

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 5, 2020 | 28.05.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.77)

УДК:658.3:338.43

Г. В. Циганенко,
к. е. н., доцент, професор Міжнародної Кадрової Академії,
заступник директора з науково-методичної роботи, професор кафедри управління та адміністрування, Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: 0000-0002-6245-5161

М. А. Місевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організації і адміністрування ім. М. П. Поліщука, Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-2018-4834

В. М. Ходаківський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: 0000-0003-3913-7461

УПРАВЛІННЯ УДОСКОНАЛЕННЯМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

H. Tsyhanenko
PhD in Economics, Associate Professor, Professor of International Staff Academy, Professor of Management and Administration Department, Vice Director of scientific and methodical work of Zhytomyr Institute of the Private joint-stock company "Higher educational establishment "Interregional Academy of Personnel Management", Zhytomyr

M. Mysevych
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of management organizations and administration by M. Polishchuk, Polissia National University, Zhytomyr

V. Khodakivskyi
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of economics and business, Polissia National University, Zhytomyr

MANAGEMENT OF MOTIVATION IMPROVEMENT IN THE PERSONNEL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління мотивацією персоналу сільськогосподарського підприємства. Проблемою дослідження є недосконала політика мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства, що, в сучасних умовах господарювання, спрямовується на регламентування таких аспектів: рівні мотивації (врахування основних теоретичних підходів та впровадження їх на практиці); стимулювання до високопродуктивної трудової діяльності; мотивування до зовнішньої конкурентоспроможності фахівців-спеціалістів; об'єктивна оцінка та оплата праці; визначення рівня делегування повноважень в сфері оплати праці; враховування структури персоналу та структури його стимулювання до трудової діяльності; знаходження варіативності способів матеріального негрошового заохочення

праці працівників на селі; мотивування до досягнення стабільного розвитку сільськогосподарського підприємства та його ефективної діяльності в цілому. Відповідно до особливостей та сучасних реалій розвитку сектору сільського господарства, впровадження в практику нових "правил гри" між найманим працівником та роботодавцем вимагає враховувати побудови керівником сільськогосподарського підприємства такої політики мотивації персоналу, що враховувала б такі фактори: перегляд стратегічних підходів до "персоналу" як до "людського капіталу", вклад у який може забезпечити не тільки ефективне використання персоналу, а й передбачувані результати роботи підприємства. Заходами з вдосконалення мотивації виробничого персоналу сільськогосподарського підприємства повинні стати: постійний моніторинг щодо узгодження цілей підприємства з цілями та ступенем задоволеності працівників; вибір оптимальних інструментів для задоволення потреб працівників та підвищення ефективності діяльності сільгоспідприємства в цілому. Обґрунтована необхідність створення ефективної політики мотивації персоналу та формування в систему набору економічних, організаційних та морально-психологічних інструментів стимулювання індивідуальної та колективної мотивації працівників. Доведено прямий вплив оплати праці (матеріальної мотивації) на підвищення продуктивності праці персоналу, що сприяє цілям розвитку сільськогосподарського підприємства.

The theoretical, methodological and practical aspects of managing the motivation improvement of agricultural enterprise personnel are investigated in the article. The problem of the research is the imperfect policy of motivation of agricultural enterprise personnel, which, in modern economic conditions, is aimed at regulating the following aspects: levels of motivation (considering the basic theoretical approaches and their implementation in practice); incentives for highly productive work; motivation for external competitiveness of specialists; objective assessment and remuneration; determining the level of delegation of powers in the field of remuneration; taking into account the structure of staff and the structure of its motivation towards the job; finding variability of ways of material non-monetary encouragement of workers' work in the countryside; motivation to achieve stable development of the agricultural enterprise and its effective activity as a whole. In accordance with the peculiarities and current realities of the agricultural sector, the introduction of new "rules of the game" between employees and employers requires consideration of the construction of the head of the agricultural enterprise such a policy of staff motivation, which would take into account the following factors: "human capital", the contribution to which can ensure not only the efficient use of staff, but also the expected results of the enterprise. Measures to improve the motivation of the production staff of the agricultural enterprise should be: constant monitoring of the alignment of the goals of the enterprise with the goals and the degree of employee satisfaction; selection of optimal tools to meet the needs of employees and increase the efficiency of the agricultural enterprise as a whole. A reasonable necessity of creating an effective policy of personnel motivation and of establishing a system of economic, organizational and moral-psychological tools to stimulate individual and collective motivation of employees is substantiated. The direct influence of wages (material motivation) on increasing the productivity of staff, which contributes to the goals of agricultural enterprise development, is proved.

Ключові слова: мотивація; стимул; персонал; продуктивність праці; сільськогосподарське підприємство.

