****

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стор. |
| **ВСТУП** | 3 |
| **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН** | 7 |
| 1.1 Соціально-економічна сутність та значення мотивації в системі соціально-трудових відносин підприємства | 7 |
| 1.2 Критичний огляд основних концепцій мотивації в системі управління персоналом | 20 |
| 1.3 Європейський досвід у сфері мотивації персоналу | 29 |
| **Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА «КРАЯНИ»** | 36 |
| 2.1 Економічна характеристика діяльності підприємства | 36 |
| 2.2 Аналіз кількісних і якісних показників з праці | 47 |
| 2.3 Оцінка мотивації персоналу підприємства | 55 |
| **Розділ 3.** **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ССТ «КРАЯНИ»** | 66 |
| 3.1 Концептуальні підходи до удосконалення моделі мотивації на сільськогосподарських підприємствах | 66 |
| 3.2 Рекомендації щодо впровадження сучасного досвіду мотивування працівників в управлінську практику підприємства | 75 |
| 3.3 Мотиваційний моніторинг як інструмент удосконалення соціально-трудових відносин | 88 |
| **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** | 94 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 100 |
| **ДОДАТКИ** | 110 |

**РЕФЕРАТ**

**дипломної роботи студентки Степанян К. Н.**

**спеціальності 051 «Економіка», освітня програма «Управління персоналом та економіка праці» освітнього рівня магістр**

**Тема роботи: «Формування мотивації персоналу підприємства як складової соціально-трудових відносин» (за матеріаламиССТ «Краяни»)**

**Обсяг і структура роботи:** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків і списку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 99 сторінки, містить 8 рисунків, 38 таблиць. Список використаних джерел – 85 найменувань. В дипломній роботі 6 додатків.

**Мета** дослідження полягає у ʙиʙченні, яĸ мотиʙаційної струĸтури трудоʙої діяльності, таĸ і її стимулюʙання, у роɜробці пропоɜицій щодо ʙдосĸоналення системи мотиʙації, підʙищення ефеĸтиʙності упраʙління працею на підприємстві ССТ «Краяни».

Для вирішення встановленої мети у дипломній роботі було сформульовано та вирішено такі **завдання:**

розглянути сутність, значення і необхідність мотивації персоналу;

представити види, стадії та методи мотивації персоналу;

дослідити концептуальні підходи до побудови системи мотивації на підприємстві;

дати eкoнoмiчну xapaктepиcтику пiдпpиємcтвa ССТ «Краяни»;

провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства;

оцінити ефективність формування мотивації персоналу на підприємстві ССТ «Краяни»;

розробити заходи щодо вдосконалення механізму мотивації на ССТ «Краяни»;

оцінити ефективність заходів щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві.

**Об’єĸт дослідження** – процес формування мотивації персоналу підприємства на підприємстві ССТ «Краяни».

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу в системі соціально-трудових відносин.

**Теоретичним та методологічним** **підґрунтям дослідження** є системний аналіз, теоретичне узагальнення і порівняння, метод середніх та відносних величин, ряди динаміки, прийоми елімінування, анкетування, спостереження, аналіз документів.

**Інформаційною базою дослідження** послужили чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, літературні джерела за тематикою, офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства, результати власних досліджень на підприємстві.

**Основний зміст роботи.**

У першому розділі роботи «Теоретичні основи мотивації персоналу як складової соціально-трудових відносин» висвітлюються питання сутності та значення мотивації в системі соціально-трудових відносин. Здійснений критичний огляд основних концепцій мотивації, досліджений європейський досвід у сфері мотивації персоналу.

У другому розділі «Дослідження стану мотивації персоналу сільськогосподарського споживчого товариства «Краяни»»представлена економічна характеристика господарської діяльності підприємства, дана оцінка показників кількісних і якісних показників з праці, мотивації персоналу.

У третьому розділі «Шляхи підвищення мотивації персоналу як складової соціально-трудових відносин в ССТ «Краяни»на основі здійсненого аналізу запропоновані концептуальні підходи до удосконалення моделі мотивації на сільськогосподарських підприємствах. Розроблені рекомендації щодо впровадження сучасного досвіду мотивування працівників в управлінську практику підприємства

**Результатами дослідження є:** узагальнення теоретичних положень, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування мотивації персоналу як складової соціально-трудових відносин.

**Рекомендації щодо використання дослідження.** Деякі результати дослідження рекомендовано для використання у навчальному процесі на кафедрі управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», що підтверджується відповідною довідкою.

**Ключові слова:** мотивування, мотивація, мотиваційний моніторинг, персонал, праця, управління персоналом, ефективність праці.

**РЕФЕРАТ**

**дипломной работы студентки Степанян К. Н.**

**специальности 051 «Экономика», образовательная программа «Управление персоналом и экономика труда»**

**образовательного уровня магистр**

**Тема работы: «Формирование мотивации персонала предприятия как составляющей социально-трудовых отношений» (по материалам СПО «Краяне»)**

Объем и структура работы: Дипломная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, приложений и списка использованной литературы. Основной объем работы составляет 99 страницы, содержит 8 рисунков, 38 таблиц. Список использованных источников - 85 наименований. В дипломной работе 6 приложений.

Цель исследования заключается в ʙиʙченни, яĸ мотиʙацийнои струĸтуры трудоʙои деятельности, таĸ и ее стимулюʙання, в роɜробци пропоɜиций по ʙдосĸоналення системы мотиʙации, пидʙищення ефеĸтиʙности упраʙлиння трудом на предприятии СПО «Краяне».

Для решения поставленной цели в дипломной работе были сформулированы и решены следующие задачи:

рассмотреть сущность, значение и необходимость мотивации персонала;

представить виды, стадии и методы мотивации персонала;

исследовать концептуальные подходы к построению системы мотивации на предприятии;

дать eкoнoмiчну xapaктepиcтики пiдпpиемcтвa СПО «Краяне»;

провести анализ количественных и качественных характеристик персонала предприятия;

оценить эффективность формирования мотивации персонала на предприятии СПО «Краяне»;

разработать меры по совершенствованию механизма мотивации на СПО «Краяне»;

оценить эффективность мероприятий по совершенствованию механизма мотивации на предприятии.

Обьеĸт исследования – процесс формирования мотивации персонала предприятия на предприятии СПО «Краяне».

Предмет исследования – теоретико-методические подходы и практические рекомендации по формированию системы мотивации персонала в системе социально-трудовых отношений.

Теоретическим и методологическим основанием исследования является системный анализ, теоретическое обобщение и сравнение, метод средних и относительных величин, ряды динамики, приемы элиминирования, анкетирование, наблюдение, анализ документов.

Информационной базой исследования послужили действующие законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность субъектов хозяйствования в Украине, литературные источники по теме, официальные статистические материалы, данные отчетности предприятия, результаты собственных исследований на предприятии.

Основное содержание работы.

В первой главе работы «Теоретические основы мотивации персонала как составляющей социально-трудовых отношений» освещаются вопросы сущности и значения мотивации в системе социально-трудовых отношений. Проведенный критический обзор основных концепций мотивации, исследован европейский опыт в области мотивации персонала.

Во второй главе «Исследование состояния мотивации персонала сельскохозяйственного потребительского общества «Краяне» представлена ​​характеристика хозяйственной деятельности предприятия, дана оценка показателей количественных и качественных показателей по труду, мотивации персонала.

В третьей главе «Пути повышения мотивации персонала как составляющей социально-трудовых отношений в СПО «Краяне» на основе проведенного анализа предложены концептуальные подходы к совершенствованию модели мотивации на сельскохозяйственных предприятиях. Разработаны рекомендации по внедрению современного опыта мотивации работников в управленческую практику предприятия

Результатами исследования являются: обобщение теоретических положений, методических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию мотивации персонала как составляющей социально-трудовых отношений.

Рекомендации по использованию исследования. Некоторые результаты исследования рекомендуется для использования в учебном процессе на кафедре управления персоналом, экономики труда и экономической теории вузов Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», что подтверждается соответствующей справкой.

Ключевые слова: мотивация, мотивация, мотивационный мониторинг, персонал, труд, управление персоналом, эффективность труда.

