2023)

В розрізі сучасних реалій суспільства, основним методом управління якістю роботи персоналу на вітчизняних підприємствах стає саме грошова мотивація. Це пов'язано з тим, що мінімальна заробітна плата в Україні невелика, економічно активного населення менше, ніж тих, хто працевлаштований. Навантаження трудового колективу та щоденна підготовка може при цьому відмічатися певними бонусами та преміями (Мосійчук, 2019).

Статусна мотивація є неоднозначною. Кар'єрний ріст і майбутні перспективи в поліпшенні професійної компетенції залежно від галузі діяльності підприємства та посади працівника можуть бути не чіткими. Трудові методи мотивації можуть бути достатньо гнучкими. Якщо працівнику потрібно змінити робочий графік, умови праці чи взяти відгул, він завжди має можливість звернутися з цим проханням до свого керівника. Однак у більшості вітчизняних підприємств при цьому не зберігається заробітна плата.

Одним з популярних сьогодні заходів мотивації вважається соціальна мотивація.

Тож, можна говорити про те, що всі перелічені вище методи мотивації персоналу до високоефективної праці, незалежно від критеріїв класифікації, є специфічним видом управлінської діяльності суб'єкта підприємницької діяльності зі здійснення впливу на працівників. Фактори – мотиватори стимулювання «покращеної роботи» можуть варіюватися залежно від поточних завдань кадрового менеджменту підприємства, його організаційної структури, стратегії маркетингового розвитку стилю керівництва тощо.

1.3 Тенденції розвитку та новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу

У сучасній системі мотиваційного менеджменту персоналу відчуються якісні зміни і нові смисли під впливом тенденцій сьогодення. Сьогодні бачимо актуалізацію соціогуманістичної парадигми управління. Відповідно, філософією мотиваційного менеджменту персоналу стає виражене

людиноцентричне спрямування. Людиновимірність, як ідеологічна засада кадрової політики, починає формувати розуміння, що людина на підприємстві - цінність, а не просто ресурс, стимулюючи створення кращих умов для її розвитку та самоудосконалення (Шацька, 2022).

Нові аспекти в системі мотиваційного менеджменту персоналу є наслідком інтелектуалізації, інформатизації та віртуалізації суспільства. Динамічне прискорення цих процесів паралельно змінює попит й пропозицію на ринку праці та вимагає інноваційних механізмів, форм й технологій. Дійсно, нині формується так звана цифрова економіка. Присутність віртуального світу на робочих місцях зумовило створення просторово віддалених форм праці. А відокремивши наукомісткі види діяльності від звичайних «робочих процесів», багато керівників спричинили поширення аутсорсингу, фрілансингу. Це не тільки вплинуло на сфери зайнятості, але й змінило режим праці і процедуру трудових взаємовідносин (Шаульська, 2021).

Із розгортанням цифрової економіки змінюються підходи до ведення бізнесу, поділу праці й до управління персоналом. Однак, разом із позитивними можливостями «діджиталізованої роботи», є і негативні. Зокрема, зникають певні професії, руйнуються робочі місця у реальному економічному секторі, загострюються конфлікти через неврегульованість законодавством цієї сфери діяльності. На ринку праці актуальним питанням стає необхідність трансформувати соціальну підтримку працездатного населення: стимулювати активну поведінку, підвищити диференціацію пенсій відповідно до тривалості страхового стажу, вибудувати співвідношення мінімальних державних гарантій (Сікун, 2019).

В умовах сьогодення управління мотиваційним потенціалом підприємств має базуватись на принципах плідного функціонування і бути (Меленчук, 2022):

- простим і доступним;
- готовим долати перешкоди з боку керівництва;
- справедливим і гнучким;
- з оптимальним співвідношенням розмірів премії і посадового окладу;

- без «зрівнялівки» (розмір матеріальної винагороди повинен відповідати досягнутим результатам);
- з періодичністю виплат;
- на постійному зворотньому зв'язку.

Внаслідок цього змінюються традиційні знання та формуються нові навички. Високоєфективним буде креативний працівник із критичним мисленням, емоційним інтелектом, прикладною уявою та мистецтвом комунікування, особливо - онлайн.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПСП «ДОБРОБУТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПСП «Добробут»

Приватне сільськогосподарське підприємство «Добробут» (далі ПСП «Добробут»), засноване у 2002 р. Юридична адреса: 42800, Сумська обл. Охтирський район, смт Велика Писарівка, вул. 40 років Перемоги, буд. 25. Власник – Сінянський Григорій Олексійович.

Основний напрямок діяльності:

- вирощування зернових культур (крім рису);
- вирощування бобових культур і насіння олійних культур.

Також ПСП «Добробут» вирощує овочі і баштанні культури, коренеплоди і бульбоплоди, надає допоміжні послуги у рослинництві, здійснює оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Посівна площа – 459 га (Офіційний сайт підприємства, 2023).

ПСП «Добробут» здійснює свою діяльність по всіх напрямках, що не заборонених діючим законодавством. Воно несе відповідальність за якість виробленої продукції. ПСП «Добробут» є юридичною особою, має власне майно, самостійний та зведений баланс. Господарство має поточний, валютний та інші рахунки в банках України (Приват Банк, Райффейзен банк Аваль) і іноземних банках; має власну печатку з найменуванням українською мовою.

ПСП «Добробут» також має можливість самостійно визначати перспективи розвитку, планувати та здійснювати свою діяльність, виходячи з попиту на сільськогосподарську продукцію, яку воно надає споживачам, а також звертаючи увагу на проблеми забезпечення розвитку.

Схема організаційної структури підприємства наведена на рис. 2.1.

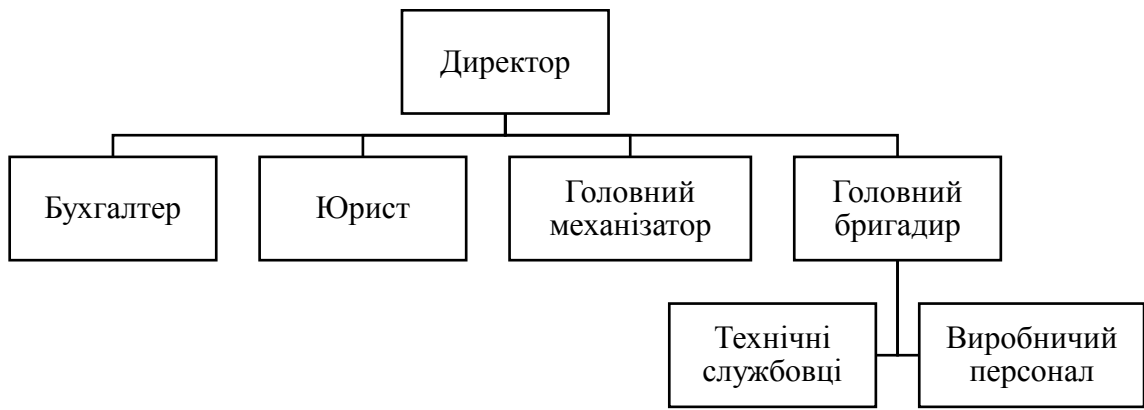


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПСП «Добробут»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Побудова організаційної структури завдяки своїй чіткій і грамотній побудові забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень та підвищення ефективності роботи ПСП «Добробут», де спостерігається відповідальність кожного за виконання своєї роботи. Тому можна стверджувати, що організаційна структура підприємства чітка і проста в плані взаємодії колективу, а також економічна

На підприємстві працює 10 осіб. Троє з них мають вищу освіти, решта - повну загальну середню освіту, але це не заважає їм бути висококваліфікованими фахівцями. Робочий день у ПСП «Добробут» починається в дев'ятій годині ранку і складає 8 годин, з них 1 година виділяється на обідню перерву (з 12 до 13 години дня). Закінчується робочий день в шостій годині вечора. По закінченню робочого дня кожен працівник доповідає про виконану роботу своєму безпосередньому начальнику, а той в свою чергу подає всі звіти директору.