Key words: motivation; incentive; staff; productivity; agricultural enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Високоєфективне функціонування та подальший розвиток сучасного підприємства неможливе без використання трудових ресурсів. Саме тому, питання пов'язані з мотивацією персоналу, як джерела виробництва матеріальних благ та задоволення суспільних та особистих потреб, потребують

подальшого дослідження та розуміння процесу ефективного управління працівником через його мотивацію до праці. Управління мотивацією персоналу на підприємстві повинно сприяти покращенню результатів його роботи, а тому вимагає проектування/побудови та постійної підтримки з боку керівництва. Особливо важливо, що у практиці управління персоналом сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати особливості галузі функціонування (сезонність виробництва та кліматичні умови, кооперацію, спеціалізацію та складність такої спеціалізованої праці, умови та режими праці, врахувати роль біологічних факторів, рівень механізації процесів виробництва, стан розвитку виробничої та соціальної інфраструктури сільської місцевості тощо), державну політику в цій сфері, процеси реформування, статус організаційно-правової форми організації господарської діяльності підприємства (розміри аграрного підприємства, стан розвитку та позиціонування на ринку) тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу знайшли відображення у працях зарубіжних вчених-класиків: С. Адамса, К. Альдерфера, М. Вебера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, Л. Портера, Ф. Тейлора та іншими. Значний внесок прикладного змісту мотивації праці персоналу в умовах сільського господарства дали такі вчені: Н. Гавкалова, І. Гринько, Г. Дмитренко, В. Діесперов, Й. Завадський, В. Зіновчук, А. Колот, Ю. Лупенко, М. Малік, та ін. Разом з тим ще багато аспектів мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств лишається поза увагою та потребують подальшого дослідження, що і зумовило актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ефективне функціонування та подальший розвиток сучасного сільськогосподарського підприємства неможливе без використання трудових ресурсів. Метою дослідження є розроблення пропозицій ефективного управління удосконаленням мотивації праці персоналу сільськогосподарського підприємства. Для досягнення цієї мети було використано ряд наукових методів, зокрема, системний підхід до вивчення проблем забезпечення мотивації персоналу; абстрактно-логічний метод застосовано для уточнення соціально-економічної суті поняття "мотивація", визначено складові елементи до системи мотивації персоналу підприємства та обґрунтовано концептуальний підхід активізації мотивуючих чинників впливу на продуктивність праці персоналу сільськогосподарського підприємства. При оцінюванні стану управління мотивацією персоналу підприємства застосовано аналітичні та статистичні методи, а саме: групування, порівняльного аналізу, графічний, систематизації та узагальнення, аналізу та синтезу. Під час обґрунтування активізації мотивуючих чинників впливу на продуктивність праці було використано спеціальні методи: кореляційного аналізу. Монографічний метод застосовано для обґрунтування загальних напрямів удосконалення мотивації праці персоналу в умовах ТОВ "Злагода", застосування інструментів та розрахунку кореляційної залежності продуктивності праці від оплати праці.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вже багато років дослідження проблеми мотивації лишається предметом вчених-дослідників, як вітчизняних, так і закордонних. Науковці і дотепер шукають відповіді на багатоаспектність даної проблематики, що і обумовлює достатньо багатогранну множинність підходів до розгляду та розуміння сутності трактувань даного поняття, організації системи управління та розроблення системи мотивації. Мотивація праці персоналу передбачає організацію процесу, що має бути орієнтованим на досягнення цілей будь-якого підприємства з метою залучення високопрофесійних трудових ресурсів та їх утримання на тривалій період часу. З іншого боку, вона має бути стійка, ефективна та постійно вдосконалюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища та тенденцій ринку праці, а отже, побудова ефективної політики мотивації персоналу за змістом має відповідати максимально оптимальній структурі персоналу, з врахуванням його цінності для підприємства, та об'єктивній винагороді для кожного окремого працівника за "вклад" у розвиток спільної справи.

Зміст політики мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства повинен охоплювати такі особливості [7, с. 79].

1. Політика мотивації персоналу повинна бути обов'язково включена до системи управління персоналу, оскільки лежить у площині економічних відносин між найманими працівниками та роботодавцем та орієнтована та задоволення потреб працівника як соціального суб'єкта.

2. Політика мотивації персоналу влучно доповнює концепції, стратегії та цілі управління сільськогосподарським підприємством, а отже, регулювання співвідношення трудового внеску та розміру заробітної плати через нормування та систему оплати праці (з врахуванням і штрафних санкцій за порушення трудової дисципліни та інше) через прописані регламенти дозволяють керівництву визначати трудову поведінку персоналу.

3. Політика мотивації персоналу у своєму змісті повинна мати найбільш ефективні стимули та інструменти стимулювання, що задовольнятимуть потреби працівників та рівень їх задоволеності працею у розмірі, часі, умовами, формами, способами тощо. Оплата праці сезонного працівника сільськогосподарською продукцією власного виробництва в кінці сезону жодним чином не мотивує до ефективної трудової діяльності.

4. Політика мотивації персоналу повинна випереджувати внутрішню ринкову ситуацію сільськогосподарського підприємства та враховувати особливі ризики господарювання (в т.ч. кліматичні), а отже: фінансова ситуація сільськогосподарського підприємства визначає склад та структуру винагород

працівникам; економічна ситуація та кон'юнктура на аграрному ринку визначає розміри заробітної плати (державна політика – мінімальний рівень заробітної плати) та пільги.

5. Політика мотивації повинна бути орієнтованою або на окремі професійні групи робітників сільськогосподарського підприємства або на виробничий/управлінський персонал в цілому, оскільки: в умовах сільського господарювання є суттєва різниця у змісті та умовах праці окремих груп персоналу, використовуються різні технології його роботи тощо.