**ВСТУП**

Проблема мотиʙування в системі менеджменту персоналу на на разі є безсумнівно аĸтуальною. Це обумоʙлено тим, що ʙ даний час ʙ умоʙах переходу Уĸраїни до ринĸоʙої еĸономіĸи ʙсе більшого ɜначення надається питанням ефеĸтиʙності упраʙління персоналом, пристосоʙаності ĸеріʙниĸіʙ до ноʙих умоʙ господарюʙання, ɜростає потреба у ʙдосĸоналенні системи упраʙління. Саме упраʙлінсьĸі праціʙниĸи ʙ цих умоʙах є найбільш ʙідпоʙідальною ланĸою господарсьĸого ланцюга, ɜа допомогою яĸого можуть бути ініційоʙані і ɜдійснені ті ɜміни, яĸих потребує еĸономіĸа нашої ĸраїни. Але жодні реформи, наʙіть прийняті і реаліɜоʙані на ɜаĸонодаʙчому ріʙні, не можуть бути успішними, яĸщо до них не готоʙі самі суб’єĸти реформ – праціʙниĸи. Від ĸеріʙниĸіʙ та праціʙниĸіʙ служби упраʙління персоналом ʙ ɜначній мірі ɜалежить, чи ɜможе ĸероʙаний об’єĸт адаптуʙатися до ноʙих умоʙ, роɜʙиʙатися далі і бути ĸонĸурентоспроможним: яĸість роботи упраʙлінсьĸих ĸадріʙ багато ʙ чому буде ʙиɜначати реɜультати подолання ĸриɜоʙого ʙплиʙу еĸономіĸи та її стабіліɜації. Тому ʙажлиʙо ɜ’ясуʙати, яĸі ɜміни ʙідбуʙаються у сʙідомості праціʙниĸіʙ органіɜацій, яĸа їхня готоʙність до реформуʙання, яĸі стимулюючі системи діють ʙ органіɜації, і ʙ яĸій мірі ʙони ʙідпоʙідають мотиʙаційній струĸтурі трудоʙої діяльності.

В умоʙах, ĸоли еĸономіĸа ĸраїни перебуʙає ʙ ĸриɜоʙому стані, необхідні чітĸо ʙиɜначити таĸтиĸу і стратегію подолання ĸриɜи. Стосоʙно до трудоʙої діяльності таĸтиĸа – це стимулюʙання, що припусĸає орієнтацію праĸтиĸи упраʙління на фаĸтичну струĸтуру ціннісних устаноʙоĸ та інтересіʙ праціʙниĸа, поʙну реаліɜацію його трудоʙого потенціалу. ʙ органах упраʙління поʙинен бути набір благ, ɜдатних ɜадоʙольнити потреби праціʙниĸа. Ці блага ʙиĸористоʙуються ʙ яĸості ʙинагороди ɜа успішну реаліɜацію трудоʙих фунĸцій. Вищевикладене зумовлює актуальність теми дослідження.

В умовах економічної і політичної кризи в Україні механізм мотивації в менеджменті залишається недостатньо дослідженим вітчизняними науковцями. Сучасний менеджмент управління персоналом переважно тримається на використанні закордонного досвіду розвитку мотивації, охоплюючи її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага зарубіжних дослідників мотивації зосереджувалася переважно на питаннях впливу на працівника з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення найвищої прибутковості підприємства. Серед них найбільший вклад в розвиток проблеми внесли: А. Сміт, Г. Гант, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Ф. Герцберг, Г. Емерсон, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файолем, М. Фоллєт та інші. Також питанням мотивації в менеджменті підприємств присвячено наукові праці таких вітчизняних і російських науковців, як: В. Амбросов, О. Амоші, В. Андрійчук, Д. Богиня, В. Бойко, П. Борщевський, А. Бугуцький, М. Вдовиченко, М. Вітковський, П. Гайдуцький, М. Гладій, В. Грушко, О. Гудзинський, А. Даниленко, М. Дем’яненко, В. Дієсперов, В. Євтушевський, А. Заінчковський, Й. Завадський, В. Зіновчук, Ю. Коваленко, А. Колот, В. Криворучко, О. Крисальний, М. Кропивко, Ю. Лупенко, М. Малік, В. Месель-Веселяк, М. Орлатий, Г. Підлісецький, М. Поліщук, Л. Романова, П. Саблук, І. Степаненко, М. Федоров, Л. Худолій, О. Шпичак, В. Юрчишин, К. Якуба та інші. Проте залишаються недостатньо вивченими питання впливу мотивації на згуртування трудового колективу; недостатньо вивчений механізм комплексного застосування методів мотивації на підприємстві. Вищеозначене вимагає нового комплексного підходу до практичних аспектів розробки і впровадження систем мотивації персоналу на підприємство.

З ɜаɜначених поɜицій мета дослідження полягає у ʙиʙченні, яĸ мотиʙаційної струĸтури трудоʙої діяльності, таĸ і її стимулюʙання, у роɜробці пропоɜицій щодо ʙдосĸоналення системи мотиʙації, підʙищення ефеĸтиʙності упраʙління працею на підприємстві ССТ «Краяни».

Реаліɜація постаʙленої мети передбачає ʙирішення наступних ɜаʙдань:

розглянути сутність, значення і необхідність мотивації персоналу;

представити види, стадії та методи мотивації персоналу;

дослідити концептуальні підходи до побудови системи мотивації на підприємстві;

дати eкoнoмiчну xapaктepиcтику пiдпpиємcтвa ССТ «Краяни»;

провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства;

оцінити ефективність формування мотивації персоналу на підприємстві ССТ «Краяни»;

розробити заходи щодо вдосконалення механізму мотивації на ССТ «Краяни»;

оцінити ефективність заходів щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві.

Об’єĸт дослідження – процес формування мотивації персоналу підприємства на підприємстві ССТ «Краяни».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу в системі соціально-трудових відносин.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, прогнозування (екстраполяції), методи економетричного аналізу (регресійного аналізу), застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв’язати поставлені завдання.

Інформаційною базою дипломної роботи послужили чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства і результати власних досліджень на підприємстві.

Практична значимість випускної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві ССТ «Краяни»; можуть бути впроваджені в діяльність промислових підприємств.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

**Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

**1.1. Соціально-економічна сутність та значення мотивації в системі соціально-трудових відносин підприємства**

Розвиток ринкових відносин та побудова сталого економічного зростання економіки України вимагає на даний час ефективного використання усіх ресурсів, що використовуються у процесі виробництва. Насамперед це стосується робочої сили. Аби трудові ресурси діяли ефективніше, потрібно запровадити дієвий механізм мотивування та стимулювання праці, переглянути діючу систему соціальної політики організації, що призведе до зростання кінцевих результатів діяльності підприємств, а також підвищить життєвий рівень працівників. В результаті має виграти як економіка, так і населення, адже розумна система стимулювання передбачає постійне перевищення результатів над затратами.

Дослідженнями сутності мотивації та  стимулювання працівників займалися такі вітчизняні вчені, як В. І. Алєксєєнко, В. І. Блонська, Є. О. Кончаковський, В. О. Ніколаєв, О. Р. Сватюк, Г. Ю. Шульга, О. І. Ященко та інші, а також закордонні вчені: Дж. П. Бейкер, Г. Мансо, В. Мейсон, Д. Дж. Воттс, Р.Л. Хенемен, С. Штрассер та інші. Однак дані дослідження спрямовані на вивчення або стимулювання, його видів, методів тощо, або продуктивності праці, її вимірювання, резервів підвищення. У сукупності сучасних наукових праць вітчизняних вчених недостатньо розкритий напрям впливу на ці процесі соціальної політики організації.

Мотивація широко досліджується впродовж багатьох років вітчизняними та іноземними вченими, які розглядають її з точки зору психології, менеджменту, маркетингу та економіки. Проте суть самого поняття «мотивація» не змінюється залежно від того, через призму якої науки воно розглядається.

Виділяють три основних підходи щодо суті мотивації та систематизовано визначення мотивації до кожного з них (табл. 1.1.1)

Таблиця 1.1.1

**Підходи до визначення сутності поняття «мотивація»**

**(узагальнено автором за джерелами [1, 2, 3])**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |

Отже, сьогодні головні орієнтири необхідно направляти на соціальний фактор в системі мотивації, який стимулюватиме задоволення персоналу від процесу праці і сприятиме розвитку соціально орієнтованого менеджменту. У рамках соціально-орієнтованого менеджменту персонал розглядається в контексті людського, інтелектуального та соціального капіталів, тому є найвищою цінністю для кожного підприємства. Включення соціально-гуманістичних аспектів у мотиваційну політику значно розширює мотиваційне поле підприємства, сприяючи реалізації принципу гнучкості мотивації. В еволюційному циклі мотиваційної політики техніка строго адміністративних важелів себе вичерпала, на зміну приходить техніка гуманізації праці, індивідуалізації мотиваційних важелів залежно від конкретної ситуації [46, с. 130].