Детальну характеристику фінансово – економічних показників ПСП «Добробут» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПСП «Добробут» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту,%	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції, тис.грн.	151121,0	187178,0	242828,0	123,8	129,7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4936,6	5940,7	5862,8	120,3	98,7
Валовий прибуток, тис.грн.	146184,4	181237,3	236965,2	123,9	130,7
Власний капітал, тис.грн.	10000,0	10000,0	10000,0	100,0	100,0
Додатковий капітал, тис.грн.	30,4	30,4	30,4	100,0	100,0
Поточні зобов'язання, тис.грн.	84,1	120,7	-	143,5	-
Інші операційні витрати, тис.грн.	322,7	385,5	436,0	119,5	113,1
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	5439,4	3750,9	1595,5	68,95	42,5
Чистий прибуток, тис.грн.	5439,4	3750,9	1595,5	68,95	42,5
Рівень рентабельності, %	110,2	63,1	27,2	-	-

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ПСП «Добробут»

Аналізуючи запропоновані данні можна побачити збільшення чистого прибутку (виручки) від реалізації товарів і послуг на 123,8% в 2021 році в порівнянні з 2020, а також у 2022 на 129,7% відносно інших років. Собівартість реалізованих товарів та послуг зменшилась у 2022 році і становила 5862,8 тис. грн., що на 1,3% менше, ніж у 2021.

Прибуток до оподаткування – це прибуток від операційної діяльності, скоригований на результат від інших видів діяльності, а саме фінансової та інвестиційної. З урахуванням цього фінансовий результат до оподаткування у 2021 році склав 3750,9 тис. грн. порівняно з 2020, а потім ще зменшився на 42,5 % у 2022 році порівняно з минулим роком.

Чистий прибуток ПСП «Добробут» у 2021 році – 3750,9 тис. грн. проти 5439,4 тис. грн. у 2020 році, тобто менше на 68,9%, а у 2022 році на 42,5 % менше, ніж у 2021 році.

Рівень рентабельності у 2020 році склад 110,2% мав тенденцію до зменшення: у 2021 році показник становив 63,1%, а у 2022 році аж 27,2%. ПСП «Добробут» сьогодні є нерентабельним сільськогосподарським товариством.

2.2. Аналіз особливостей мотиваційного механізму ПСП «Добробут»

Керівництво розуміє, що від того, наскільки задоволеним і про стимульованим буде працівник, настільки й буде залежати ефективність і результативність бізнесу загалом. В розрізі цього адміністрація ПСП «Добробут» виділяє п'ять груп працівників, вони представлені на рис. 2.2:

<p>I група працівники із домінуванням внутрішньої мотивації, для яких характерним є прагнення до особистого зростання, активність в інноваційній діяльності, бажання мати цікаву та творчу роботу. Найчастіше кадри з такою мотивацією мають стаж роботи від 2 до 10 років, а також після 15 років</p>	<p>II група працівники з домінуванням внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації, для яких характерним є прагнення досягнення визнання та успіху в різноманітній професійній діяльності, орієнтація на саморозвиток. Ця група є найчисельнішою, а її представники у відсотковому співвідношенні рівномірно розташовані серед груп із різним стажем роботи</p>	<p>III група працівники з домінуванням зовнішньої позитивної мотивації, що орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, «чуттєві» до матеріальних стимулів. Найбільша кількість працівників із цієї групи мають стаж роботи менше 5 років, а також від 10 до 20 років</p>	<p>IV група працівники, в яких домінують зовнішні позитивні та негативні мотиви. Так само, як і у попередній групі, вони орієнтуються на зовнішні оцінки своєї діяльності, але при цьому для них важливими гарантії безпеки з боку керівництва. Найчастіше такі працівники мають стаж роботи більше 20 років (тобто практично із дня започаткування ПСП «Добробут»)</p>
<p>V група працівники, в яких домінують зовнішні негативні мотиви. Вони негативно ставляться до різноманітних організаційних змін і новачій у агробізнесі, а обираючи місце роботи, особливу увагу зосереджують на умовах праці та психологічному кліматі в колективі. У процесі роботи вони прагнуть задовольнити свої фізіологічні потреби, захиститися від різноманітних покарань чи штрафних санкцій. Оскільки задовольнити перераховані вище потреби можна завдяки наявності в колективі певного статуту, то потреба у визнанні для них також відіграє неабияке значення. До цієї категорії належать ті, хто має більш ніж 20-річний стаж, а також ті, що перебувають на пенсії, але продовжують працювати.</p>			

Рисунок 2.2 – Співвідношення мотиваційних домінант

Джерело: складено на основі (Левченко, 2020)

У кожного працівника свої причини зниження трудової активності. На рис. 2.3 представлені чинники, що негативно впливають на мотивацію персоналу у ПСП «Добробут»:

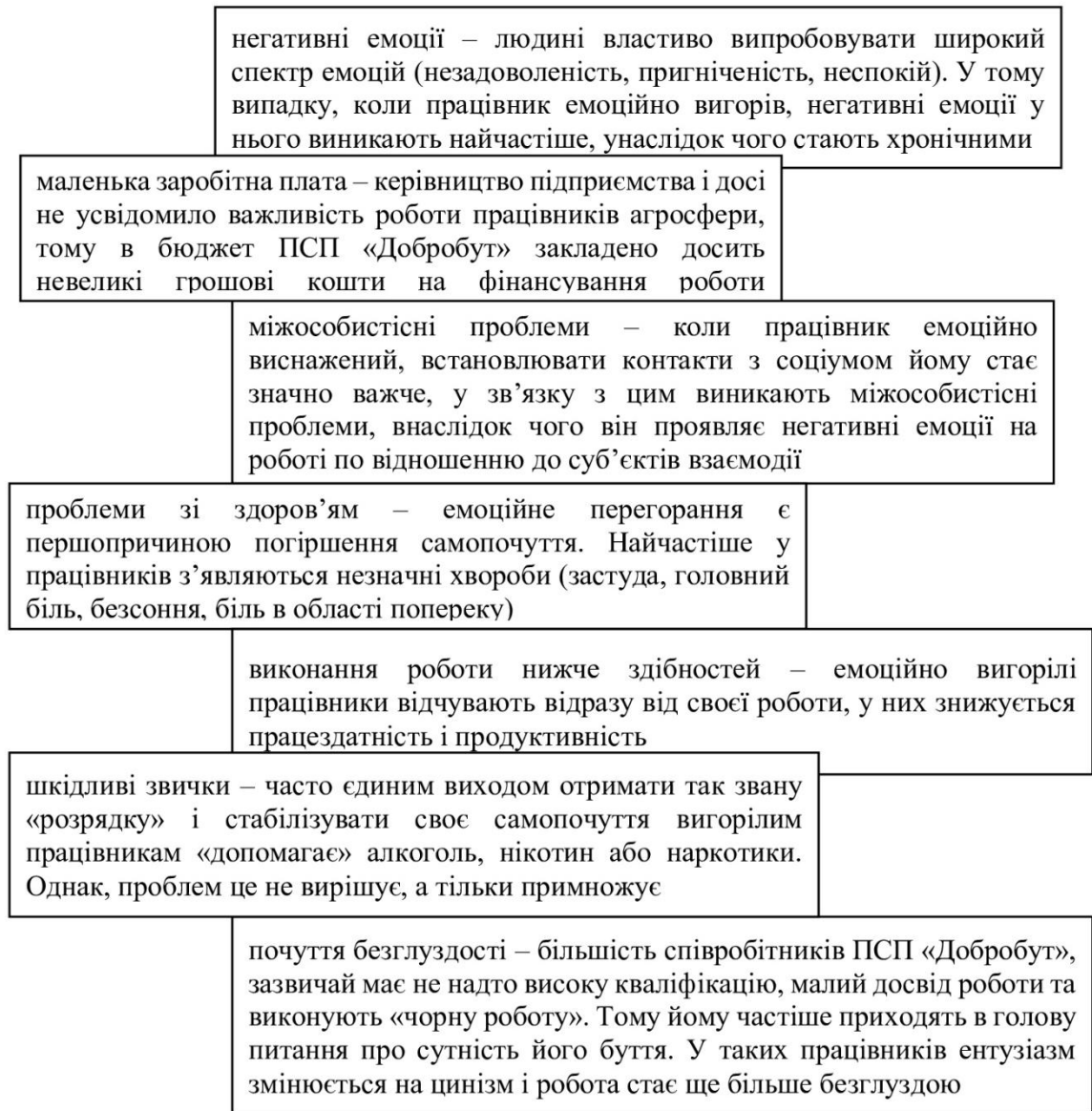


Рисунок 2.3 – Негативні чинники, що впливають на мотивацію персоналу ПСП «Добробут»

Джерело: складено на основі (Когут, 2022)

Отже, зниження негативного впливу на мотивацію співробітників ПСП «Добробут» обумовлює створення сприятливих умов, які викликають у них прагнення до активної діяльності. Для створення відповідних умов для покращення працездатності підлеглих потрібно забезпечити відповідність усім критеріям (рис.2.4):

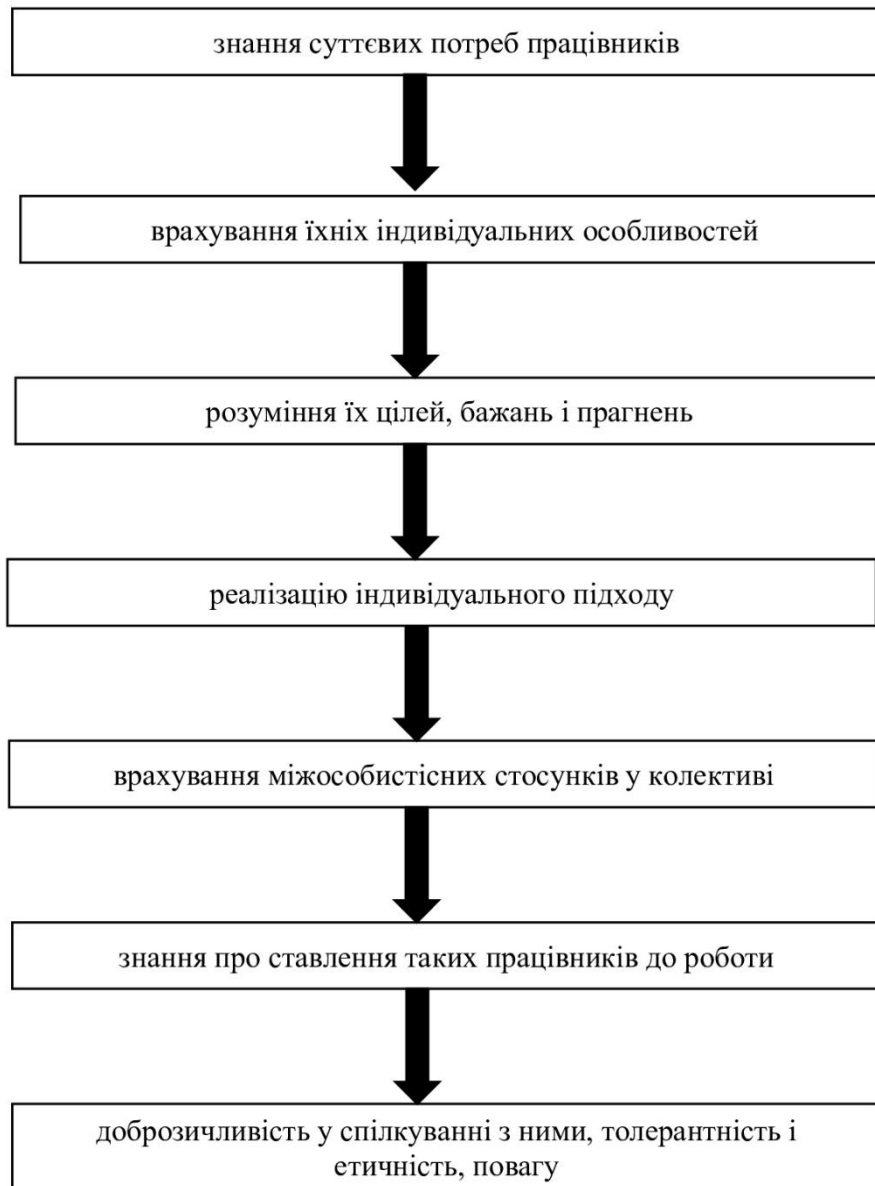


Рисунок 2.4 – Умови для підвищення рівня мотивації
Джерело: складено на основі (Правдива, 2020)

Таким чином, успіх діяльності ПСП «Добробут» в подальшому залежить від багатьох факторів

2.3. Дослідження впливу мотивації на ефективність праці персоналу ПСП «Добробут»

Аналіз діяльності підприємства свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки праці своїх співробітників. Керівництво ПСП «Добробут» залишається незадоволеними як результатами своєї навчальної діяльності, так і продуктивністю праці своїх підлеглих безпосередньо на місцях їх роботи. Отже – необхідно сформувати ефективний мотиваційний механізм, що спрямовуватиме діяльність персоналу ПСП «Добробут» на кінцевий результат відповідно до поставленої мети.