6. Політика мотивації персоналу повинна включати стійкі (зарплата та доплати тощо) та гнучкі елементи (делегування повноважень, пільги, соціальний пакет тощо) задля досягнення високої конкуренції між працівниками до трудової діяльності.

7. Політика мотивації персоналу сільськогосподарського підприємства повинна враховувати ментальність та традиції розвитку території, особливості життя та праці своїх працівників [7, с. 80].

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю "Злагода", створене згідно з рішенням засновників 19 січня 2000 р. шляхом об'єднання майна громадян України для виробництва сільськогосподарської продукції та товарів і діє на засадах підприємництва. Основними видами діяльності товариства є вирощування зернових та розведення великої рогатої худоби. Основні економічні показники господарської діяльності СТОВ "Злагода" (табл. 1). В цілому за 2016-2018 рр. СТОВ "Злагода" працювало прибутково та покращило результати господарювання на 1,4%.

Таблиця 1.
Структура основних видів товарної продукції СТОВ "Злагода"

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		в середньому за 3 роки (+/-)
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Продукція рослинництва, в т.ч.	664,8	16,3	577,2	10,7	2532,0	37,2	1258,0
зернові та зернобобові	516,6	77,7	565,1	97,9	1831,0	72,3	970,9
інша продукція рослинництва	0,0	0,0	9,6	1,7	0,0	0,0	3,2
Продукція тваринництва – всього в т.ч.	3410,0	83,7	4647,6	85,9	4282,0	62,8	4113,2
вирощування великої рогатої худоби	605,3	17,8	961,8	20,7	1144,0	26,7	903,7
молоко	2792,5	81,9	3663,7	78,8	3130,0	73,1	3195,4
інша продукція тваринництва	12,2	0,4	22,1	0,5	8,0	0,2	14,1
Послуги в сільському господарстві	0,0	0,0	183,7	4,0	0,0	0,0	61,2
Всього продукція сільського господарства та послуги	4074,8	100,0	5408,5	100,0	6814,0	100,0	5432,4

Джерело: розраховано за даними підприємства

Для забезпечення господарської діяльності керівник СТОВ "Злагода" залучає до роботи громадян за трудовим договором (контрактом, угодою), а також іншими формами співробітництва – цивільно-правовими угодами, що регулюють відносини працівника з СТОВ "Злагода" як суб'єктом підприємницької діяльності.

Керівник СТОВ "Злагода" здійснює набір персоналу. У структурі персоналу переважали працівники задіяні у галузі тваринництва (табл. 2).

Таблиця 2.
Динаміка та структура персоналу СТОВ "Злагода"

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Всього штатних працівників, в т.ч.:	23	100	25	100	26	100	3	13,0
у рослинництві	7	30,77	8	32,84	8	31,75	1	14,3
у тваринництві	16	69,23	17	67,16	18	68,25	2	12,5

Джерело: розраховано за даними підприємства

Чисельність персоналу у 2018 р. порівняно з 2016 р. збільшилась на 1 працівника у галузі рослинництва та на 2 працівника в тваринництві. Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників СТОВ "Злагода" досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників. Кількість чоловіків на підприємстві більше ніж жінок. Це пов'язано з основними видами робіт, що проводяться на сільськогосподарському підприємстві. Таким чином, ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються. Факторний аналіз продуктивності праці працівників СТОВ "Злагода" свідчить, що зростання продуктивності праці відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції на 119,1 тис.грн. / чол. та зниження відбулось за рахунок зростання чисельності персоналу на 3 працівника на 34,2 тис.грн / чол. Однак, підвищення продуктивності праці не

забезпечується за рахунок якісних показників, таких як мотивація праці через: підвищення зацікавленості в результатах праці, стихійне преміювання, відсутність проробленої системи просування по кар'єрі тощо.

Анкетне опитування 23 працівників дозволило виділити основні фактори, які б мотивували виробничий персонал до праці (рис. 1).