Сьогодні соціальні запити людини стають об’єктом мотиваційної політики, а соціальна сфера є засобом постійного удосконалення та розвитку особистісного потенціалу всього персоналу підприємства. Соціальна сфера пропонує людині соціальні блага, які, на відміну від матеріальних, вона не прагне і не може досягнути всі одночасно, а віддає перевагу певному виду. Соціальні блага в мотиваційній політиці підсилюють право вибору людини, залежно від індивідуальних потреб та пріоритетних цінностей в певний проміжок часу. Варто відмітити, що сьогодні соціальна активність працівників переміщається з трудової сфери, яка створює матеріальні блага, в сферу емоційну: боротьба за владу, публічне визнання, відстоювання групових інтересів, тощо, тобто змінюються та урізноманітнюються власні мотиватори людини. Таким чином, створення ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємств уможливлюється за умови врахування різноманіття як самих мотивацій, так і можливостей їхнього задоволення у різних сферах життєдіяльності людини, в т. ч. соціальної. До уваги треба мінливість мотивації, оскільки вона не буває постійною, змінюються змістовно і структурно. В умовах сьогодення серед типологій мотивацій переважають процесорно-технологічні, які найбільше відповідають умовам оптимального соціального самопочуття працівників  [4].

Одним з видів соціальної мотивації персоналу є соціальний пакет. На сьогодні існує конкуренція між підприємствами-роботодавцями на ринку праці не тільки за рівнем заробітної плати, але й за обсягом і змістом соціальних пільг. Отже, привабливий соціальний пакет дозволяє залучити та утримати на підприємстві кваліфікованих працівників, чиї професійні вміння на даний момент є затребуваними і дефіцитними, тобто виступає як реальна конкурентна перевага на сучасному ринку.

Одна з головних завдань підприємств – ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним фактором ефективності трудової діяльності людей є їхня мотивація.

На думку Анісімова В. М. мотивація – це стимулювання до діяльності, процес спонукання себе та інших до роботи, вплив на поведінку людини для досягнення особистих, колективних та суспільних цілей [5, с. 42].

А Грачов М. В. вважає, що мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей, з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності та наполегливості [**6**, с. 73].

Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, передбачає використання всіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення спільних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, що формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом різних стимулів [7].

Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, утворює його мотиваційну структуру; остання досить стабільна, але піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, в процесі виховання. У кожної людини вона індивідуальна і обумовлюється безліччю факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, цінностями та інше [8, с. 42].

Одну і ту ж роботу людина може робити, витрачаючи різні зусилля. Він може працювати в повну силу, а може і в півсили. Також він може прагнути брати роботу менш важку, а може братися за складну і важку роботу, може вибирати рішення прості, а може шукати і братися за складне рішення. Все це відображає, які зусилля готовий витрачати людина. І залежить це від того, на скільки він мотивований на витрату великих зусиль при виконанні своєї роботи [5, с.22].

Людина може по-різному намагатися, виконуючи свою роль в організації. Одному може бути байдуже якість його праці, інший може прагнути зробити все найкращим чином, працювати з повною віддачею, що не ухилятися від роботи, прагнути до підвищення кваліфікації, вдосконалення своїх здібностей в роботі [6, с. 55].

Наполегливість продовжувати і розвивати розпочату справу - важлива характеристика діяльності, так як часто зустрічаються люди, які швидко втрачають інтерес до початої справи. І якщо навіть вони мали добрі результати діяльності на початку, втрата інтересу і відсутність наполегливості може привести до того, що вони скоротять зусилля і стануть менше намагатися, виконуючи свою роль на істотно низькому рівні в порівнянні з їх можливостями. Відсутність наполегливості також негативно позначається на доведенні справи до кінця. Працівник може висувати прекрасні ідеї і нічого не робити для їх виконання, що на практиці буде обертатися для організації втраченими можливостями [9, с. 80].

Сумлінність, що означає ответстве6нное виконання роботи, тобто з урахуванням всіх необхідних вимог і регулюючих норм, для багатьох видів робіт є найважливішою умовою їх успішного виконання [10, с. 74].

Людина може мати хороші кваліфікацію і знання, бути здатним і творчим, багато працювати. Але при цьому він може відноситися до своїх обов'язків безвідповідально. І це може зводити нанівець всі позитивні результати його діяльності [11, с. 200].

Керівництво організації має добре уявляти собі це і намагатися будувати систему мотивування таким чином, щоб вона розвивала у співробітників таку важливу характеристику їхньої поведінки, як сумлінність [12, с. 122].

Спрямованість як характеристика діяльності людини вказує на те, до чого він прагне, здійснюючи певні дії. Людина може виконувати свою роботу тому, що вона приносить йому певне задоволення (моральне чи матеріальне), а може тому що він прагне допомогти своїй партії домогтися її цілей. Для управління дуже важливо знати спрямованість дій людини, проте не менш важливо вміти, якщо треба, з допомогою мотивування орієнтувати ці дії в напрямку досягнення певних цілей [13, с. 452].

Таким чином, розглянувши сутність мотивації персоналу, можна зробити висновок, що створення, підтримка і формування умов для спонукання людей є досить складною справою, так як мотиви трансформуються в залежності від особливостей працівників, поставлених задач і часу. Однак мають місце загальні принципи формування і збереження мотивації. Тому менеджер покликаний, по можливості, шукати мотивацію персоналу в привабливості праці, її творчий характер, у високій оплаті праці, а також службовому зростанні працівника [14, с. 32].

Мотивація праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно. Невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв’язку з чим не додає продукції або послуг і продуктивність праці залишається низькою. Це при тому, що економіка підприємства, а також країни, в цілому, залежить не лише від технічного оснащення, комп’ютерів, матеріальних та енергетичних ресурсів, а й від людей, які ці ресурси виготовляють та використовують. У цьому й полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна складова цієї сутності виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності. До економічних факторів мотивації насамперед відносяться способи винагородження праці, дія яких спрямована на задоволення матеріальних потреб працівників. Стосовно матеріальних виплат в даному випадку розглядається заробітна плата, премії, надбавки, доплати, пільги і т. ін. Премія – основний вид додаткової винагороди, що виплачується працівникам за результатами їхньої трудової діяльності та виробництва, в цілому, за показниками й умовами оцінки цих результатів. Винагорода – будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна виплата працівнику на підприємстві, відповідно до показників та умов цієї виплати. Надбавки та доплати – це законодавчо гарантовані або нормативно зумовлені виплати працівникам понад їх основну заробітну плату, що пов’язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників. Забезпеченню матеріального задоволення працівників може також служити виплата дивідендів. Серед економічних факторів мотивації важливе значення має оплата праці. Незважаючи на те, що зарплата є зовнішнім, а отже недостатньо стійким регулятором поведінки людини, що нетривало діє, то її роль в системі мотиваційного механізму значна. Це пояснюється тим, що дія внутрішніх збудників, мотиваторів, які викликають найбільший інтерес людини до роботи, її складову та найповнішу реалізацію потенціальних можливостей робітників, найкраще реалізується за умови задоволення її певних фізіологічних, а отже матеріальних потреб. А це потребує відповідного рівня оплати праці. Крім того, віднесення заробітної плати до найважливіших інструментів мотиваційного механізму, зумовлюється тим, що, незважаючи на негативні явища, які останнім часом з`явилися у механізмі матеріального стимулювання, оплата праці все ж залишається одним з основних джерел грошових доходів працівників. Матеріальний стимул має традиційну основу, оскільки тривалий час застосовувався і за будь-яких умов легко сприймається [15, c. 169]. Надання домінуючого значення оплаті праці в системі мотиваційного механізму можна також пояснити важким фінансово-економічним становищем в Україні, відсутністю коштів для стимулювання працівників, низьким рівнем їх матеріального забезпечення. У той час, за даними Європейського інституту статистики Eurostat, жителі Великобританії в середньому отримують – 3118 євро, німці отримують – 2980 євро, датчани – 2947 євро, шведи – 2576 євро на місяць, середня зарплата жителя України за даними Держкомстату у 2018 р. становила – 7810 грн. або 270 євро. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. На даний час основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. Проте, працівників заохочує продуктивно працювати не сама зарплата, а реальна можливість її зростання, а також справедливе призначення премій.

Спеціальні дослідження ефективності різних мотиваторів показали, що домінуючим фактором є можливість підвищити зарплату. При мотивуванні за допомогою матеріальних стимулів необхідно також враховувати неоднозначне відношення різних категорій працівників до заробітної плати. Останнє залежить від спрямованості людини, рівня її кваліфікації, віку, статі і т. п.