Основою мотиваційного управління поведінкою працівників досліджуваного суб'єкту підприємницької діяльності є механізм дії та використання взаємозв'язків «потреби – інтереси – мотиви – стимули – зацікавленість» (Бабич, 2018). Беручи до уваги взаємний інтерес колективу ПСП «Добробут» і його керівництва, об'єктами дослідження можуть виступати як мотивація окремих працівників, так і система мотивації персоналу підприємства в цілому.

Для дослідження ефективності мотивації праці у ПСП «Добробут» будемо використовувати такі принципи:

- задоволення власних потреб співробітника через актуалізацію його мотивів до трудової діяльності;
- виконання ідеї та завдання підприємства шляхом задоволення потреб клієнтів і отримання певних вигод.

Розглянемо основні стадії проведення комплексного дослідження ефективної мотивації праці персоналу у ПСП «Добробут» (Додаток В).

Аби мати уявлення, які фактори визначають головні мотиви праці та трудову поведінку працівників досліджуваного агровиробника, у процесі поліпшення системи мотивації було проведене анкетування. В анкеті були запропоновані стандартні запитання для з'ясування найбільш ефективних, з

точки зору респондентів, їх матеріальних і нематеріальних мотиваторів підвищення продуктивності праці (Герасименко, 2023).

Головною методикою дослідження ефективності мотивації праці персоналу будь – якого підприємства України вважається діагностика мотивації професійної діяльності Замфір К. в модифікації Реана А. А. (Додаток Г).

Основні дані контрольної групи наведені у Додатку Д, на основі яких визначимо узагальнений портрет працівника ПСП «Добробут» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Узагальнений портрет працівника ПСП «Добробут»

Характеристики	Значення
Стать	Чоловіча
Вік	Переважно 40 років
Стаж роботи	Переважно 10 років
Освіта	Переважно середня

Джерело: складено автором

Проаналізуємо результати анкетування респондентів – трудового колективу ПСП «Добробут» за методикою Реана А.А. Основними мотивами до якісної професійної діяльності таких працівників зазначені на рис. 2.5:



Рисунок 2.5 – Основні мотиви для якісної професійної діяльності

Джерело: складено на основі (Дзямулич, 2020)

Респонденти оцінили значимість даних мотивів для них за шкалою від 1 до 5. За результатами поставлених бальних оцінок було визначено мотиваційний тип особистості кожного з працівника ПСП «Добробут», а потім і загальну оцінку по персоналу.

Показники зовнішньої (ЗМ), внутрішньої позитивної (ВПМ) та внутрішньої негативної мотивацій (ВНМ) було розраховано за наступними ключами (Заставнюк, 2020):

$$ЗМ = \frac{\text{оцінка питання 6} + \text{оцінка питання 7}}{2} \quad (2.1)$$

$$ВПМ = \frac{\text{оцінка питання 1} + \text{оцінка питання 2} + \text{оцінка питання 5}}{3} \quad (2.2)$$

$$ВНМ = \frac{\text{оцінка питання 3} + \text{оцінка питання 4}}{2} \quad (2.3)$$

До найкращих мотиваційних комплексів співробітників ПСП «Добробут» доцільно віднести наступні залежності (Панкратова, 2021):

$$ЗМ > ВПМ > ВНМ \text{ та } ЗМ = ВПМ > ВНМ$$

А найгіршим мотиваційним комплексом за Реаном А.А вважається:

$$ВНМ > ВПМ > ЗМ.$$

Звісно, показники трудової мотивації до професійної діяльності кожного із 10 працівників ПСП «Добробут» - респондента анкетування - розглядати дуже довго, визначимо їх ВМ, ЗНМ та ЗПМ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Загальні показники трудової мотивації персоналу ПСП «Добробут»

Показник	Загальна сума балів	Середнє значення
Зовнішня мотивація	274	3,43
Внутрішня позитивна мотивація	233,5	2,92
Внутрішня негативна мотивація	253,5	3,17

Джерело: складено автором

Таким чином, підставивши результати діагностики мотивації працівників ПСП «Добробут», на базі яких було проведено дослідження, до визначених Реаном залежностей, бачимо, що:

$$ЗМ > ВПМ \text{ та } ЗМ > ВНМ,$$

хоча при цьому мала місце наступна залежність:

$$ВНМ > ВПМ$$

Тож скажемо, що значення зовнішньої мотивації для персоналу ПСП «Добробут» є важливішим, ніж внутрішньої. Задоволення від самого процесу і результату роботи (особливо грошової винагороди), а також можливість самореалізації саме в даній діяльності переважає над якісною комунікацією, ефективним менеджментом чи позитивним психологічним кліматом. При цьому всьому працівник ПСП «Добробут» настільки прагне уникнути критики з боку керівництва та колег, а також можливих покарань та неприємностей, що просування по службі іноді переходить на «другий план». Це, в свою чергу, створює перешкоди для якісної роботи та знижує мотивацію до продуктивної діяльності досліджуваного агровиробника.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ПСП «ДОБРОБУТ»

3.1 Виявлення напрямів вдосконалення мотиваційного механізму ПСП «Добробут» в сучасних економічних реаліях

Керівництво ПСП «Добробут» визначило необхідність розробки нових, більш сучасних підходів та шляхів удосконалення результативності роботи підлеглих, які б допомагали перебудові їх економічної та соціальної складової. Кадри – це найцінніше для організації (Семикіна, 2021).

Виходячи з різноманітних потреб окремих співробітників досліджуваного підприємства, які було виявлено при проведенні тестування за методикою Реана А.А., можна виокремити наступні види мотивації, що пропонувано застосовувати в ПСП «Добробут» для поліпшення його ефективності і результативності на цільовому ринку (рис. 3.1).