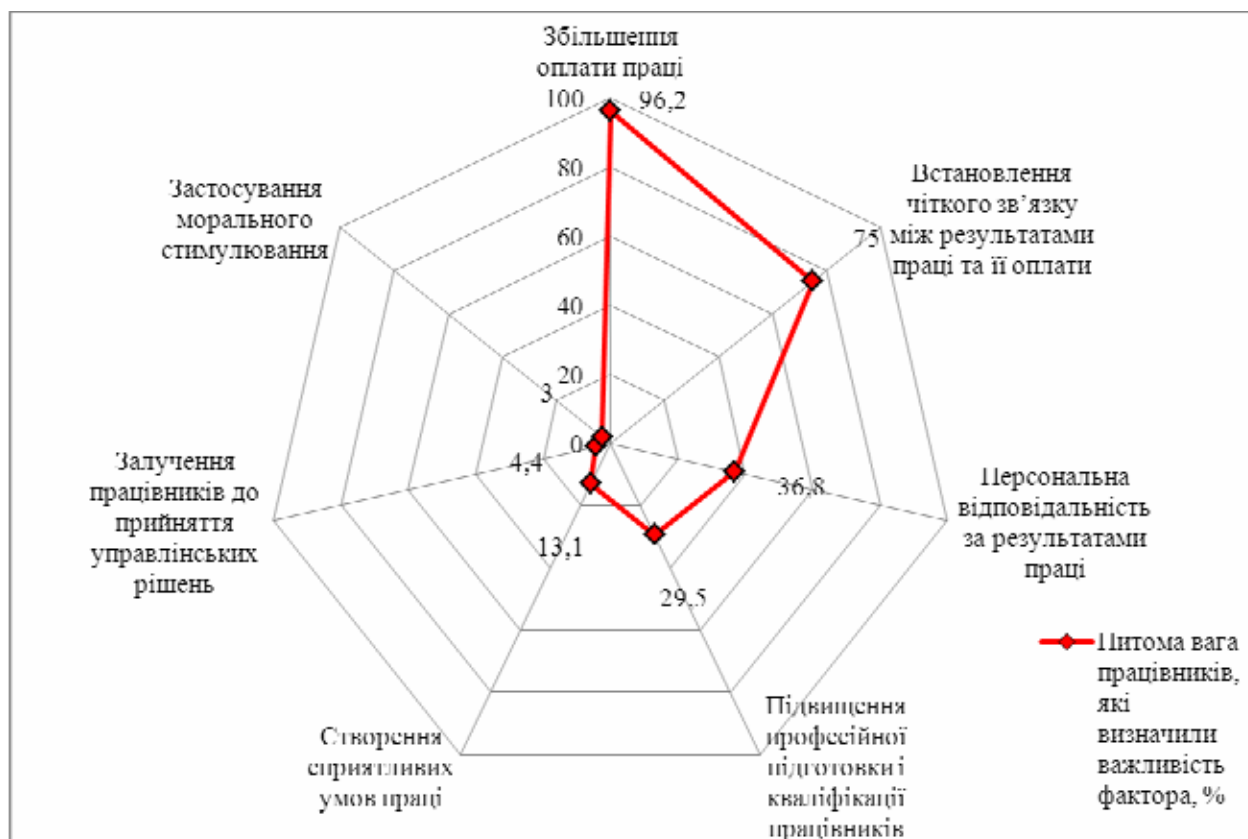


Рис. 1. Розподіл відповідей персоналу СТОВ "Злагода" за пріоритетами їх мотивування до праці, 2018 р.

Джерело: розраховано за даними опитування виробничого персоналу

Як бачимо, основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплати праці не є продуктивною, оскільки виробничий персонал часто працює за мінімальну заробітну плату. Склад та структура фонду оплати праці (табл. 3).

Таблиця 3.
Склад та структура фонду оплати праці СТОВ "Злагода"

Складові фонду оплати праці	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. до 2016 р.		
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	+/-	%	п.с.
Всього фонд оплати праці	1050,00	100,00	1196,00	100,00	1509,00	100,00	459,00	43,71	0,00
Основна заробітна плата	577,29	54,98	746,06	62,38	973,61	64,52	396,32	68,65	9,54
Додаткова заробітна плата	419,79	39,98	397,79	33,26	444,55	29,46	24,76	5,90	-10,52
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	52,92	5,04	52,15	4,36	90,84	6,02	37,92	71,66	0,98

Джерело: розраховано за даними підприємства

У структурі фонду оплати праці переважала основна заробітна плата, що збільшилась на 68,65% за 2016-2018 рр., проте зменшилось преміювання працівників, а збільшилось цільове заохочування та цільові компенсаційні виплати на 71,66%. Динаміка заробітної плати та продуктивності праці, а також динаміка середньомісячної заробітної плати 1 працівника в розрізі району та області (табл. 4, рис. 2).

Таблиця 4.
Динаміка росту продуктивності праці та заробітної плати працівників СТОВ "Злагода"

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р.	
				+/-	%
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	177,17	216,32	262,08	84,90	47,92
Темпи зростання продуктивності праці, %	–	122,09	147,92	-	-
Середньорічна з/п одного працівника, тис. грн.	45,65	47,84	58,04	12,39	27,13
Темпи зростання середньої з/п одного працівника, %	–	104,79	127,13	-	-
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання середньої заробітної плати	–	1,17	1,16	-	-
Частка оплати праці у витратах, %	28,8	33,1	27,7	-1,2	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