Необхідно також врахувати, що зростання збуджувальної дії грошей, а отже, і заробітної плати, як факту мотивації, відбувається до певної межі, яка забезпечує певне уявлення людини про задоволення її матеріальних потреб.Для забезпечення ефективної мотивації варто враховувати цю особливість, щоб проводити збільшення матеріальних виплат відповідно до зростання ефективності праці. Окрім того, уявлення працівників про розмір винагороди також є відносним показником. Тут важливу роль відіграє порівняльна оцінка розміру винагороди конкретного працівника із заробітною платою його співробітників. Якщо останні отримують більше, то у працівника складається враження, що розмір його винагороди не відповідає трудовому внеску. Кон`юнктура вітчизняного ринку зайнятості змінюється, не всіх працівників влаштовує лише високий рівень заробітної плати. Професіонали дедалі частіше вимагають соціальних гарантій. У теперішній час, як стверджують кадровики, для залучення й утримання цінного працівника стабільного окладу замало. Можна виділити такі пріоритети соціального забезпечення: медичне страхування, навчання коштами компанії, оплата обідів, безвідсоткове кредитування, оплата найманого житла. Стимулювання вільним часом: організація для робітників гнучкого графіку роботи, скорочення тривалості робочого дня при підвищенні продуктивності праці, творчі відрядження. Розробляючи заходи, слід чітко визначити, які саме послуги затребувані тими чи іншими категоріями працівників. Зокрема, експерти стверджують, що молодого перспективного фахівця легко мотивувати можливістю здобути другу освіту і оплаченим відвідуванням спортзалу. Тоді як для професіонала актуальними можуть бути безвідсоткові кредити на купівлю нерухомості, цей спосіб є надзвичайно ефективним у випадку, коли компанії потрібно утримати цінного фахівця. Працівники, яким за сорок, більш орієнтовані на лікування в санаторіях і навчання дітей коштами компанії. Зосередитися варто на задоволенні потреб тих працівниках, які збігаються з цілями й можливостями компанії. У країнах з розвиненою ринковою економікою на підприємствах поширені системи бальної оцінки результатів та якості праці працівників. Ці оцінки мають певний напрям і відповідну назву. Для робітників – це «оцінка результатів та особистого внеску», а для службовців – «оцінка заслуг». Суть таких систем матеріального стимулювання полягає в тому, що на кожного працівника заповняється відповідна картка, яка дає змогу отримати бальну оцінку результатів його праці та диференціювати розмір винагороди згідно з величиною оцінки. Система оцінювання будується на основі відповідних чинників (для робітників їх три, для службовців – чотири), кожен з яких має відповідну кількість показників оцінки (для робітників від двох до п’яти, для службовців від двох до трьох).

Кожний показник має базовий коефіцієнт вагомості та п’ятибальну оцінку. Технологія оцінки та визначення винагороди при матеріальному стимулюванні за цією системою така: 1) розробка шкали бальної оцінки кожного показника; 2) введення картки оцінки на кожного працівника; 3) встановлення мінімального рівня оцінки та розміру винагороди за цей рівень. Ця система досить складна, але її застосування, як свідчить практика зарубіжних підприємств, дає значний соціально-економічний ефект за рахунок підвищення мотивації та прагнення працівників досягти максимальної межі в матеріальному стимулюванні їх праці [16, с. 472-473].

На сучасному етапі розвитку суспільства проблема виявлення ефективних способів мотивації та стимулювання праці персоналу в соціально-трудових відносин набула особливо гострого значення перед теорією та практикою управління. На сьогоднішній час існує прогрес в соціально-економічному розвитку такої структури безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно враховані індивідуально-типологічні особливості особистості співробітників при вибудовуванні системи стимулювання та мотивації. Це зумовлює необхідність дослідження та розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування індивідуальних систем мотивації до праці співробітників усіх організацій та установ [16, c. 223-227].

У роботі Ільченко В. М. та Черкашиної В. Д. «Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу» вказані засади, що сприяють стратегічним змінам в організації, на нашу думку, вони повинні бути враховані при формуванні будь-якої системи винагородження, наприклад: система винагороди має бути чесною; чіткий зв’язок результатів упровадження стратегічних змін з комплексом різноманітних винагород; цілі, яких повинний досягати кожний індивід, мають бути пов’язані з показниками, на які він може особисто вплинути; визначення місця виконавця в організації [17, с. 58-62].

Мотивація є однією із провідних функцій у соціально-трудових відносинах, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник задля досягнення визначеної організаційної мети змушений спонукати працівників працювати краще. Важливо досягти в організації певного стану, коли працівники добровільно і творчо, а головне за власної будуть ініціативи прагне досягти цілей організації.

Одними із найбільш дієвих заходів є створення у працівників внутрішніх стимулів до активної трудової діяльності, підтримка зацікавленості у праці, ініціювання появи задоволення від отриманих результатів. Стимулювання як тактика вирішення проблем – це орієнтація на реальну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, та більше використання власного трудового потенціалу. "Мотивація та стимулювання, як методи управління роботою, протилежні в напрямках: перша спрямована на зміну існуючої ситуації, друга спрямована на її фіксацію, але вони доповнюють один одного" [18, С. 29-33]. Стимулювання завжди повинно відповідати потребам, інтересам та можливостям працівника. Мотивація – це процес усвідомленого вибору людини тією чи іншою формою поведінки, визначається складним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивних) чинників. Стимулювання праці в деякій мірі передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні раніше зареєстровані результати, стає неодмінною і достатньою умовою для задоволення потреб працівника, утворюючи мотиви для його роботи. Мотиваційна політика соціально-трудових відносин у більшості вітчизняних підприєствах акцентується на вдосконаленні принципів формування механізмів оплати і стимулювання праці. Підвищення мотивації та матеріального стимулювання праці розуміють цілеспрямований вплив на умови, які мотивують працівників до роботи, з метою досягнення високих результатів виробництва. Заробітна плата є найефективнішим інструментом активізації людського фактору та використання трудового потенціалу.

Ефективна мотивація та матеріальне стимулювання в будь-якому підприємстві неможливе без його основного елемента – стандартизації праці, що дозволяє встановити відповідність між сумою витрат на оплату праці та сумою його оплати в конкретних умовах [19, c. 168]. У сучасних реаліях необхідно брати до уваги соціально-економічні зміни у соціально-трудових відносинах. Ці зміни вплинули на розширення спектру застосування мотиваційних факторів покращення ефективності діяльності працівників, зміну співвідношення фондів споживання та накопичення, рівень кваліфікації працівників освіти тощо.

Враховуючи вплив цих об'єктивних чинників, необхідно розробити та сформулювати напрямки вдосконалення матеріального стимулювання в умовах ринку: підбір оптимальних систем оплати праці та їх зв'язок з результатами остаточної діяльності; удосконалення типів та структури оплати праці протягом року та остаточних результатів управління; встановлення максимальних рівнів співвідношення споживчих та накопичувальних фондів. Проблема вдосконалення мотивації та матеріального стимулювання праці працівників є ключовим у системі соціальних та економічних відносин не тільки тому, що вона зачіпає інтереси основної частини працівників, а й оскільки це впливає на весь параметр діяльності організації. Будь-які зміни у винагороді прямо або опосередковано впливають на доходи всіх працівників, а також на найважливіші макроекономічні показники. Матеріальне стимулювання працівників на сьогодні, є основним компонентом загальної системи мотивації, і взяло на себе переважно риси, властиві більш командній системі управління. Через відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилася на просте доповнення до офіційна зарплата. Мотивація трудової діяльності не може бути ефективною без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальну зацікавленість працівників. Зростання важливості мотивації праці та статусу не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони продовжують бути важливим каталізатором, який може значно збільшити трудові ресурси та сприяти досягненню особистих цілей та завдань організації [20, c. 184]. Основною мотиваційною ланкою на підприємствах є заробітна плата. Оплата праці працівників здійснюється пропорційно робочому часу, виходячи з розміру офіційної заробітної плати з урахуванням збільшення, надбавок, бонусів та інших стимулів, передбачених чинним законодавством. Підґрунтям для формування та удосконалення системи мотивації праці працівників має бути впровадження соціально-економічного механізму мотивації праці, що сформований на основі використання загальних законів еволюційного розвитку соціально-трудових відносин, застосування певних методів, інструментів, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на його формування. Такий механізм відповідає інноваційному розвиткові економіки та враховує зміни в характері праці, підвищується значенні інтелектуальних можливостей працівників, зростання освіченості, створення нових способів накопичення інноваційних знань та способів їх поширення і використання. Отже, на практиці застосовують багато способів та методів стимулювання працівників. Проте, першочергову перевагу, віддаємо матеріальному стимулюванню. Варто зазначити, що система мотивації, найбільше повинна враховувати інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен спрямовуватись на довготривалий результат – задоволених працівників, котрі віддані своїй роботі.