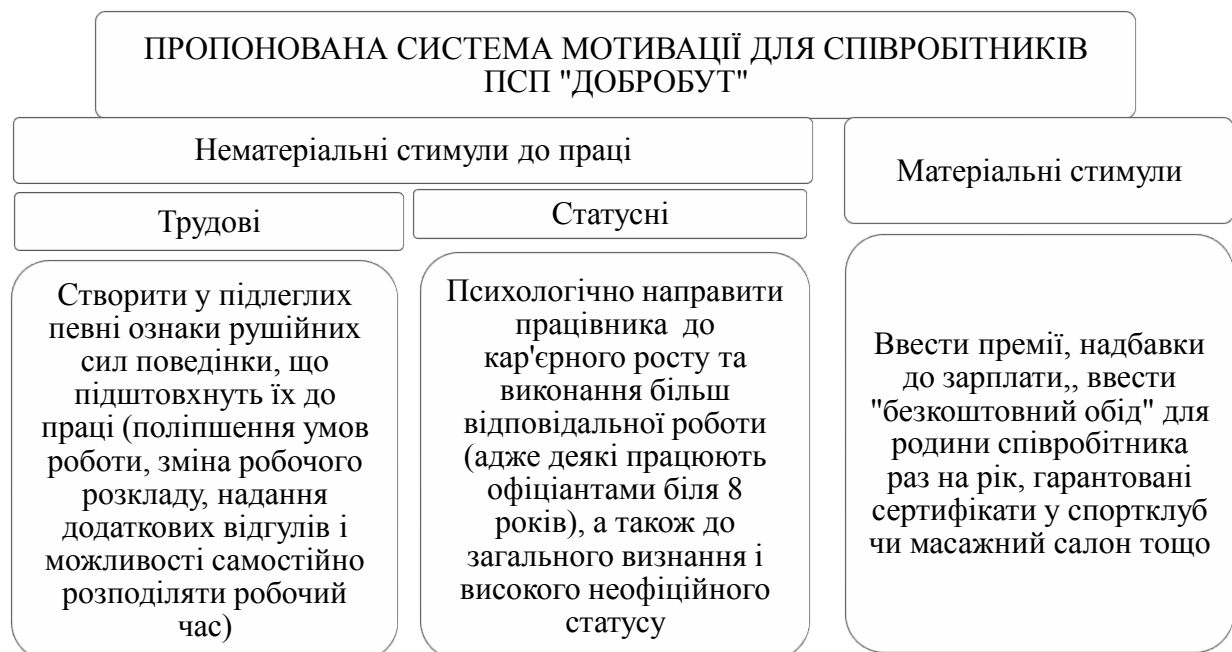


Рисунок 3.1 – Мотивація в залежності від потреби персоналу ПСП «Добробут»

Джерело: складено автором

Тож, як бачимо, основним методом управління працею для робітників ПСП «Добробут» є мотивація.

Проектування і реалізація якісної системи показників, що характеризують роль та місце працівників ПСП «Добробут» на їх безпосередніх місцях роботи та підвищення продуктивності їх роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму.

Одним із дієвих механізмів мотивації персоналу у ПСП «Добробут», який можна перейняти з огляду на досвід зарубіжного бізнесу, вважаємо ще створення самоправних груп. Вони можуть самостійно вирішувати питання з планування своєї праці, проводити наради, співпрацювати з іншими підрозділами. Голови груп можуть також почергово брати участь в нарадах адміністрації. Це породжує інтерес до справ підприємства, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця (Уткіна, 2019). Звідси у працівника ПСП «Добробут» буде виникати позитивне мислення щодо своєї діяльності з позиції інтересів керівника підприємства.

Але, все ж таки, ключовими мотиваторами праці у ПСП «Добробут» стає прагнення «заробити гроші», поліпшити умови свого життя та покращити достаток у родині. Це пов'язано з тим, що внаслідок широкомасштабного вторгнення росії до України багато підприємств закрилися або скоротили свій штат, а заробітна плата не набагато відрізняється від встановленої мінімальної ставки (Проценко, 2023). Велике навантаження і відповідальність за якість роботи не надто відмічається бонусами чи преміями. Максимум, на що можуть розраховувати співробітники ПСП «Добробут» додатковий вихідний.

3.2 Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці

Грамотний підхід до побудови системи мотивації працівників ПСП «Добробут» повинен підтримувати саме ту поведінку і ставлення працівника до справи свого господарства, ті норми поведінки і робочі результати, в яких найбільш повно виражена сутність та основна спрямованість роботи, що

культивує і підтримує керівництво ПСП «Добробут». Дуже важливо при цьому заохотити працівників до самостійності та ініціативи у пошуку ефективного інструментарію в процесі оптимізації їх мотивації. Активність персоналу при цьому у вирішенні організаційних заходів із стимулювання їх праці – запорука успіху даного процесу.

При формулюванні розпоряджень поліпшення мотиваційної складової роботи персоналу ПСП «Добробут», треба дотримуватися наступних умов (Сновидович, 2022):

- забезпечення єдності професійної мови керівництва та працівника;
- врахування рівень інтелекту і загальної культури працівника, що займає ту чи іншу посаду;
- забезпечення повноти інформації;
- постановка чітких і ясних формулювань;
- концентрування уваги підлеглого на тому, що йому говориться.

Розглянемо пропоновані нематеріальні пільги для персоналу, які можна використати і на практиці ПСП «Добробут» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані нематеріальні пільги для працівників ПСП «Добробут» на безпосередніх місцях їх роботи

Категорія працівника	Пільги
Виробничий підрозділ	Оплата харчування (безкоштовні обіди) Оплата бензину (чи проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата за навчання і підвищення кваліфікації Оплата мобільного зв'язку Часткова оплата путівки один раз на рік

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.1 можна розробити компенсаційний пакет, що можна застосувати для усього штату ПСП «Добробут». Сформуємо систему соціальних пільг за принципом «кафетерій» (Юрій, 2018).

Розглянемо три варіанти «меню» в «кафетерії» (рис. 3.2).

«Меню №1»	«Меню № 2»	«Меню № 3»
Оплата за харчування	Оплата бензину на суму 500 грн	Оплата за навчання і підвищення кваліфікації
Оплата проїзду на роботу	Оплата мобільного зв'язку	Оплата за проїзд у громадському транспорті
Відпустка для дитини (у літній лагер чи санаторій)	Відпустка для себе	Відпустка для себе
Оплата службового автомобіля	Медичне страхування	Медичне страхування

Рисунок 3.2 – Соціальні пільги для співробітників ПСП «Добробут» за принципом «кафетерій»

Джерело: складено автором

«Кафетерій» досить широко застосовується у закордонних підприємствах і визнаний ефективним при оптимізації мотивації співробітників. Він дозволить працівникам ПСП «Добробут» самостійно (звісно за згодою їх керівників) обрати собі такий вид компенсації, за яким він буде досить мотивований і готовим якісно виконувати свою роботу, а не навпаки (Шапіро, 2019). Такий підхід стане компромісом як для персоналу, так і для керівництва досліджуваного підприємства.

Виділимо, що компенсаційна система для робітників ПСП «Добробут» повинна бути оформлена на місцях їх безпосередньої роботи документально, як локальні нормативні акти. Це може бути і єдиним внутрішньо - корпоративним документом (як «Положення про оплату праці і преміювання персоналу» чи колективний договір), де визначаються умови і механізми винагороди окремих працівників. Можна створити цілий ряд документів, де окремо буде прописана система заробітної плат, преміальна система та система соціальних пільг на основі «кафетерію». Економічною сутністю даних нормативних актів стане

забезпечення якісного управління зростанням продуктивності праці ПСП «Добробут».

Але, як виявили в анкетуванні співробітників ПСП «Добробут», їх мотивація, передусім, повинна забезпечувати матеріальну зацікавленість. Рекомендовано встановити так звану розрахункову суму премій - бонусу, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів. Факторами, які впливають на суму премії стануть: посада, рівень кваліфікації та стаж роботи (рис. 3.3).