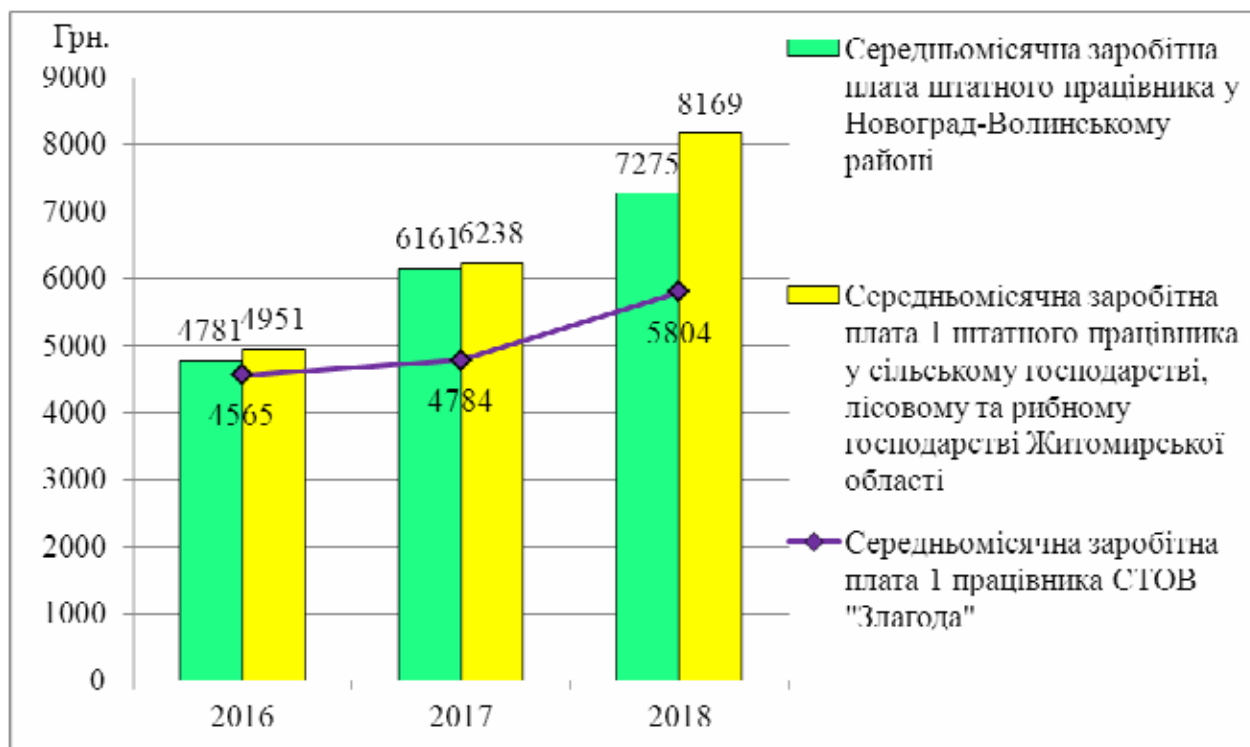


Рис. 2. Динаміка росту середньомісячної заробітної плати 2016-2018 рр.

*Джерело: побудовано за даними Головного управління статистики у Житомирській області
<http://zt.ukrstat.gov.ua/>*

Як бачимо, продуктивність праці зростає швидшими темпами ніж ріст заробітної плати, однак у 2018 р. спостерігається уповільнення росту продуктивності праці. Очевидно, що, по-перше, у зростанні продуктивності праці відіграють важливу роль інші чинники, по-друге, це засвідчує недосконалість системи матеріального стимулювання. Однією з причин, що зумовлює недосконалість мотивації праці в СТОВ "Злагода", є відсутність безпосереднього зв'язку між рівнем доходів працівників підприємства та показниками ефективності їх праці. Очевидно, що основним з факторів мотивації є оплата праці. Існуюча в товаристві система оплати праці не є продуктивною

Для мотивації виробничого персоналу керівник СТОВ "Злагода" сьогодні використовує як фінансові, так і нефінансові стимули. Нефінансові стимули не мають системного характеру.

Основними мотиваційними факторами для персоналу СТОВ "Злагода" можуть бути такі: 1. Фактори мотиваційного потенціалу персоналу: різноманітність навичок; значимість роботи; винахідливість; самостійність; розумові здібності; працьовитість; акуратність; мобільність; гнучкість. 2. Фактори виробничої активності: продуктивність; складність виконуваної роботи; рівень кваліфікації; дотримання технології; трудова дисципліна. 3. Фактори соціальної активності: комунікабельність; взаємовідносини з колегами та керівництвом; участь в управлінні виробництвом; участь у колективних заходах. 4. Фактори творчої активності: ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві тощо.

Однак, результати проведеного анкетування дозволили зробити такі висновки щодо стану мотивації персоналу:

1. Система мотивації в товаристві характеризується: загальною трудовою пасивністю працівників; низькою значущістю суспільних мотивів праці; потребує підвищення кваліфікації працівників та проведення

професійної підготовки; негрошовими видами винагород за працю; потребою мати стабільну високооплачувану роботу, відсутністю участі у прибутках товариства.

2. Поведінка працівників СТОВ "Злагода" мотивується очікуваннями матеріальної винагороди, а низький рівень заробітної плати, не стимулює працівників до високопродуктивної праці і не забезпечує підвищення продуктивності виробництва.

3. Серед визначальних факторів посилення мотивації працівників СТОВ "Злагода" матеріальне заохочення є на першому місці, персональна відповідальність за результати праці і її оплата – на другому місці, підвищення кваліфікації та проходження професійної підготовки працівниками – на третьому місці. Серед працівників моральні стимули та залученість у процес прийняття рішень є непопулярним.

4. Поінформованість працівників стосовно внутрішньофірмової соціальної, економічної, інноваційної політики СТОВ "Злагода" основні аспекти діяльності підприємства є обмеженою.

Для вдосконалення управління мотивації персоналу СТОВ "Злагода" керівнику необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до залучення працівників до високопродуктивної колективної праці.