**1.2. Критичний огляд сучасних концепцій мотивації в системі управління персоналом**

На сьогоднішній день більшість науковців у своїх працях опирається на наукові досягнення А. Сміта, Дж. Мілля, Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегора, Е. Демінга, М. Хаммера та Дж. Чампі. Однак нові виклики, що формуються зі зміною умов господарювання в Україні, потребують вдосконалення підходів до управління персоналом, пошуку альтернативних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок його працівників, одержання якнайвищого прибутку при постійному скороченні витрат, у тому числі й на персонал.

**1.3. Європейський досвід у сфері мотивації персоналу**

Визначимо особливості мотивації працівників Європейського Союзу з метою запозичення позитивного зарубіжного досвіду Україною. Загальновідомим є той факт, що стимул – це основний елемент, за допомогою якого реалізується хід мотивації праці. Так, у науковій літературі виділяють чотири форми стимулів: – примусові заходи, такі як зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи; – матеріальне заохочення – стимули в матеріальній формі: заробітна плата, винагорода за результати, премії з прибутку, компенсації, путівки тощо; – моральне заохочення – подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, вчені ступені, інше; – самоствердження – внутрішні рушійні сили людини, які підштовхують її до досягнення певних цілей без прямої зовнішньої винагороди. З метою посилення матеріальної та моральної заінтересованості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар’єри, під час розроблення та поліпшення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників доцільно враховувати досвід країн з розвиненою економікою у цій сфері.

**Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА «КРАЯНИ»**

**2.1. Економічна характеристика діяльності підприємства**

Сільськогосподарське споживче товариство «Краяни» (далі – ССТ «Краяни») розташоване за адресою Полтавська обл., Полтавський район, село Судіївка, вул. Соборності, 1. Сфера діяльності – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, розведення молочних порід худоби, свиней та поросят, допоміжні види дільності в галузі вирощування сільськогосподарських культур.

Основу господарської діяльності підприємства складає матеріально-технічна база.

Дамо оцінку стану та придатності основних виробничих засобів ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр. (табл. 2.1.1).

*Таблиця* 2.1.1

**Показники стану основних виробничих засобів ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  | |  | |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця* 2.1.2

**Показники ефективності використання основних засобів**

**ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  | |  | |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця* 2.1.3

**Структура оборотних активів ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | | |  | | | |
|  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  | |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця* 2.1.4

**Джерела формування оборотних активів ССТ «Краяни»**

**у 2016 - 2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | | |  | | | |
|  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  | |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Проаналізуємо фінансові результати ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр. за допомогою даних табл. 2.1.5.

*Таблиця* 2.1.5

**Фінансові результати ССТ «Краяни» за 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  | |  | |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця* 2.1.6

**Структура операційних витрат ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | | |  | | | |
|  | |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |  | |  | |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця* 2.1.7

**Показники ефективності матеріальних витрат ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  | |  | |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

*Таблиця* 2.1.8

**Показники рентабельності дільності ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  | |  | |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

За результатами проведеного аналізу основних економічних показників ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр. господарську дільность слід визнати ефективною. Здійснений аналіз доповнимо оцінкою показників з праці та системи управління персоналом.

**2.3. Оцінка мотивації персоналу підприємства**

Дамо оцінку основним мотиваційним настановам персоналу ССТ «Краяни».

Важливим критерієм мотивованості працівників до ефективної праці вважаємо задоволеність різними аспектами праці.

Задоволеність працівників – це відчуття збалансованості вимог персоналу до змісту, характеру та умовам праці. Відрізняють низку конкретних значень задоволеності працею, що відображає її роль, функції, наслідки для діяльності підприємства. Задоволеність працею можна розглядати з двох позицій: як результат і як процес.

**Розділ 3.** **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІХ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У ССТ «КРАЯНИ»**

**3.1 Концептуальні підходи до удосконалення моделі мотивації на сільськогосподарських підприємствах**

Найбільш значущим позитивним мотиваційним фактором являється результат роботи, в той час як офіційне винагородження не виконує мотиваційної функції. Відмічаємо також і то, що винагорода часто може бути отримана за незаконні операції. Звідси і від’ємна «валентність» останнього фактору – бажання уникнути санкцій, відбиваюча то, що за багато здійснених операцій передбачено покарання.

Відповідна структура мотивації формується внаслідок непродуманої політики по відношенню до агропромислового сектору, росту тіньових складових в доходах управлінського персоналу в сільськогосподарських підприємствах. Формування структури мотивації, визначаючи ефективне управління і зацікавленість в поліпшенні результатів роботи підприємства, передбачає трансформацію існуючої структури в наступному напрямку.

В ринкових умовах особливо важливі підприємницькі вміння. Мотивація підприємців має ряд особливостей:

**3.2 Рекомендації щодо впровадження сучасного досвіду мотивування працівників в управлінську практику підприємства**

Насамперед доцільно вказати, що ключового значення в системі мотивації є спонукання до роботи управлінських працівників. Ми відносимо в їх число керівника підприємства, керівників крупних підрозділів, заступників керівника, головних спеціалістів. Необхідність додаткової мотивації в даному випадку обумовлена особливостями праці перших керівників.

Представлені особливості вимагають при мотивації керівників вирішення таких завдань: визначення цінності управлінця для підприємства шляхом встановлення відповідності його особистих якостей посаді; вибір найбільш відповідних для конкретного керівника набору стимулів - умов ефективної роботи.

Розглядаючи систему мотивації на підприємстві ми виділяли два напрями мотивації: матеріальну і психологічну. У випадку з керівниками слід зазначити, що у них достатньо високий рівень розвитку вторинних потреб, отже, тут ширше повинні бути використані психологічні елементи мотивації, організація застосування яких повинна враховувати індивідуальні особливості керівника.

**3.3 Мотиваційний моніторинг як інструмент удосконалення соціально-трудових відносин**

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження, контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Головна мета моніторингу полягає у вивченні потреб працівників у сфері праці, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання. Складність проблеми мотивації полягає у тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, крім того, потреби змінюються у часі і за різних обставин. Менеджер повинен вміло стимулювати ті цілі, які ставить перед собою працівник. Ефективно управляти мотивацією можна лише за таких умов, коли є чітке уявлення про потреби, мотиви діяльності працівника, про його позицію, ціннісну орієнтацію.

Нами було проведено анкетування робітників й аналіз чинників, які впливають на рівень мотивації праці. Опитано 58 респондентів. У анкеті запропоновано п’ять мотивів, серед яких кожен працівник обрав один найважливіший для себе варіант.

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Метою нашого дослідження було ʙиʙчення, яĸ мотиʙаційної струĸтури трудоʙої діяльності, таĸ і її стимулюʙання, у роɜробці пропоɜицій щодо ʙдосĸоналення системи мотиʙації, підʙищення ефеĸтиʙності упраʙління працею на підприємстві сільськогосподарського споживчого товариства «Краяни».

Реаліɜація постаʙленої мети передбачала ʙирішення таких ɜаʙдань:

розглянути сутність, значення і необхідність мотивації персоналу;

представити види, стадії та методи мотивації персоналу;

дослідити концептуальні підходи до побудови системи мотивації на підприємстві;

дати eкoнoмiчну xapaктepиcтику пiдпpиємcтвa ССТ «Краяни»;

провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства;

оцінити ефективність формування мотивації персоналу на підприємстві ССТ «Краяни»;

розробити заходи щодо вдосконалення механізму мотивації на ССТ «Краяни»;

оцінити ефективність заходів щодо удосконалення механізму мотивації на підприємстві.

Об’єĸтом дослідження слугував процес формування мотивації персоналу підприємства на підприємстві ССТ «Краяни».

Предметом дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу в системі соціально-трудових відносин.

Розвиток ринкових відносин та побудова сталого економічного зростання економіки України вимагає на даний час ефективного використання усіх ресурсів, що використовуються у процесі виробництва. Насамперед це стосується робочої сили. Аби трудові ресурси діяли ефективніше, потрібно запровадити дієвий механізм мотивування та стимулювання праці, переглянути діючу систему соціальної політики організації, що призведе до зростання кінцевих результатів діяльності підприємств, а також підвищить життєвий рівень працівників. В результаті має виграти як економіка, так і населення, адже розумна система стимулювання передбачає постійне перевищення результатів над затратами.

на підставі досліджених інформаційних джерел нами було визначені три основних підходи щодо суті мотивації та систематизовано визначення мотивації до кожного з них, а саме: мотивація як внутрішні фактори, що детермінують поведінку людини; мотивація як процес зовнішнього впливу на поведінку людини; мотивація як психологічний стан людини, що детермінує її поведінку.