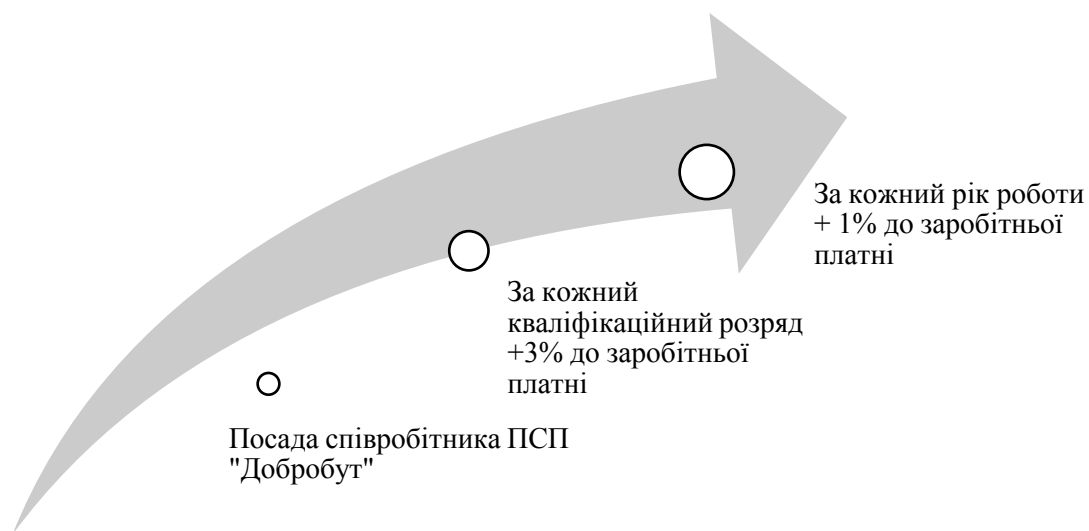


Рисунок 3.3 – Удосконалення системи преміювання (бонусів) персоналу у ПСП «Добробут»

Джерело: складено автором

У зв'язку з широкомасштабним вторгненням російських військ на територію України у 2022 році, обсяги роботи у ПСП «Добробут» зросли майже у два рази. Головному механізатору, бригадиру та виробничому персоналу і зовсім необхідно з обережністю ставитися до своєї роботи, при цьому здійснювати мінімум 5 виїздів в день на поле. Це дуже велике навантаження для них. А ще постійний брак захисних засобів (масок, печаток, костюмів) вимагає іноді і покупки їх за власні кошти.

Поліпшення мотиваційного механізму трудового колективу ПСП «Добробут» (особливо тих, хто займається обробкою сільськогосподарських угідь і вирощуванням рослин) стає пріоритетним завданням і, в той же час, складним в реалізації процесом. Це потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Щоб забезпечити економічну стійкість ПСП «Добробут», бажано застосовувати в комплексі з матеріальними, ще й духовні стимули. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці у досліджуваному підприємстві, збільшенню врожаїв, зростанню продажів продукції. Як наслідок, матеріальне становище співробітників ПСП «Добробут» покращиться.

3.3 Визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів

Роль заробітної плати для співробітників ПСП «Добробут» нині є дуже значною, через те, що вона задовольняє першочергові потреби у нормальній життєдіяльності людини. Разом з тим оплата праці буде мотивуючим фактором тоді, коли стане пов'язана з підсумками праці конкретного працівника на його безпосередньому місці роботи (Ларичева, 2020). Бонуси забезпечать зростання зацікавленості трудового колективу до роботи.

Враховуючи значущість працівників ПСП «Добробут» як ключових професій у аграрному бізнесі України, а також їх вагому роль в організації діяльності самого підприємства (допомога директору та більш кваліфікованим фахівцям, виконання «чорної роботи» - роботи із землею, ремонт тракторів тощо), при оптимізації системи мотивації передбачено підвищення розмірів бонусу для даних категорій працівників до 5% до зарплати.

Щоб показати на прикладі можна розрахува суму бонусу для тракториста ПСП «Добробут», який має 2 категорію та працює 12 років і має середньомісячну зарплату за квартал 10000грн.

$$\text{Бонус} = 10000 \times (5 + 5 + 2 \times 3 + 12)\% = 2800 \text{ грн.}$$

Тобто даний працівник до своєї основної заробітної плати може отримати бонус у 2800 грн. В таких умовах дохід співробітника ПСП «Добробут» без бонусів був 10000 грн., а після:

$$10000 + 2800 = 12800 \text{ грн.}$$

Основою оцінки удосконалення системи мотивації в такому випадку стане порівняння її вигідності при обмеженості капіталу ПСП «Добробут» як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків.

Для проведення розрахунку використаємо два взаємопов'язані показники, спрямованих на мотивацію праці (рис. 3.4):

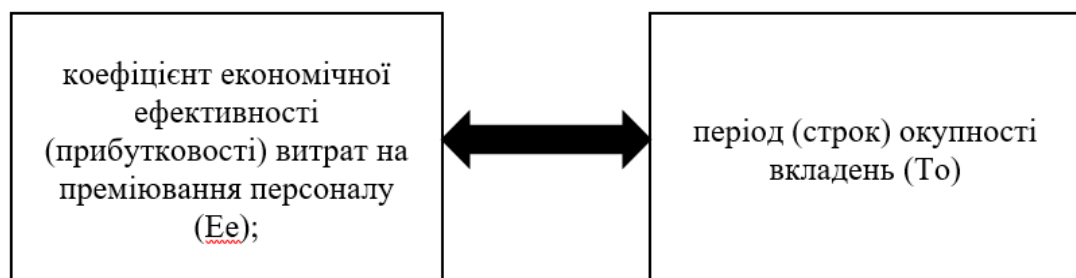


Рисунок 3.4 – Показники спрямовані на мотивацію

Джерело: складено на основі (Правдива, 2020)

E_e обчислюємо за формулою (Мінцберг, 2017):

$$E_e = \text{Приріст доходу} / \text{Сума вкладень} \quad (3.1)$$

Сума вкладень за заходами (витрати підприємства на преміювання 1 працівника за квартал) складає:

$$1260 * 3 = 3780 \text{ грн.}$$

Тоді коефіцієнт E_e ПСП «Добробут» на удосконалення системи мотивації складатиме:

$$E_e = 1260 / 3780 = 0,33$$

Термін окупності даних «інвестицій» становитиме (Маслов, 2017):

$$T_o = 1 / E_e \quad (3.2)$$

$$T_o = 1 / 0,33 = 3,03$$

Час за який будуть відпрацьовані витрати на бонуси для мотивації працівників ПСП «Добробут» (преміювання за стаж і категорію) складатиме ≈ 3 роки.

Заходи з удосконалення мотивацію будуть ефективними у тому випадку, коли (Кравченко, 2018):

$$E_p \geq E_n$$

У даному випадку, застосування заходів у ПСП «Добробут» має наступні горизонти:

$$0,33 \geq 0,15 - 0,20$$

Час який буде відведений на відпрацювання витрат для бонусі відповідає нормативним значенням.

ВИСНОВКИ

Практика управління сучасного бізнесу доказує, що рівень заробітної плати є основним мотивуючим чинником для персоналу. Всі матеріальні стимулювання впливають на продуктивність праці працівників і на результативність підприємництва в цілому.

Метою дослідження став аналіз теоретичних підходів до визначення мотиваційного механізму високоефективної праці на прикладі персоналу ПСП «Добробут».