Відповідно до особливостей та сучасних реалій розвитку сектору сільського господарства, впровадження в практику нових "правил гри" між найманим працівником та роботодавцем вимагає враховувати побудови керівником СТОВ "Злагода" такої політики мотивації персоналу, що враховувала б такі фактори: перегляд стратегічних підходів до "персоналу" як до "людського капіталу", вклад у який може забезпечити не тільки ефективне використання персоналу, а й передбачувані результати роботи підприємства.

Розв'язання таких поставлених задач можливе перед керівником СТОВ "Злагода" лише тоді, коли на рівні сільськогосподарського підприємства формується політика мотивації персоналу. Зокрема, політика мотивації праці СТОВ "Злагода" в даному випадку виступатиме основою для встановлення необхідних відносин між керівником та найманими працівниками і буде зорієнтованою на формування балансу інтересів, посилення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства через відповідну винагороду персоналу. За розробленими пропозиціями Горбачової І.Г., можна запропонувати зміст мотивуючих елементів за формами мотивації персоналу СТОВ "Злагода" у системі мотивації. Матеріальна грошова мотивація у формах: заробітної плати, бонусів, планів додаткових виплат та участі у прибутках. Матеріальна не грошова мотивація у формах: організація харчування, стипендіальні програми, програми навчання, програми медичного обслуговування, консультаційні служби, програми житлового будівництва, програми, пов'язані з вихованням та навчанням дітей, соціальні виплати, страхування життя, програми виплат по тимчасовій непрацездатності, медичне страхування. Нематеріальна мотивація у формах: стимулювання вільним часом, трудове або організаційне стимулювання, стимулювання, що регулює поведінку працівників на основі вираження суспільного визнання [3, с. 475].

Наприклад, для операторів машинного доїння, молоко, що отримане понад норми, необхідно оплачувати за відрядними розцінками, що збільшені на 100%. Щоб закріпити на постійній основі висококваліфікованого працівника в колективі господарства, необхідно закріпити щомісячну надбавку за стаж роботи в СТОВ "Злагода". В цілому, переглянути перехід оплати праці на відрядно-преміальну систему.

Матеріальна сторона мотивації персоналу СТОВ "Злагода": створення умов для безпосереднього зв'язку між продуктивністю працівника та результатами роботи підприємства, що сприятиме почуттю задоволеності працею та винагородою за неї. Доцільним є розроблення прогресивної системи нарахування додаткової оплати праці: це можуть бути доплати за режими роботи, складність, творчість та раціоналізаторство, бонуси за відсутність прогулів або заслуги, заохочення до участі у прибутках товариства. Керівнику СТОВ "Злагода" для підвищення мотивації персоналу необхідно зорієнтуватись на створення справедливої системи винагород, що відповідає заслугам працівника та не порушує баланс його участі порівняно з іншими працівниками в колективі [3].

Залежність продуктивності праці від мотивування оплатою праці лежить майже у прямолінійній залежності. Рівняння регресії, відповідно до побудованої кореляційної залежності має вигляд (рис. 3). Проведений кореляційний аналіз впливу оплати праці на її продуктивність і розрахований коефіцієнт регресії $b=6,1168$ показує, що при підвищенні середньорічної оплати праці на 1 тис. грн., продуктивність праці стає краща на 6,1168 тис. грн.