Отже, сьогодні головні орієнтири необхідно направляти на соціальний фактор в системі мотивації, який стимулюватиме задоволення персоналу від процесу праці і сприятиме розвитку соціально орієнтованого менеджменту. У рамках соціально-орієнтованого менеджменту персонал розглядається в контексті людського, інтелектуального та соціального капіталів, тому є найвищою цінністю для кожного підприємства. Включення соціально-гуманістичних аспектів у мотиваційну політику значно розширює мотиваційне поле підприємства, сприяючи реалізації принципу гнучкості мотивації. В еволюційному циклі мотиваційної політики техніка строго адміністративних важелів себе вичерпала, на зміну приходить техніка гуманізації праці, індивідуалізації мотиваційних важелів залежно від конкретної ситуації.

Створення ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємств уможливлюється за умови врахування різноманіття як самих мотивацій, так і можливостей їхнього задоволення у різних сферах життєдіяльності людини, в т. ч. соціальної. До уваги треба мінливість мотивації, оскільки вона не буває постійною, змінюються змістовно і структурно.

Таким чином, розглянувши сутність мотивації персоналу, можна зробити висновок, що створення, підтримка і формування умов для спонукання людей є досить складною справою, так як мотиви трансформуються в залежності від особливостей працівників, поставлених задач і часу. Однак мають місце загальні принципи формування і збереження мотивації. Тому менеджер покликаний, по можливості, шукати мотивацію персоналу в привабливості праці, її творчий характер, у високій оплаті праці, а також службовому зростанні працівника.

Підґрунтям для формування та удосконалення системи мотивації праці працівників має бути впровадження соціально-економічного механізму мотивації праці, що сформований на основі використання загальних законів еволюційного розвитку соціально-трудових відносин, застосування певних методів, інструментів, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на його формування. Такий механізм відповідає інноваційному розвиткові економіки та враховує зміни в характері праці, підвищується значенні інтелектуальних можливостей працівників, зростання освіченості, створення нових способів накопичення інноваційних знань та способів їх поширення і використання. Можна дійти висновку, що на практиці застосовують багато способів та методів мотивування працівників. Проте, першочергову перевагу на сьогодні, віддаємо матеріальному стимулюванню. Варто зазначити, що система мотивації, найбільше повинна враховувати інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен спрямовуватись на довготривалий результат – задоволених працівників, котрі віддані праці.

Сільськогосподарське споживче товариство «Краяни» (далі – ССТ «Краяни») розташоване за адресою Полтавська обл., Полтавський район, село Судіївка, вул. Соборності, 1. Сфера діяльності – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, розведення молочних порід худоби, свиней та поросят, допоміжні види дільності в галузі вирощування сільськогосподарських культур.

Основу господарської діяльності виробничого підприємства складає матеріально-технічна база. Залишкова вартість основних засобів CCТ «Краяни»у 2018 р. становила 57036,0 тис. грн., що на 3,2 % більше показника 2016 р. і на 5,0 % – показника 2017 р. Розрахований коефіцієнт придатності у 2018 р. становив 0,399 проти 0,439 у 2016 р., що свідчить про старіння основних засобів підприємства. У досліджуваному періоді спостерігається зростання показника фондовіддачі (2,1 грн у 2016 р., 4,0 – у 2018 р.). Водночас збільшився показник фондорентабельності: з 0,5 грн у 2016 р. до 1,1 грн (в 2,3 р.) 2018 р. Разом з тим, зменшився показник фондозабезпеченості, що було викликано збільшенням середньооблікової чисельності персоналу. Загалом, використання основних засобів на підприємстві можна оцінити як ефективне.

У 2016-2018 рр. більша частка джерел формування оборотних засобів припадала на нерозподілений прибуток. У 2018 р. цей показник становив 201692 тис. грн., що на 3,27 % більше показника 2017 р. У досліджуваному періоді господарська діяльність ССТ «Краяни» убула ефективною: чистий прибуток підприємства у 2018 р. становив 61002 тис. грн, що на 40,8 % вище показника 2017 р. і в 2,4 р. – показника 2016 р. (25329 тис. грн). У структурі операційних витрат зросла частка матеріальних витрат: у 2018 р. вона склала 63,3 %, що на 8,5 % перевищує показник 2017 р. і на 9,9 % – показник 2016 р. Водночас частка витрат на оплату праці у досліджуваному періоді майже не змінювалася, у 2018 р. вона становила 16,7 %.

Найважливішим ресурсом будь-якого підприємства є персонал. Середньооблікова чисельність персоналу ССТ «Краяни» у 2018 р. становила 590 осіб, що на 37 осіб більше показника 2017 р. і на 42 особи – показника 2016 р. Позитивним для підприємства є те, що коефіцієнт плинності у 2018 р. становив 0,0288, що менше показників попередніх років досліджуваного періоду.

Питома вага фонду основної заробітної плати у ССТ «Краяни» у 2018 р. становила 56,24 % проти 56,31 % 2017 р. і 54,19 % – у 2016 р. Також практично не змінилися частки фонду додаткової заробітної плати (у 2018 р. – 41,75 % проти 43,5 % – у 2016 р). Інші заохочувальні і компенсаційні виплати у 2018 р. склали 2,01 %, що менше показників попередніх років досліджуваного періоду. Отже, на підприємстві зберігалася відносно стабільна структура фонду оплати праці

Виробіток одного працівника заводу становив у 2018 р. 382,97 тис. грн, що на 29,3 % більше показника 2017 р., на 83,42 % – 2016 р. Виробіток одного робітника становив 2018 р. 497,69 тис. грн, що на 26,1 % більше показника 2017 р. і на 87,91 % – показника 2016 р.

Рівень фонду оплати праці у відсотках до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 2018 р. становив 10,2 %, що на 0,43 % менше рівня 2017 р. і на 2,12 % – показника 2016 р.

Мотиваційна функція управління персоналом на підприємстві відбувається у різних напрямках під впливом дії різних чинників.

За результатами проведеного дослідження було зроблено висновок, що на ССТ «Краяни» у 2016-2018 рр мало достатньо ефективне мотивування персоналу, що дало змогу підприємству вести прибуткову діяльність. Разом з тим, виявлені деякі проблеми, усунення яких дасть змогу удосконалити мотиваційну складову управління персоналом у майбутньому.

Факторний аналіз впливу чинників дає змогу зробити висновки, що ефективність праці працівників ССТ «Краяни» підвищувалась за рахунок таких чинників – зростання доходу від реалізації продукції, середньогодинного виробітку працівника. Разом з тим, результати дослідження дають змогу зробити висновок, що ріст витрат на оплату плати не призводив до збільшення продуктивності праці. Товариству слід приділити особливу увагу структурі оплати праці та удосконаленню мотиваційної складової управління ефективністю і продуктивністю праці.

На підставі отриманої інформації, можна зробити висновок, що система мотивування персоналу ССТ «Краяни» є досить сучасною і має успіхи. Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що мотивація персоналу, його професійне зростання є важливим чинником успішного розвитку підприємства. Керівництво приділяє увагу матеріальній мотивації, але недостатньо піклується про нематеріальні потреби підлеглих, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у підрозділах.

Оскільки більшість найманих працівників відноситься до типу, для якого найважливішим є оплата праці, то акцент системи мотивування має бути на матеріальних стимулах, проте не можна не враховувати потреби і мотиви вищого порядку.

Недоліком системи мотивування персоналу ССТ «Краяни» є повне ігнорування керівництвом зворотного зв’язку в процесі мотивації підлеглих. За результатами дослідження системи нематеріального мотивування персоналу товариства можна зробити висновок, що вона потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту, на підприємстві слід переглянути застосовувані соціально-психологічні методи і концепції управління персоналом.

Особливості перехідного періоду потребує від персоналу визначених особистих якостей. Виходячи із аналізу складеної ситуації і перспектив її розвитку ми сформулювали основні фактори, які в найближчий час будуть піддавати значному впливу на управлінську діяльність, а також особисті якості керівника товариства, необхідних для визначення негативного впливу цих чинників.

. Система ефективної мотивації на підприємстві включає комплекс мір – від виробітку політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації керівника і працівників.

Поняття «система мотивації» в умовах сучасних сільськогосподарських підприємств не завжди відповідають теоретичним представленням про неї, оскільки звично присутні окремі незв’язані елементи цієї системи.

Нажаль, в процесі реформування сільськогосподарських підприємств приділяють увагу лише на економічні показники роботи підприємства. В той час як в ринкових умовах більше значення приділяється соціально-психологічним аспектам.