В ході дослідження були вирішені наступні завдання:

- з'ясовано сутність мотивації як провідного чинника ефективності праці, сутності мотиваційного механізму;
- визначені основні методи мотивації персоналу до високоефективної праці;
- узагальнено тенденції розвитку та новації в системі мотиваційного менеджменту персоналу;
- проведено організаційно - технічну характеристику ПСП «Добробут»;
- визначено особливості мотиваційного механізму ПСП «Добробут»;
- досліджено вплив мотивації на ефективність праці персоналу ПСП «Добробут»;
- запропоновано напрями удосконалення мотиваційного механізму ПСП «Добробут» в сучасних економічних реаліях;
- обґрунтовано засоби матеріальної та нематеріальної мотивації праці;
- визначено економічний ефект від впровадження розроблених заходів.

Необхідно дотримуватися головного правила мотивації – вона повинна бути реалістична та справедлива. Тож для ПСП «Добробут» були виділені такі принципи мотивації: вона має бути достатньо зрозумілою для працівника,

відповідати очікуванням усього трудового колективу. Ще систему мотивації бажано «осучаснити». Не варто керуватися тими методами кадрової політики, які були ефективними ще 10 років тому.

Застосування методики дослідження ефективності мотивації праці персоналу (обрали Реана А.А.) дало змогу комплексно оцінити рівень його мотивації у ПСП «Добробут».

На цій основі керівництво ПСП «Добробут» отримало установку: якщо створити підлеглим такі умови, за допомогою яких можна залучити весь потенціал їх прихованої енергії, то можна максимально використати їхні знання і досвід у процесі діяльності досліджуваного агровиробника. Бонуси до заробітної плати мають стати саме тим стимулом, який зробить роботу у закладі цікавою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. (2016). Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. нова редакція. Київ: Знання, 229 с.
2. Бабич Д.В. (2018). Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. Економіка і суспільство: збірник тез. Вип. 16, 241-246. Відновлено з https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/37.pdf
3. Бей Г.В. (2018). Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. № 8, 6-14.
4. Бондарчук Л.В. (2017). Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: збірник тез конференції. Вип. 4, 211-218.
5. Вінтоняк А. (2023). Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Вип 2. Т. 2, 133-137. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/369738704_Administrativnij_menedzment_motivacia_ak_efektivnij_instrument_upravlinna_personalom
6. Герасименко О.В., Потапенко А.В. (2023). Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Менеджмент. Вип. 9, 25-30. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/370697831_DOMINANTI_MOTIVACII_PERSONALU_V_KONTEKSTI_TRANSFORMACIJ_RINKU_PRACI_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU
7. Громко Л.С. (2018). Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами: тези. Вип. 10, 10-18.
8. Дзямучич М.І. (2020). Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. №3,138-142.

9. Євченко Л.І. (2018). Еволюція концепцій управління людськими ресурсами: монографія. Нова редакція. Херсон: Поліглот, 120 с.
10. Елен Р. Даніелс, Стаффорд К. (2018). Залучення працівників до кращої праці: метод. реком. за ред. Агеєнко А.В. Львів: Надія, 256 с.
11. Заражевська С. (2022). Тенденції у менеджменті. Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. Відновлено з <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-201020229158>
12. Заставнюк Л.І. (2020). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємством. Вип. 3(14), 166-172.
13. Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Вип. 2 (1), 75-83. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/367981812_Motivacia_personalu_ak_faktor_pidvisenna_efektivnosti_sistemi_upravlinna_pidpriemstvom
14. Кравченко С. (2018). Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 156 с.
15. Когут І. (2022). Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. № 40, 11 -18. Відновлено з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
16. Ларичева А.В. (2017). Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 77 с.
17. Левченко О. (2020). Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні. Основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя. Вип. 1, 30-35.

18. Маслов Є. В. (2019). Управління персоналом: навч. посіб. нова ред. Одеса, 312 с.
19. Меленчук І.І. (2022). Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. № 17, 94-98. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/362707820_PIDVISENNA_MOTIVACII_PERSONALU_AK_CINNIKA_EFEKTIVNOSTI_DIALNOSTI_ORGANIZACII
20. Мінцберг Г. (2017). Структура в кулаці: створення ефективної організації: метод. реком. Київ: Знання, 512 с.
21. Молл Є.Г. (2018). Менеджмент: організаційна поведінка: нова ред. під кер. Підлихваєвой С.Є. Одеса: Маяк, 189 с.
22. Мосійчук Г.О. (2019). Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. Відновлено з <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi>
23. Мосійчук Г.О. (2019). Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. Відновлено з <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryyomy>
24. Остряніна С. В. (2022). Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. № 8, 201-209.
25. Офіційний сайт ПСП «Добробут». Відновлено з <https://opendatabot.ua/c/32506746>
26. Павлюк Т. І. (2018). Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 212 с. Відновлено з <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf>
27. Панкратова О.М. (2021). Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних процесів освіти. *Економіка та суспільство: збірник студентських доповідей*. Вип. 25, 36-42. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/350916159_PIDVISENNA_KVALIFIKAC

II PERSONALU V SUCASNIH UMOVAH TA ROZVITOK TENDENCIJ KO RPORATIVNIH OSVITNIH PROCESIV

28. Правдива А.В. (2020). Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. Відновлено з <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12396/1/1-7.pdf>
29. Проценко Л.Є. (2023). Прожитковий мінімум в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції. Міністерство фінансів України. Відновлено з <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/>
30. Рєзнік В.С. (2020). Різновиди мотивації персоналу. Відновлено з <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
31. Семикіна М.В. (2021). Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 440 с.
32. Сікун О. (2019). Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений: збірник наукових тез. Вип. 1 (65), 506-510.
33. Сновидович І. Г. (2022). Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 51, 50-62.
34. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. (2021). Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти. Вип. 11, 155-158.
35. Теплюк М. (2023). Роль мотивації персоналу для ефективного управління підприємством в релокаційному соціально – економічному просторі. Вісник Хмельницького національного університету : збірник тез доповідей. № 2, 13-18. Відновлено з <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-2.pdf>
36. Уткіна Г.А. (2019). Мотивація персоналу організації до обміну знань. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Вип. 8

https://www.researchgate.net/publication/341612403_MOTIVACIA_PERSONALU_ORGANIZACII_DO_OBMINU_ZNANNAMI .

37. Філіпов В. Ю. (2022). Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. № 16, 72–79.

38. Форманчук Д. О. (2017). Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Відновлено з http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf

39. Шапіро С.А. (2019). Мотивація і стимулювання персоналу: монографія. Мелітополь: ГроссМедіа, 224 с.

40. Шацька З. Я. (2022). Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. № 10, 100-105.

41. Юрій С. Д. (2018). Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Агросвіт майбутнього. Відновлено з <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

42. Якимова Н. (2021). Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство.. Вип. 32, 76-83. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/356565597_UDOSKONALENNA_SISTEMI_ROZVITKU_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI

43. Shaulska L. (2021). Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 20 (4), 1–7.

44. Stanley, S., McDougall A., Chapman L., Nwosu A. C. (2019). Development of a hospice research culture through staff development, education and collaboration. BMJ Supportive & Palliative Care. Vol. 9(3), 359 – 360.