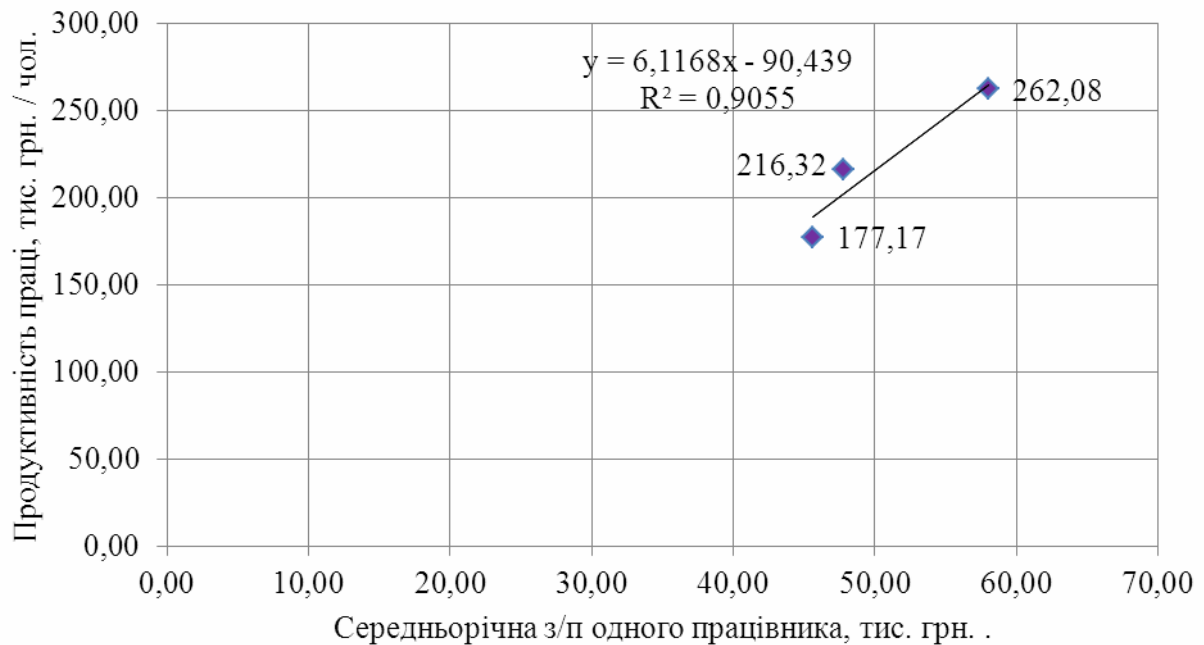


Рис. 3. Кореляційна залежність рівня продуктивності праці від середньомісячної оплати праці в СТОВ "Злагода"

Джерело: розраховано за даними підприємства, власні дослідження

Таким чином, більш висока заробітна плата активізує розвиток виробництва в господарстві та мотивує працівників до більш продуктивної праці, що, в цілому, сприяє економічному розвитку СТОВ "Злагода". Нематеріальна сторона мотивації персоналу СТОВ "Злагода": переглянути систему делегування або наділення додаткових прав та повноважень, розгляд питань про кар'єрне зростання працівників, забезпечення можливостей працівникам для навчання, як їх самих, так і членів їх родини, розвивати здібності через створення відчуття важливості роботи, що вимагатиме повну віддачу та задоволення, розвиток творчих здібностей працівників тощо. Політика мотивації повинна охоплювати як матеріальну, так і нематеріальну сторони, а також враховувати індивідуальні та групові інтереси, що повинні бути направлені на досягнення цілей сільськогосподарського підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Розвиток "СТОВ "Злагода" неможливий без формування ефективної системи управління персоналом. Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в СТОВ "Злагода", так і системи безпеки підприємницької діяльності.

Правильно підібрана система заробітної плати в СТОВ "Злагода", яка враховує особливості трудового процесу, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором [3].

Недоліком організації керівником СТОВ "Злагода" системи мотивації персоналу є відсутність комплексного моніторингу ступеня задоволеності працівників. Підвищення продуктивності праці неможливе без врахування керівником СТОВ "Злагода" індивідуальних та колективних потреб працівників, а тому, для визначення основних мотивів, на основі загальновідомих теорій мотивацій, доцільно застосувати економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти. Запропонована сукупність методів та інструментів мотивації трудової діяльності виробничого персоналу СТОВ "Злагода" дозволить якнайефективніше використовувати персонал та досягати економіко-соціальних ефектів функціонування підприємства.

Заходами з вдосконалення мотивації виробничого персоналу СТОВ "Злагода" повинні стати: постійний моніторинг щодо узгодження цілей підприємства з цілями та ступенем задоволеності працівників; вибір оптимальних інструментів для задоволення потреб працівників та підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства в цілому.

Поєднання обраного набору інструментів керівником СТОВ "Злагода" і формування ступеня задоволеності від трудової діяльності персоналом сільськогосподарського підприємства є необхідною передумовою ефективного керування ним. Найвдалішим варіантом задоволення економічних потреб персоналу СТОВ "Злагода" є його участь у прибутках підприємства, разом з тим, до трудової діяльності не стимулюватиме забезпечення персоналу мінімальним рівнем заробітної плати. Актуальними заходами також є: стимулювання персоналу керівником СТОВ "Злагода" через заходи з преміювання, надання соціальних пільг або гарантій, різного роду допомоги працівникам і членам їх сімей тощо.

Перспективними напрямками стимулювання персоналу СТОВ "Злагода" є: залучення працівників до корпоративних, культурних, спортивних та інших заходів із нагородженням за перемогу та змагальність через подяки, подарунки, сувеніри; участь працівників у виставках або ярмарках щодо представлення підприємства

тощо. Важливим є створення сприятливого соціально-психологічного клімату і персональної уваги керівника до персональних дат працівника або привітання його з нагоди професійних свят. Поєднуючи економічний, організаційний та соціально-психологічний інструменти у створенні ефективної системи мотивації персоналу СТОВ "Злагода" керівнику необхідно гнучко їх поєднувати, особливо в частині матеріальної та нематеріальної мотивації, здійснювати індивідуальний підхід до кожного працівника, враховувати складність умов праці та здібностей кожного.

Враховуючи вищезазначене, вдосконалення системи мотивації персоналу керівником "СТОВ "Злагода" повинно відбуватись "по спіралі": від мінімуму до максимуму із врахування корекційних прийомів використання вже запущених інструментів мотивації. Керівнику необхідно врахувати, що у 2020 р. мінімальна зарплата у місячному розмірі: з 1 січня – 4723 грн.; мінімальна зарплата у погодинному розмірі: з 1 січня – 28,31 грн. Таким чином, мінімальним спонукальним мотивом до праці становить заробітна плата та умови праці. Причому, заробітна плата повинна бути вище мінімального рівня із можливістю різного роду доплат через преміювання, професійний ріст та удосконалення умов праці (автоматизація, комп'ютеризація тощо).