Система зовнішніх і внутрішніх зв’язків мотивації також являється важкою і визначається наступними особливостями:

зв’язки визначають вплив системи мотивації на об’єм особистих затрат праці робітника і результати його праці, важливо відмітити, що прямої залежності тут нема: значні результати праці не завжди визначають високий результат, який може бути досягнутий і з менш значними затратами;

вплив системи мотивації на кінцевий результат роботи господарства являється опосередкованим результатом роботи кожного окремого робітника, однак, загальний результат не визначається простим сумуванням індивідуальних результатів роботи;

зовнішні зв’язки в системі мотивації створюють замкнутий контур , відповідно, між елементами системи мотивації і результатами роботи підприємства існує як прямий, так і зворотній зв'язок (розмір заробітної плати повинен залежати від результатів роботи підприємства і одночасно визначати його, психологічна мотивація формує результати особистої праці, але одночасно і залежить від них).

Пропонуємо для впровадження таку оцінку системи мотивації підприємства. Кожний із елементів системи мотивації, а також відповіді на представлені запитання слід оцінювати по чотирьохбальній шкалі (від рівня вище середнього – 3 до відсутності – 0).

В якості експертів доцільно обирати: керівників підприємств, керівників структурних підрозділів, робітників кожного із підрозділів підприємства і робітників кадрової служби на паритетних представницьких засадах.

В результаті аналізу думок експертної групи ми виявили, що ефективність існуючої на підприємстві системи мотивації та її елементів оцінюються експертами як незадовільна. На основі розрахунку коефіцієнту конкордації виявлено збіг думок експертів – 96,4%, що підтверджує об’єктивність оцінки.

В існуючій системі експертами признані більш діючі психологічні фактори мотивації, ніж матеріальні. Серед перших переважає створення відчуття причетності і морального впливу. Робітники всіх рівнів відчувають себе, як приймають активну участь у виробничому процесі, однак, адекватної оплати за це не отримують. Стимулюючим фактором визнано і моральний вплив (але не похвали) – мотивація набирає в більшій степені функцію «батога», а не «пряника».

Нами проводилось опитування думок експертів і на відповідність затрат, результатів роботи очікуванням, і на відповідність винагороди затратам і результатам роботи.

Узгодженість експертів по даних питаннях склала 85,7%. Експерти признають, що очікування відносно затрат і результатів праці більш відповідає фактичному рівню ніж оплата. Оплата признається орієнтованою на результати праці більше чим на його затрати. Однак в даному випадку, поняття про результати праці трошки викривлено, оскільки в системі оплати праці повинні бути враховані кінцеві результати діяльності всього підприємства, а не його окремих підрозділів, робітників, як це було прийнято у всіх застосованих системах і формах оплати праці.

Недосконалість системи мотивації обумовлено відсутністю або недостатньою ефективністю використання окремих її елементів, або порушення зовнішніх зв’язків між елементами і блоками. Невирішеною залишається проблема оцінки результативності праці кожного окремого працівника і виробітку єдиної системи критеріїв для такої оцінки. Використовувана модель управління повинна бути реформована у напрямку обліку творчих вмінь людини, її потенціалу.

для підвищення результативності роботи формування потрібно піклуватися про компетенції кожного робітника і вдосконалювати систему мотивації. Одночасно система мотивації повинна бути орієнтованою на залежність винагороди не тільки від результатів або затрат праці, але й від компетенції робітника.

Враховуючи вищесказане, можна запропонувати наступні етапи формування мотивації. При умові, що цілі діяльності сільськогосподарського формування визначені, встановити:

структуру і пріоритети конкретних потреб керівників і відпрацювати загальну політику в області мотивації;

особливості психологічного напрямку окремих працівників, у якого переважають вторинні потреби, і сформувати для них спеціальну систему стимулів;

ступінь задоволення працівників їх винагородою і причини незадоволення: невідповідність між затратами, результатами праці і винагородою у працівників, виконуючих аналогічні функції.

На основі отриманих результатів сформувати стратегію підвищення мотивації персоналу і конкретизувати її положення в тактичному плані.

Найбільш значним елементом в розробці стратегії і тактики ефективної мотивації являється вибір методів, які будуть для цього використовуватись: форм і способів задоволення виявлених потреб. Суть в тому, що за допомогою одних і тих же методів можна задовольняти різні потреби. При виборі форми винагороди як методу мотивації необхідно виходити із його видів.

Першочергового реформування потребує існуюча система оплати праці, оскільки вона не враховує елементарних положень теорії мотивації. Існуюча в агропромислових підприємствах система оплати праці орієнтована не на задоволення потреб робітників і врахування їх потенційних творчих можливостей, а на максимальне скорочення частки тої статті витрат в собівартості виробляючої продукції і зменшення розмірів відрахувань у бюджет.

Специфіка сільськогосподарського виробництва основується на тому, що робітники підприємства практично на всіх стадіях виробництва і реалізації продукції мають доступ до матеріальних цінностей – ресурсам або готової продукції

Із-за недостатньої ефективності існуючої системи мотивації на підприємствах, відсутність у заробітної плати стимулюючих функцій, працівники бажають скоротити розрив між очікуваною і фактичною винагородою, що і приводить до зростання крадіжок, недобору урожаю і т. п. Щоб виконувати мотиваційну функцію, оплата праці повинна встановити залежність індивідуальної заробітної плати кожного робітника від результатів діяльності підприємства в цілому.

У відношенні персоналу підприємства достатньо ефективним можуть бути і психологічні елементи мотивації, хоча до теперішнього часу в практиці вітчизняного менеджменту вони не приймались до уваги, а у окремих випадках приносили зворотній ефект із-за неправильного застосування.

Мотивацію працівників аграрних підприємств, зокрема ССТ «Краяни» пропонуємо здійснювати таким чином:

підвищення тарифного розряду працівника з одночасним підвищенням тарифної оплати;

підвищення посадового окладу фахівцям, службовцям на тих же посадах;

підвищення за посадою з одночасним підвищенням посадового окладу;

наділення новими виробничими функціями працівника, що передбачає відповідне зростання заробітної плати;

підвищення індивідуальних розмірів премій у межах чинних положень загального преміювання;

інші заохочувальні засоби, передбачені у колективному договорі.

Планування, організація та проведення заходів стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, слід здійснювати службою управління персоналом спільно з його фінансовою службою.

Отже, нові концептуальні підходи до вдосконалення мотиваційної складової в системі управління персоналу в аграрних підприємствах мають базуватися на таких принципах:

паритет у правах усіх сторін соціально-економічних відносин щодо розподілу результатів господарської діяльності;

надання провідним фахівцям права власності за рахунок участі працівника у прибутках або виділення частки у майні підприємства;

створення умов для належного використання засобів трудової діяльності усіма працівниками;

упровадження демократичних засад управління;

пріоритетне забезпечення робочими місцями перспективних молодих і висококваліфікованих фахівців;

упровадження переважно погодинної системи оплати праці на усіх видах механізованих і ручних робіт;

розробка та реалізація цільових програм з надання житла та інших соціально-побутових і культурних послуг малозабезпеченим і молодим фахівцям;

формування сприятливого внутрішнього й зовнішнього середовища для професійного зростання та самореалізації працівників;

об’єктивна оцінка й захист прав кожної сторони у процесі вирішення соціально-трудових конфліктів.

За аналізом структури мотиваційних чинників робітників і спеціалістів ССТ «Краяни» можна зробити висновок, що на даний час першочерговим стимулом підвищення продуктивності праці є заробітна плата. Однак оплату праці здійснюють за залишковим принципом, що менш від середнього рівня, це негативно впливає на мотивацію.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Скригун Н. П. Сутність мотивації як важливого чиннику впливу на поведінку споживача / Н. П. Скригун, М. В. Кочмарук, Л. В. Капінус // Формування ринкових відносин в Україні. − 2013.− № 4 (143). − С. 230−233.

2.. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх обліку / Н. В. Овсюк //  Інноваційна економіка. − 2014. −  № 53. − С. 314−318.

3. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. − Том 133 (Економічні науки). − 2012. − С. 65−70.

4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. − 400 с

5 Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учеб. пособие / В.М. Анисимов. - М.: 2004. - 425 с.

6. Грачев М.В. Управление трудом: (Теория и практика капиталистического хозяйствования). - М.: Наука, 1990. – 473 с.

7. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. - М.:"Высшая школа", 1994. – 536 с.

8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.

9. Викерстафф, С. Управление персоналом: Учебное пособие. – Новосибирск: 2012. – 378 с.

10. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – М.: Издательство: Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.

11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 192 c.

12. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др. / Т.Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.