ДОДАТОК А

Підходи до трактування поняття «методи мотивації»

Автор	Визначення поняття
Балабанова Л.В. [1, с. 27]	це засоби управління персоналом, при яких виникає спільна праця між усіма членами трудового колективу для того, аби досягти поставленої мети з використанням елементів навчання та інформування працівників
Боковець В.В., Кульганик О. М. [4, с. 296]	це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, спрямована на те, щоб розробити концепції, стратегії кадрової політики і управління людським потенціалом
Вінтоняк А. [6, с. 134]	це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства в системі підготовки персоналу до більш ефективної праці
Свенко Л.І. [10, с. 31]	це інструменти кадрової політики, за яких визначається конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати та використовувати разом із іншими ресурсами аби досягти стратегічних цілей.
Кравченко С. [16, с. 20]	це цілеспрямовані чинники дії на людину, що виступає як носій здатності до праці, для того, аби отримати максимальний результат від її діяльності, гуманізувати здійснювані на підприємстві рішення технічного прогресу
Маслов Є.В. [22, с. 52]	це усі економічні, організаційні та соціально-психологічні управлінські рішення, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність окремих підприємств.
Павлюк Т.І. [30, с. 36]	це елементи спонукання вищим керівництвом підприємства, базою яких стають розвиток, контролінг співробітників, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо

Джерело: складено на основі інтерпретації вчених

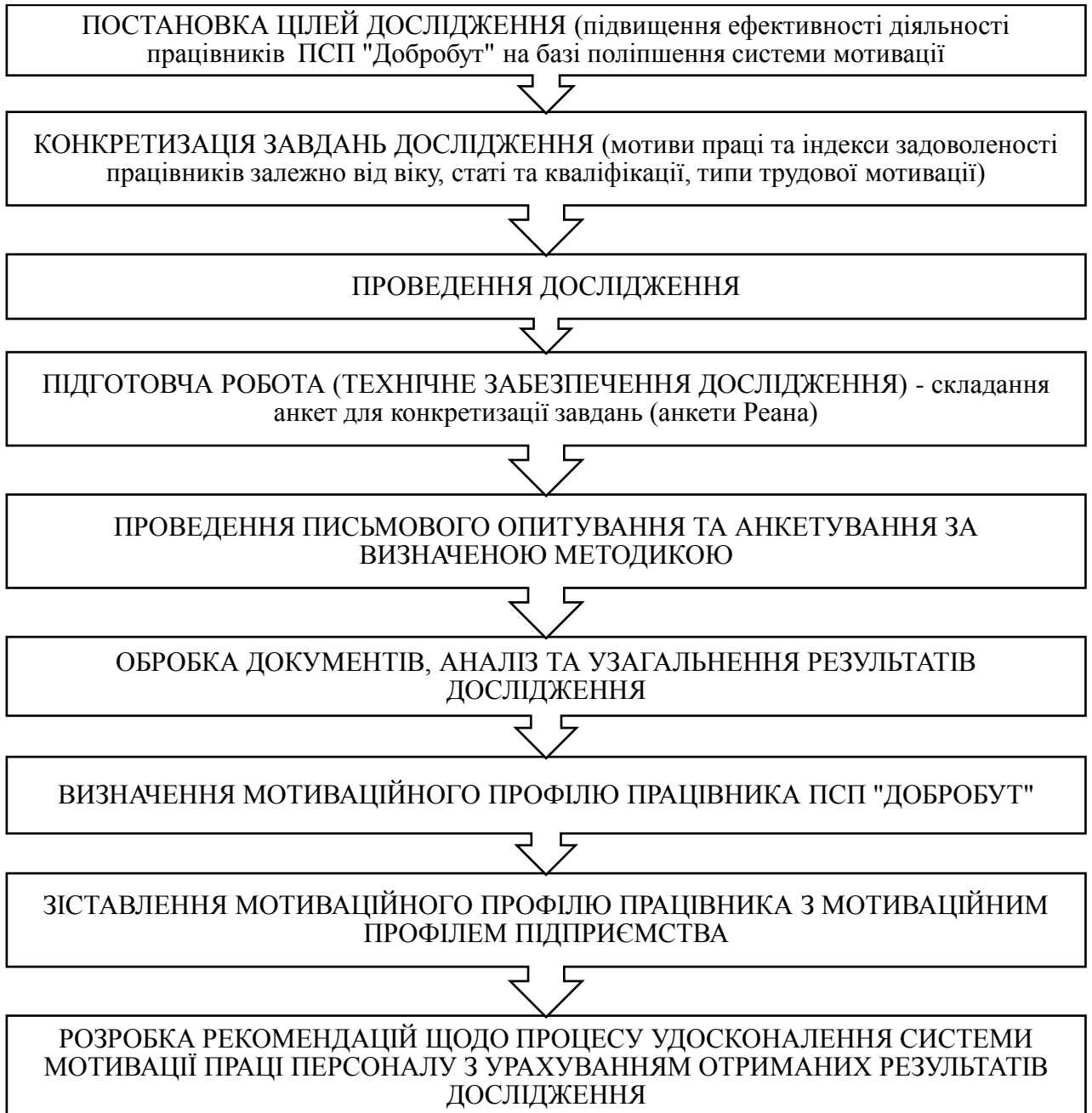
ДОДАТОК Б

Методи мотивації персоналу до високоефективної праці

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища. 	<ul style="list-style-type: none"> – придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
Економічні методи		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	<ul style="list-style-type: none"> – стимулюється прояв ініціативи; – реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> – залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.
Соціально-психологічні методи		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	<ul style="list-style-type: none"> – включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – практично не потрібні матеріальні витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> – не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

Джерело: складено на основі (Форманчук, 2017)

ДОДАТОК В
Алгоритм проведення дослідження трудової мотивації персоналу ПСП
«Добробут»



Джерело: складено на основі (Філіпов, 2022)

ДОДАТОК Г

Мотивація професійної діяльності

(методика К. Замфір в модифікації А. А. Реана)

ІНСТРУКЦІЯ Прочитайте уважно кожне з наведених тверджень і покладіть плюс чи галочку в тому квадратику напроти кожного запитання.

Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних чи неправильних відповідей немає.

Стать	Чоловік			жінка		
Вік						
Професія						
Стаж роботи						
Категорія						

ЛИСТ ВІДПОВІДЕЙ

		1	2	3	4	5
	МОТИВ	у дуже незначній мірі	у незначній мірі	у не великій, але і не малій мірі	великою мірою	у дуже великій мірі
1	Грошовий заробіток					
2	Прагнення до просування по службі					
3	Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4	Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5	Потреба в досягненні соціального престижу і пошани з боку інших					
6	Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7	Можливість як найповнішої самореалізації саме в даній діяльності					

Джерело: складено на основі (Кравченко, 2018)

ДОДАТОК Д

Основні характеристики контрольної групи, що складалася з працівників ПСП
«Добробут»

Стать	Вік	Професія	Стаж роботи	Освіта
чоловік	48	головний механізатор	10	вища
Жінка	44	Бухгалтер	6	вища
чоловік	51	головний бригадир	11	вища
чоловік	38	Юрист	10	вища
Жінка	58	технічний персонал	8	середня
Жінка	55	технічний персонал	5	середня
чоловік	38	Тракторист	11	середня
чоловік	39	Тракторист	9	середня
чоловік	41	Тракторист	10	середня
чоловік	42	Тракторист	8	середня

Джерело: складено автором