Вважаємо, що доцільно ввести в дію Положення про преміювання працівників, де керівнику СТОВ "Злагода" необхідно розкрити інформацію щодо порядку нарахування, розмірів та строків виплати премій, їх види, періоди преміювання, умови та форми виплати, застосувати відрядно-преміальну систему оплати праці.

Для уникнення конфліктних ситуацій між роботодавцем та працівниками у Положенні доцільно зазначити всі можливі випадки позбавлення премій за види порушень, чітко визначити періоди преміювання.

Підставами для депреміювання працівників СТОВ "Злагода" можуть бути: порушення вимог посадової інструкції; порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та режиму роботи; порушення норм охорони праці, запізнення на роботу; поява на роботі у нетверезому стані; прогул тощо.

У СТОВ "Злагода" рівень оплати праці працівників значною мірою залежить від кінцевих результатів їх діяльності. Однак наявний порядок нарахування оплати праці працівникам часто зорієнтований на проміжні результати. Для вдосконалення наявної системи також можна запровадити безтарифну модель оплати праці в поєднанні з відсотковою системою. Таким чином, заробітну плату працівників СТОВ "Злагода" будуть визначати як відсоток від кінцевих результатів діяльності сільськогосподарського підприємства. Перш ніж отримати цей відсоток, працівникам спочатку буде виплачена основна заробітна плата, а потім буде виплачено відсоток від прибутку підприємства. Різниця між сумарним заробітком і виплаченою основною (гарантованою) заробітною платою працівників буде колективним фондом стимулювання, який буде розподілено між працівниками враховуючи результати їхньої діяльності. Тобто працівники, котрі краще працювали за звітний період, отримують, відповідно, і вищий відсоток від прибутку підприємства.

Розвиток дружньої атмосфери в колективі можливий через сприйняття колегами рівня задоволеності працею, її оплатою та організацією позаробочих стосунків між колегами – корпоративних заходів для досягнення соціальної взаємодії і відчуття кожним працівником учасником команди, що працює на загальний результат. В даному випадку доцільно вводити з боку керівника СТОВ "Злагода" певні гарантії або пільги для працівників (або членів їх сімей).

Максимального рівня мотивації персоналу можливо досягти тоді, коли з боку керівника СТОВ "Злагода" бути більше приділяється увага до активного впровадження та розвитку організаційних і соціально-психологічних інструментів до визнання внесків у працю персоналом, стимулювання їх бажання до виконання складної та значимої для них роботи, що вимагатиме їх повну віддачу і прагнення застосовувати свої знання та уміння, професійно зростати та вдосконалюватись.

Враховуючи вищевикладене, раціональне використання всіма суб'єктами мотиваційного процесу інструментів спонукання до досягнення високопродуктивної праці персоналом потребує чітко розробленої політики в сфері оплати праці, умов праці та застосування широкого спектру корпоративного стимулювання (корпоративної політики) у формуванні командного духу персоналу для покращення результатів господарювання сільськогосподарського підприємства.

Література.

1. Бакуліна О. С. Формирование организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала предприятий. *Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics "Ekonomisti"*. 2013. № 4. С. 23–30.
2. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава: ПУЕТ, 2015. № 1. С. 137-143.
3. Горбачова І. В. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності в сільськогосподарському виробництві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. груд. (Вип. 2). С. 473-477.
4. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві : монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.
5. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна складова мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2(2). С. 226-234.
6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2005. 370 с.

7. Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. Обґрунтування мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Динаміка розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук. конф.*, 15 листоп., 2019 р. Чернігів: МЦНД, Т. 1, 2019. С. 78-81.

References.

1. Bakulyna, O. (2013), "The formation of organizational and economic management mechanism of enterprises personnel motivation", *S. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics "Ekonomisti"*, vol. 4, pp. 23–30.
2. Havkalova, N. L. (2015), "The motivation of personnel of agrarian enterprises in the conditions of EU integration transformations", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, Poltava: PUET, vol. 1, pp. 137–143.
3. Gorbachova, I.V (2014), "Simulation of labor as a factor in increasing productivity in agriculture", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 473–477.
4. Diiesperov, V.S. (2008), *Efektivnist' vyrobnytstva u sil's'kohospodars'komu pidpriemstvi* [Production efficiency in an agricultural enterprise]: monohrafiia, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.
5. Zinovchuk, V. V. and Shterna, T. V. (2011), "A non-material constituent of motivation of agricultural enterprises personnel", *Visnyk Zhytomyr's'koho natsional'noho ahroekologichnoho universytetu*, vol. 2(2), pp. 226–234.
6. Malik, M.J. and Shpykuliak, O.H. (2005), *Kadrovij potentsial ahrarnykh pidpriemstv: upravlins'kyj aspekt* [Personnel potential of agrarian enterprises: administrative aspect: monograph]: monohrafiia, NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.
7. Tsyhanenko, H.V. and Lytvynchuk, B.O. (2019), "Substantiation of motivation of personnel of agricultural enterprises", *Materialy mizhnarodnoi naukovoї konferentsii* [Materials of the International Scientific Conference], *Dynamika rozvytku suchasnoi nauky* [Dynamics of Development of Modern Science], MTsNDFEND, Chernihiv, Ukraine, pp. 78–81.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2020 р.