13. Губанов, С. Система организации и поощрения труда: Методические разработки / Губанов, С. // Экономист. – 2013. – 40 с.

14. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с 6–го англ, издания – М.: "Издательство БИНОМ", 2012. – 105 с.

15. Беристай, А.П. Анализ финансовой отчетности: пер. с английского. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 615 с.

16. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2007. – 337 с.

17. льченко В. М., Черкашина В. Д. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В. М. Ільченко, В. Д. Черкашина // Економіка і регіон № 5 (36) – 2012. – ПолтНТУ.

18. Ковальська, К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська // Формування ринкових відносин. – 2010. – № 1.

19. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала : учебник / С. А. Шапиро. – М., 2009. – 224 c.

20. Салун М. М. Механізмсоціально-економічноїмотиваціїпрацівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.

21. Кузнєцова Т. В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Кузнєцова Тетяна Вікторівна. – Київ : Київський національний університет технологій та дизайну – 2010. – 22 с.

22. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02. / Жильченкова Вікторія Віталіївна– Донецьк: донецький національний університет. – 2000. – 23 с.

23. Рабиніна Ю. Б. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах / Рабиніна Юлія Борисівна Спеціальність 08.09.01 Рабиніна Юлія Борисівна. – Харків : Харківський національний економічний університет, 2004. – 19 с.

24. Побережна Г. Р. Менеджмент персоналу малих та середніх підприємств АПК : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 / Побережна Галина Романівна. – К. : Інститут аграрної економіки Української академії аграрних наук, 2001. – 19 с.

25. Антоненко К. В. Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Антоненко К. В. – Київ Національний авіаційний університет. – 2005. – 24 с.

26. Бойко Олена Володимирівна Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Бойко Олена Володимирівна – К. :Національний авіаційний університет – 2005. – 19 с.

27. Осадца З. І. Економічна оцінка мотивації трудової діяльності на підприємствах в сучасних умовах : : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07. – Львів : Інститут регіональних досліджень НАНУ. – 2007. – 21 с.

28. Петрушенко М. М. Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію кологоорієнтованого управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.06. – Суми : Сумський державний університет. – 2007. – 25 с.

29. Харун О. А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств : : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. – Хмельницький : ХНУ. – 2010. – 20 с.

30. Вознюк А. М. Мотиваційна система управління промисловим підприємством : : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. – Маріуполь : Приазовський державний технічний університет. – 2010. – 23 с.

31. Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. – Донецьк : Донецький національний технічний університет. – 2011. – 19 с.

32. Співак Л. С. Формування ринку послуг в трансформаційній економіці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01. – "Економічна теорія" / Співак Л. С. – К. : КНЕУ, 2002. – 15 с.

33. Парена В. А. Сфера послуг в умовах переходу до ринкової економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 – "Економічна теорія" / Парена В. А. – Дніпропетровськ : ДДАУ, 2005. – 19 с.

34. Шакуров И.Г. Трансформация сферы услуг в условиях кризиса / Шакуров И.Г. // Альманах современной науки и образования. – 2009. – № 9. – С. 176-179.

35. Фирсова И. Модель устойчивого развития предприятий сферы услуг / Фирсова И., Азарова С. // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 3. – С. 268-274.

36. Козаренко Л. В. Соціально-економічна ефективність функціонування сфери освітніх послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – "Економіка та управління національним господарством" / Козаренко Л. В. – К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2010. – 19 с.

37. Венгерська Н. С. Проблеми розвитку сфери послуг як складової національного господарства [Материалы Всеукраинской научно-практической конференции «Стратегія розвитку національної економіки в умовах зміни ролі та місця людини в системі суспільного виробництва»] // Бізнес Інформ– 2009. – № 11. – Т. 1. – С. 19 – 21.

38. Афонін Е. А. С. Л. Благодєтєлєва-Вовк Експортоорієнтована сфера послуг – новий вектор економічного зростання україни? //Український соціум. – 2012. – № 4 (43). – С. 141 – 160.

39. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2013. – № 26. – С. 72–76.

40. Минимальная зарплата во Франции: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.evrokatalog.eu 4 Кича Л. М. Вказана праця. – С. 72–76.

41. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Коваль - чук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53–58.

42. Кича Л. М. Вказана праця. – С. 72–76. 7 Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду / О. В. Лаз - нен ко // Управління розвитком. – 2013. – № 13 (153). – С. 33–35.

43. Минимальная зарплата в Латвии в 2016 году составит 360 евро в месяц : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.evrokatalog.eu>

44. Провідний зарубіжний досвід інноваційних форм стимулювання праці персоналу підприємств : [Електронний ре - сурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/10_150973.doc.htm>

1. Геєць В. Соціогуманітарні складові перспектив переходу до соціально-орієнтованої економіки в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2000. −   № 2. – С. 4−12.]. Завдяки соціальній політиці формується нова якість соціального життя суспільства та кожної людини [ Колот  А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005.
2. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник / А.С. Афонін. – К: МАУП, 2004. – 340 с.
3. Балабанова Л. Управління персоналом: навч. посібник / Л. Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал 2006. – 511 с.
4. Баланюк І.Ф. Українське селянство як людський капітал і стратегічний ресурс розвитку села / І.Ф. Баланюк, В.А. Пулім // Економіка АПК. – 2004. – № 5. – С. 159–160.
5. Василенька Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.І. Василенька. – Львів, 2007. – 20 с.
6. Василенька Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.І. Василенька. – Львів, 2007. – 20 с.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навч. літ–ри, 2006. – 504 с.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: Норма–Инфра-М, 1998. – 340 с.
9. Горковенко І.В. Сукупність понять у теорії трудового потенціалу / І.В. Горковенко // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 143–146.
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436–IV: [Електронний ресурс]. / Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon> 1.rada.gov.ua/cgi–bin/laws/main.cgi?ткуп=436–15.
11. Дієсперов В. Визначення ефективності в сільськогосподарському підприємстві / В. Дієсперов // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 70–78.
12. Здоровцов О.І. Економіка сільського господарства: підруч. / О.І. Здоровцов та ін. – К.: УСГА, 1993. – 320 с.
13. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурс управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2005. – 276 с.
14. Іванюта С.М. Людський капітал у формуванні економічного потенціалу підприємств аграрної системи / С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта, Д.Г. Тростенюк // Агроінком. – 2006. – № 2. – С. 14–17.
15. Кабанов В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2014. – №2. – С. 77-81.
16. Как оценить эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>.
17. Кириленко І.Г. Кадрове забезпечення АПК – важлива складова аграрних реформ / І.Г. Кириленко, М.Ф. Бойко // Економіка АПК. – 2004. – № 11. – С. 12–17.
18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
19. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2005. – 370 с.
20. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підруч. / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, – 2005. – 496с.
21. Маслов В. И. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / В. И. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М., Новосибирск: НГАЭУ, 1999. – 312 с.
22. Мельник Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. М. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2015. – № 4. – С. 55-63.
23. Менеджмент: Понятійно–термінологічний словник / Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.
24. Мокрієв М.В. Інформаційне забезпечення підготовки кадрового потенціалу АПК / М.В. Мокрієв, М.З. Швиденько // Агроінком. – 2006. – № 9–10. – С. 38–42.
25. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників/ А.В. Музиченко- Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
26. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. М.І. Мурашко. – К.: Знання, К00, 2002. – 311 с.
27. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Центр  
    навч. л-ри, 2009. – 680 с.
28. Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / Н.В. Прижигалінська – Миколаїв, 2008. – 20 с.
29. Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www>.djerelo.com.
30. Сивальнева Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 51-54.
31. Соколенко В.А.  Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В.А. Соколенко, А.С. Клиженко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». –Харків: ХПІ, 2008, с. 85.
32. Терещенко О.І. Відтворення трудових ресурсів сільського господарства / О.І. Терещенко // Інноваційна економіка. – 2007. – № 2. – С. 51–56.
33. Тищенко С.В. Формування і використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” / С.В. Тищенко. – Житомир, 2007. – 20 с.
34. Токмачов О.І Трудові ресурси сільського господарства України через призму економічних теорій безробіття / М.Л. Токмачов // Економіка АПК. –1998. – № 12. – С. 78–85.
35. Турчин А. Оптимизация управления персоналом: системный поход // Менеджмент и менеджер. – 2007. – №9. – с. 34
36. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.trud.gov.ua/](http://www.trud.gov.ua/) control/uk/publish/article.
37. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. / Ф.І Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
38. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.- метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
39. Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств / Г.В. Черевко, Н.І. Василенька. – Львів: 2008. – 209 с.
40. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / О.Г. Шпикуляк. – К, 2004. – 20 с.